

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 19 жовтень 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nayka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:

*Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"*
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 02.10.25 р.
Підписано до друку 02.10.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 39.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0210/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Приходько І. П.

Методологічні основи обліку доходів і витрат бізнесу в соціальних мережах 7

Заяць О. І.

Асиметрія вигод від європейської інтеграції: економічний баланс ядра та периферії 14

Міненко М. А., Міненко А. М.

Інструменти адміністрування непрямої дії як один із засобів гарантування стабілізації організування роботи фізичних та юридичних осіб 25

Гаврилець О. В., Пігош В. А., Маслиган О. О.

Компетентнісний підхід та формування професійної етики при підготовці фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу в умовах змін ринку праці 32

Готфа В. В., Росола У. В., Смочко В. Ю.

Сучасна інноваційна політика як драйвер формування механізму інноваційного розвитку економіки 39

Паляничко Н. І., Сахарнацька А. І.

Теоретико-методичні підходи до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів 44

Пасічний М. Д., Непиталюк А. В.

Фандрайзинг як альтернативне джерело фінансування суспільних потреб 52

Васильців Т. Г., Волошин В. І., Виговський О. О.

Адаптація малих і середніх підприємств до функціонування в умовах війни та гібридних загроз 59

Зянько В. В., Заболотний Р. О.

Венчурні інвестиції та "венчурне мислення": шлях до інноваційного лідерства і надприбутків 66

Чорноус Г. О., Шевченко О. В.

Системи підтримки прийняття рішень для ESG-інвестицій 73

Меліхова Т. О., Івченко С. А.

Концептуальна модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ-технологій 81

Тульчинська С. О., Гавронський А. О.

Інноваційний розвиток територій як базис повоєнного відновлення економіки України 89

Халатур С. М., Рева В. І.

Оперативне управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни 94

Парасій-Вергуненко І. М., Буділка А. О.

Аналіз та аудит витрат: завдання та виклики в умовах цифрової економіки 102

Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф.

Інноваційно-проектні підходи до організації комп'ютерного бізнесу 107

Пильнов Д. О., Пильнова В. П.

Оцінка якості корпоративного управління як інструмент гармонізації інтересів всіх учасників бізнесу 113

Чуб О. А., Подсоха А. С.

Продовольча безпека та ризики для підприємств-виробників молока 120

Королович О. О., Нагорна О. В., Стадник В. П.

Трансформація професійних компетенцій фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу 126

Візіренко С. В.

Облік основних засобів: розбіжності між НП(С)БО 7 та МСБО 16 та їх вплив на фінансову звітність 132

Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Степаненко С. В.

Освітні практики розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей майбутніх фахівців для сучасного ринку праці 139

Гладій І. О., Крупельницька І. Г.

Нефінансова звітність підприємств: інтеграція екологічних та соціальних показників у систему бухгалтерського обліку 147

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 19 жовтень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Салімі А. Ф.

Основні особливості впливу процесів цифровізації на ринок праці в сучасних економічних умовах 153

Скорук О. В., Подзізей О. О., Шматковська Т. О.

Економіко-математичне моделювання в обліково-аналітичному забезпеченні діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій 159

Дочинець Н. М.

Інноваційний брендинг як стратегічний інструмент розвитку компаній у міжнародному середовищі 165

Філяр С. В., Чен Н. О.

Управління і бюджетування витрат на навчання та підвищення кваліфікації з безпеки і охорони праці 172

Дювгованець О. М., Дудник С. О., Федурця В. П.

ESG-менеджмент: сталий розвиток та конкурентна перевага 179

Шрамко О. В., Остапенко О. П., Коваль О. А., Талько А. О., Павлова Д. В.

Одноразова грошова допомога у разі загибелі військовослужбовця як інструмент соціального захисту 186

Єрмаков М. С.

Трансформація ризик-менеджменту малих та середніх підприємств через інтеграцію блокчейн-рішень та токенизованих моделей 194

Новак Є. С.

Цифровізація як чинник підвищення ефективності системи корпоративного управління в умовах воєнного стану 201

Гумен О. В.

Інституційні та інноваційні механізми розвитку аграрного страхування в Україні 207

Степанюк Ю. С.

Інноваційно-цифрові драйвери трансформації ринку агротехніки 213

Зеленський Б. О.

Оптимізація логістичних сервісів в аграрних підприємствах: практики управління та інновації 219

Державне управління

Лелеченко А. П.

Еволюція механізмів державного управління інститутом омбудсмена у контексті євроінтеграції 225

Палюх В. В., Василенко О. І.

Удосконалення управління кадровим потенціалом закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання: від централізованого контролю до ефективного розвитку 231

Мунько А. Ю., Фіщук С. С.

Житлово-комунальне господарство України на шляху до європейських стандартів сталого розвитку: міжнародний досвід та адаптаційні інструменти 236

Левицький Д. М.

Удосконалення нормативно-правового регулювання розв'язання проблеми покинутого житла в Україні 243

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 19 / 2025

CONTENTS:

Economy

Prikhodko I.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INCOME AND EXPENDITURE ACCOUNTING IN SOCIAL MEDIA BUSINESS 7

Zayats O.

ASYMMETRY OF BENEFITS FROM EUROPEAN INTEGRATION: ECONOMIC BALANCE OF CORE AND PERIPHERY 14

Minenko M., Minenko L.

INDIRECT ADMINISTRATIVE TOOLS AS ONE OF THE MEANS OF STABILISING THE WORK OF INDIVIDUALS AND LEGAL ENTITIES 25

Havrylets O., Pigosh V., Maslyhan O.

COMPETENCY-BASED APPROACH AND THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL ETHICS IN TRAINING ACCOUNTING, TAXATION, AND MARKETING SPECIALISTS AMID A CHANGING LABOR MARKET 32

Gotra V., Rosola U., Smochko V.

MODERN INNOVATION POLICY AS A DRIVER OF THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY 39

Palianychko N., Sakharnatska L.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF STRUCTURAL CHANGES IN THE ECONOMY OF THE TRANSCARPATHIAN REGION IN THE CONTEXT OF INTEGRATED REGIONAL DEVELOPMENT 44

Pasichnyi M., Nepytyaliuk A.

FUNDRAISING AS AN ALTERNATIVE SOURCE FOR PUBLIC NEEDS' FINANCING 52

Vasylytsiv T., Voloshyn V., Vyhovskyi O.

ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES TO FUNCTIONING UNDER CONDITIONS OF WAR AND HYBRID THREATS 59

Zianko V., Zabolotnyy R.

VENTURE INVESTMENTS AND "VENTURE THINKING": A PATH TO INNOVATION LEADERSHIP AND SUPERPROFITS 66

Chornous G., Shevchenko O.

DECISION SUPPORT SYSTEMS FOR ESG INVESTMENTS 73

Melikhova T., Ivchenko S.

CONCEPTUAL MODEL OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING IT TECHNOLOGIES 81

Tulchynska S., Havronskyi A.

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES AS A BASIS FOR THE POST-WAR RECOVERY OF THE UKRAINIAN ECONOMY 89

Khalatur S., Reva V.

OPERATIONAL LIQUIDITY MANAGEMENT OF SMALL AGRIBUSINESS DURING WARTIME 94

Parasii-Verhunenko I., Budilka A.

COST ANALYSIS AND AUDIT: TASKS AND CHALLENGES IN THE DIGITAL ECONOMY 102

Buluy O., Plotnikova M.

INNOVATIVE AND PROJECT APPROACHES TO COMPUTER BUSINESS ORGANIZATION 107

Pylnov D., Pylnova V.

ASSESSMENT OF THE QUALITY OF CORPORATE GOVERNANCE AS A TOOL FOR HARMONIZING THE INTERESTS OF ALL BUSINESS PARTICIPANTS 113

Chub O., Podsokha A.

FOOD SAFETY AND RISKS FOR MILK PRODUCERS 120

Korolovych O., Nahorna O., Stadnyk V.

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF ACCOUNTING, TAXATION AND MARKETING SPECIALISTS 126

Vizirenko S.

ACCOUNTING FOR FIXED ASSETS: DIFFERENCES BETWEEN NAS(S)A 7 AND IAS 16 AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL REPORTING 132

Nepokupna T., Shevchenko B., Stepanenko S.

EDUCATIONAL PRACTICES FOR DEVELOPING ENTREPRENEURIAL AND FINANCIAL COMPETENCES OF FUTURE PROFESSIONALS FOR THE MODERN LABOR MARKET 139

Hladii I., Krupelnyska I.

NON-CURRENT ASSETS OF THE ENTERPRISE: PROBLEMS OF ACCOUNTING ORGANIZATION 147

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 19 / 2025

CONTENTS:

Economy

Salimli A.

THE MAIN FEATURES OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION PROCESSES ON THE LABOR MARKET
IN THE MODERN ECONOMIC CONDITION 153

Skoruk O., Podzizei O., Shmatkovska T.

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE
ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES 159

Dochynets N.

INNOVATIVE BRANDING AS A STRATEGIC TOOL FOR COMPANY DEVELOPMENT IN THE INTERNATIONAL
ENVIRONMENT 165

Fimyar S., Chen N.

MANAGEMENT AND BUDGETING OF COSTS FOR TRAINING AND ADVANCED TRAINING IN OCCUPATIONAL
HEALTH AND SAFETY 172

Diugowanets O., Dudnyk S., Fedurtsia V.

ESG MANAGEMENT: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE 179

Shramko O., Ostapenko O., Koval O., Talko A., Pavlova D.

ONE-OFF MONETARY ASSISTANCE UPON THE DEATH OF A SERVICEMEMBER AS A MECHANISM
OF SOCIAL PROTECTION 186

Yermakov M.

TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES THROUGH INTEGRATION
OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS AND TOKENIZED MODELS 194

Novak E.

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF ENHANCED CORPORATE GOVERNANCE EFFICIENCY DURING
MARTIAL LAW 201

Humen O.

INSTITUTIONAL AND INNOVATIVE MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL INSURANCE
IN UKRAINE 207

Stepanuk Y.

INNOVATION AND DIGITAL DRIVERS OF AGRICULTURAL MACHINERY MARKET TRANSFORMATION 213

Zelensky B.

OPTIMIZATION OF LOGISTICS SERVICES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES: MANAGEMENT PRACTICES
AND INNOVATIONS 219

Public administration

Lelechenko A.

EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS BY THE INSTITUTION OF THE OMBUDSMAN
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 225

Palyukh V., Vasylenko O.

IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS WITH SPECIFIC
LEARNING CONDITIONS: FROM CENTRALIZED CONTROL TO EFFECTIVE DEVELOPMENT 231

Munko A., Fishchuk S.

HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF UKRAINE ON THE WAY TO EUROPEAN STANDARDS OF SUSTAINABLE
DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND ADAPTATION TOOLS 236

Levytskyy D.

IMPROVING REGULATORY AND LEGAL REGULATION FOR SOLVING THE PROBLEM OF ABANDONED HOUSING
IN UKRAINE 243

І. П. Приходько,
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління
фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCIDID: <https://orcid.org/0000-0001-8630-2568>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.7

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

I. Prikhodko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INCOME AND EXPENDITURE ACCOUNTING IN SOCIAL MEDIA BUSINESS

У статті досліджено методологічні основи обліку доходів і витрат підприємницької діяльності у соціальних мережах, що стають ключовим каналом комунікації та продажів у цифровій економіці. Проаналізовано сучасні міжнародні та українські наукові дослідження, нормативно-правові документи і прикладні матеріали, що дозволяє визначити основні проблеми адаптації бухгалтерських підходів до специфіки онлайн-бізнесу. Встановлено, що традиційні методики обліку не враховують особливості інтеграції платіжних сервісів, витрат на цифровий маркетинг та монетизації контенту, що створює методологічні прогалини. Запропоновано авторську класифікацію доходів і витрат бізнесу в соціальних мережах із урахуванням економічного змісту, джерел формування, способу отримання та відношення до податкового обліку. Розроблено інтегровану таблицю обліку доходів і витрат для фізичних осіб-підприємців з відображенням основних джерел доходу, кореспонденції рахунків та документального оформлення. Показано практичне значення системного обліку для контролю фінансового стану, оптимізації витрат, підготовки звітності та підтримки стратегічного управління малим бізнесом у цифровому середовищі.

The article is devoted to the study of methodological foundations for accounting revenues and expenses of entrepreneurial activities in social networks, which increasingly serve as the main channel for communication, sales of goods, and services in Ukraine's digital economy. The scientific analysis encompasses international and domestic research, regulatory legal acts, as well as practical publications from business and media environments. It has been established that traditional accounting methods, oriented toward classical business models, insufficiently consider the specifics of online business, such as integration with payment services, digital marketing expenses, content monetization, and partnership programs. At the same time, the absence of unified approaches to the classification of revenues and expenses in the digital environment complicates the assessment of the performance of small businesses and sole proprietors (FOPs), limits opportunities for strategic analysis and planning, and creates risks of non-compliance with tax legislation.

The article proposes an original classification of revenues and expenses, taking into account their economic nature, sources of formation, methods of receipt/expenditure, and regularity of inflows, as well as their relation to tax accounting. An integrated table for accounting revenues and expenses of FOPs in social networks has been developed, detailing account correspondences, document processing, and the specifics of income from the sale of goods, partnership programs, sponsorship, and donations. Special attention is paid to the accounting of expenses on advertising, promotion, content production, logistics, and depreciation of equipment and software, which allows for a comprehensive assessment of the financial condition and efficiency of business processes.

The practical significance of the study lies in ensuring transparency of financial flows, optimizing expenses, preparing reliable reports for tax authorities and banks, as well as supporting strategic management and business development planning. The implementation of systematic accounting in combination with online services and integration with social platforms contributes to improving the efficiency of small businesses, transparency of financial operations, timely decision-making, and compliance with Ukrainian legislation, which is particularly relevant in the context of rapid changes in the digital market and the growing role of online platforms in commercial activities.

Ключові слова: цифрова економіка, соціальні мережі, ФОП, облік доходів і витрат, онлайн-бізнес, цифровий маркетинг, методологія обліку.

Key words: digital economy, social networks, sole proprietors (FOP), accounting of revenues and expenses, online business, digital marketing, accounting methodology.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стрімкий розвиток цифрової економіки та зростання ролі соціальних мереж як платформи для ведення підприємницької діяльності (станом на початок 2025 року кількість користувачів соціальних мереж в Україні становила близько 24,3 млн осіб. Найбільшу аудиторію має YouTube — близько 24,3 млн користувачів, хоча рекламне охоплення платформи за рік скоротилося на 2,4 млн. TikTok налічує приблизно 16,5 млн користувачів, рекламне охоплення зросло на 3,5 млн (26,6%). Facebook охоплює майже 14 млн українців, а Instagram — близько 12,4 млн, із приростом рекламної аудиторії на 100 тис. LinkedIn налічує понад 5 млн акаунтів, із зростанням на 300 тис. осіб. Користувачів X (Twitter) — близько 4,55 млн [12]) зумовлюють потребу у вдосконаленні системи бухгалтерського обліку. Традиційні методики обліку доходів і витрат, орієнтовані на класичні бізнес-моделі, не завжди враховують особливості онлайн-продажів, інтеграцію платіжних сервісів, витрати на цифровий маркетинг та специфіку монетизації контенту. Це створює методологічні прогалини у відображенні фінансових результатів бізнесу в соціальних мережах.

Водночас відсутність уніфікованих підходів до класифікації доходів і витрат у цифровому середовищі ускладнює об'єктивну оцінку ефективності підприємницької діяльності, що негативно позначається на аналітиці, плануванні та фінансовій стійкості суб'єктів малого бізнесу. Тому постає завдання дослідження методологічних основ обліку, які б забезпечували достовірність, прозорість і порівнюваність інформації про доходи та витрати підприємств, що здійснюють діяльність у соціальних мережах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях, присвячених впливу соціальних мереж на бухгалтерський облік та аудит, значне місце займають роботи зарубіжних авторів. Зокрема, праці Бека Е., Pavlatos O. [1], Booker A., Curtis A., Ke B. [2], а також Gomez E. A. et al. [3] висвітлюють роль соціальних медіа у формуванні прозорості фінансової інформації, зниженні витрат на розкриття даних та підвищенні ефективності аудиторських процедур. Дослідження Nerantzidis M., Tampakoudis I., She C. [4] та Beichert M. et al. [6] формують ширшу теоретичну основу, демонструючи, що соціальні медіа стають важливим простором для облікових досліджень і маркетингових практик. Водночас зазначені публікації обмежені контекстом розвинених ринків США та ЄС, що ускладнює їх безпосереднє застосування до українських умов. Крім того, вони недостатньо враховують специфіку малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців, які найчастіше використовують соціальні мережі як основний бізнес-майданчик.

Українські наукові дослідження, серед яких праці Белянська О., Огерчук Ю. [7], Леженко Л., Сташенко В. [8], а також Максимова Ю., Рудик О., Залецька І. [9], надають локальний вимір проблеми. Вони орієнтовані на вітчизняні реалії та розглядають соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій, що підлягають обліку та контролю. Їхньою перевагою є відображення специфіки українського бізнес-середовища, однак обмеженням виступає переважно описовий характер викладу, відсутність кількісних оцінок і недостатня увага до податкових механізмів. Таким чином, ці публікації є важливими для створення локального контексту, проте

потребують доповнення більш глибоким фінансово-аналітичним аналізом.

Окрему групу становлять нормативно-правові документи, зокрема законопроект № 14025 [10] та матеріали Міністерства фінансів України [11] щодо оподаткування доходів з цифрових платформ. Вони демонструють прагнення держави інтегруватися в міжнародну систему обміну податковою інформацією та врегулювати питання легалізації доходів у цифровому середовищі. Їхньою сильною стороною є безпосередня регуляторна спрямованість, однак водночас нормативна база перебуває на стадії формування, що залишає невизначеність для малого бізнесу та самозайнятих осіб.

Поряд із науковими та правовими джерелами важливе значення мають публікації бізнес — та медіа-середовища, зокрема матеріали Kyivstar Business Hub [12] та 24 Каналу [13]. Вони висвітлюють практичні аспекти ведення підприємницької діяльності у соціальних мережах, надають поради щодо просування та легалізації доходів блогерів. Такі публікації є цінними для ілюстрації актуальних тенденцій і бізнес-практик, однак через обмежений аналітичний рівень їх варто розглядати як допоміжні джерела, що доповнюють науковий аналіз.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що міжнародні дослідження формують теоретичне підґрунтя, українські публікації створюють локальний контекст, нормативні документи визначають рамки правового регулювання, а прикладні матеріали ілюструють сучасні практики використання соціальних мереж бізнесом. Комплексне поєднання цих джерел забезпечує всебічне розкриття проблематики обліку доходів і витрат бізнесу в соціальних мережах та дає можливість сформулювати системне бачення теми.

Невирішені проблеми, що простежуються у проаналізованих публікаціях, полягають передусім у недостатній адаптації міжнародного досвіду до специфіки українського бізнес-середовища та малих підприємств, які використовують соціальні мережі як основний канал реалізації товарів і послуг. Значна частина досліджень зосереджена на розкритті фінансової інформації та аудиті в умовах розвинених ринків, тоді як питання стандартизації обліку доходів і витрат у соціальних мережах, податкового регулювання та оптимізації фінансових процесів в Україні залишаються слабо висвітленими. Крім того, бракує кількісних даних та методологічно обґрунтованих підходів до оцінки ефективності витрат на рекламу, маркетинг і просування у цифрових каналах, а також механізмів легалізації доходів блогерів та фізичних осіб-підприємців у контексті змін законодавства. У результаті існує потреба у комплексних дослідженнях, які б інтегрували міжнародний досвід, локальні практики та нормативно-правові вимоги для створення ефективної системи обліку бізнесу в соціальних мережах в Україні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематичне теоретичне дослідження методологічних основ обліку доходів і витрат

Таблиця 1. Динаміка використання соціальних мереж в Україні

Соціальна мережа	Кількість користувачів, млн	Зміна охоплення, млн	Динаміка, %	Коментар
YouTube	24,3	-2,4	-9,0	Незважаючи на лідерство, спостерігається спад рекламного охоплення.
TikTok	16,5	+3,5	+26,6	Швидке зростання популярності серед молоді.
Facebook	14,0	-0,5*	-3,4*	З жовтня 2023 до січня 2024 помітне зниження охоплення.
Instagram	12,4	+0,1	+0,8	Стабільна аудиторія з невеликим приростом.
LinkedIn	5,0	+0,3	+6,4	Поступове зростання ділової аудиторії.
X (Twitter)	4,55	≈0	0	Аудиторія стабільна, без істотних змін.

* Для Facebook наведено приблизну оцінку динаміки на основі падіння рекламного охоплення (дані варіюються залежно від методики).
Джерело: систематизовано автором на основі [12].

підприємницької діяльності в соціальних мережах, аналіз існуючих підходів до класифікації доходів і витрат, а також визначення специфічних особливостей їх обліку у цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ

Станом на початок 2025 року соціальні мережі залишаються ключовим каналом комунікації та просування бізнесу в Україні. Аналіз чисельності користувачів та динаміки їхнього охоплення дозволяє оцінити потенціал рекламних і маркетингових стратегій, а також визначити пріоритетні платформи для бізнес-активності. В таблиці 1 узагальнено дані про популярність основних соціальних мереж в Україні, зміни їх охоплення та тенденції зростання чи спаду аудиторії за останній період.

В умовах розвитку цифрової економіки та зростання популярності соціальних мереж як каналу продажів, фізичні особи-підприємці (ФОП) та малі підприємства стикаються з необхідністю ведення системного обліку доходів і витрат. ФОП на спрощеній системі обліку використовують Книгу обліку доходів або Книгу обліку доходів і витрат, що дозволяє фіксувати надходження коштів від продажу товарів та послуг через соціальні мережі, партнерські програми, рекламу чи донати.

ФОП в Україні можуть обрати спрощену систему оподаткування зі ставками єдиного податку від 5% до 20% залежно від групи або загальну систему оподаткування зі ставкою податку на доходи фізичних осіб 18%, військовим збором 1,5% і, у деяких випадках, ПДВ. Для ФОП I групи облік обмежується доходами, а для II групи ведеться облік доходів і витрат, що дозволяє враховувати частину витрат для зменшення податкової бази. Облік може здійснюватися в паперовій формі або електронно за допомогою Excel, Google Sheets чи спеціалізованих онлайн-сервісів (FopSoft, M.E.Doc, iFin).

Для малого бізнесу як юридичних осіб (наприклад, ТОВ) застосовуються П(С)БО 25 "Фінансові звіти суб'єктів малого бізнесу", що дозволяють вести спрощений облік з відображенням доходів і витрат за стат-

Таблиця 2. Класифікація доходів і витрат бізнесу в соціальних мережах

Критерій класифікації	Види доходів	Види витрат
За економічним змістом	– виручка від реалізації товарів/послуг через соцмережі; – доходи від реклами (монетизація, колаборації); – партнерські та реферальні доходи; – донати, підписки (Patreon, BuyMeACoffee тощо).	– витрати на закупівлю товарів; – витрати на оплату праці (smm-менеджери, таргетологи); – витрати на рекламу (таргетинг, просування); – комісії платіжних систем і маркетплейсів.
За джерелами формування	– прямі доходи від продажу; – опосередковані доходи (партнерські програми, реклама); – пасивні доходи (роялті, монетизація контенту).	– прямі витрати (собівартість товарів і послуг); – опосередковані витрати (реклама, маркетинг); – адміністративні витрати (облік, юридичний супровід).
За способом отримання/витрачання	– грошові доходи (перекази, оплата замовлень); – натуральні (бартер через колаборації, обмін товарами/послугами).	– грошові витрати (оплата послуг реклами, виробництва контенту); – натуральні (передача товарів блогерам для реклами).
За регулярністю	– постійні (щомісячні доходи від реклами, підписок); – разові (акційні продажі, спецпроекти).	– постійні (зарплата персоналу, підписки на сервіси); – разові (створення брендового відео, організація конкурсу).
За відношенням до податкового обліку	– оподатковувані доходи (продаж товарів, послуг); – неоподатковувані (наприклад, безповоротна фінансова допомога до ФОП на єдиному податку).	– витрати, що зменшують базу оподаткування (собівартість, реклама, оренда); – витрати, що не визнаються (штрафи, особисті покупки).

Джерело: авторська розробка.

тями, такими як реалізація товарів, інші доходи або адміністративні витрати, із використанням стандартних рахунків бухгалтерського обліку.

Джерела доходів ФОП у соціальних мережах включають продаж товарів і послуг, участь у партнерських програмах, отримання рекламних та спонсорських коштів, а також донати. Кожна операція має документальне підтвердження (чек, договір, акт надання послуг або виписка платіжної системи). Важливим аспектом обліку є момент визнання доходу, який визначається відповідно до П(С)БО та податкового законодавства України. Доходи визнаються в момент надання послуги або передачі товару, а отримані аванси відображаються як Дт 30/31 "Каса/Рахунок у банку" — Кт 68 "Аванси отримані".

Доходи від партнерських програм, реклами, спонсорства та донатів ведуться спрощено, але з урахуванням правил бухгалтерського обліку: Дт 36 "Розрахунки з покупцями/замовниками" або Дт 30/31 "Каса/Рахунок у банку" — Кт 74 "Доходи від іншої операційної діяльності". Комісії платіжних систем відображаються окремо як витрати (Дт 92 "Адміністративні витрати" — Кт 30/31 "Каса/Банк"), що забезпечує точне визначення чистого доходу та формування коректної фінансової звітності.

Сучасний онлайн-бізнес у соціальних мережах здійснює продаж товарів (одяг, аксесуари, косметика,

електроніка) та надання послуг (консультації, курси, дизайнерські роботи) безпосередньо через акаунти на платформах Instagram, Facebook, TikTok. Замовлення оформлюються через месенджери або спеціальні форми, а оплата проводиться онлайн або при отриманні товару. Для правильного обліку доходів необхідно враховувати різні способи надходження коштів — готівку, банківські перекази, аванси — та відображати їх відповідно до встановлених правил.

Використання платіжних систем та інтегрованих сервісів (PayPal, Stripe, Fondy, LiqPay) дозволяє оперативно отримувати оплату, автоматично формувати звітність за транзакціями та забезпечує прозорість фінансових потоків і правильне визначення податкової бази відповідно до українських стандартів обліку для ФОП і малого бізнесу.

Таким чином, для ФОП у соціальних мережах характерна багатоканальна структура доходів, яка включає продаж товарів та послуг, партнерські програми, спонсорство та донати, а також надходження через платіжні системи. Ведення системного бухгалтерського обліку з фіксацією кожного джерела доходу та відповідних витрат забезпечує не лише точне визначення фінансового результату, а й коректне формування податкової звітності, що відповідає українським стандартам обліку для малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців.

Зважаючи на відсутність єдиних підходів до класифікації доходів і витрат у цифровому середовищі, у таблиці 2 наведено авторську систематизацію, яка демонструє розподіл доходів і витрат за основними категоріями та відображає їх взаємозв'язки, що забезпечує методологічну цілісність обліку і аналітики.

У процесі ведення бізнесу через соціальні мережі ФОП та малі підприємства стикаються з різноманітними витратами, які безпосередньо впливають на фінансовий результат. Одним із ключових напрямів є реклама та просування, що включає таргетовану рекламу у соціальних мережах, послуги SMM-агентств, створення рекламних кампаній та маркетингових акцій. Ці витрати забезпечують залучення нових клієнтів та підвищення видимості бренду.

Не менш важливими є витрати на виробництво контенту, зокрема фото-, відео- та графічний дизайн, що створює привабливий образ товарів і послуг у цифровому середовищі. Якісний контент підвищує конверсію продажів та сприяє лояльності клієнтів.

Для підприємців, що займаються продажем фізичних товарів, значну частину витрат займає логістика та доставка товарів, включаючи витрати на кур'єрські служби, пакування та зберігання продукції. Це забезпечує своєчасну та безпечну доставку замовлень клієнтам.

Крім того, до основних витрат належать податки та комісії платіжних систем, які виникають при проведенні фінансових операцій через банківські рахунки або інте-

Таблиця 3. Інтегрована таблиця обліку доходів і витрат ФОП у соціальних мережах

Джерело доходу / витрат	Момент визнання / облік	Кореспонденція рахунків	Документальне оформлення	Додатковий коментар
Продаж товарів та послуг через акаунти	Доход визнається при наданні послуги або передачі товару	Готівка: Дт 30 / Банківський рахунок: Дт31 Кт 70 «Доходи від реалізації»	Чек, договір, підтвердження онлайн-платежу	Якщо оплата аванс: Дт 30/31 – Кт 68 «Аванси отримані»
Партнерські програми та реклама	Доход визнається при надходженні коштів або нарахуванні за договором	Дт 30/31 або Дт 36 «Розрахунки з покупцями/замовниками» Кт 74 «Доходи від іншої операційної діяльності»	Договір, акт надання послуг, виписки платіжних систем	Використання сторонніх платформ для реклами та партнерства
Спонсорство та донати	Доход визнається при фактичному надходженні коштів	Дт 30/31 Кт 74 «Доходи від іншої операційної діяльності»	Договір, підтвердження платежу	Комісії платіжних систем враховуються окремо
Платіжні системи (PayPal, Stripe, Fondy, LiqPay)	Доход визнається при надходженні на рахунок	Дт 30/31 Кт 70/74 (сума без комісії)	Виписки платіжних систем	Комісія: Дт 92 «Адміністративні витрати» – Кт 30/31
Реклама та просування	Витрати визнаються при отриманні послуги або проведенні рекламної кампанії	Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 30/31	Договір, рахунок, акт виконаних робіт	Таргетована реклама, послуги SMM-агентств
Виробництво контенту	Витрати визнаються при оплаті послуг або матеріалів	Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 30/31	Договір, рахунок, акт виконаних робіт	Фото, відео, графічний дизайн
Логістика та доставка товарів	Витрати визнаються при наданні послуг доставки	Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 30/31	Чек, договір, акт виконаних робіт	Кур'єрські служби, пакування, зберігання
Податки та комісії платіжних систем	Витрати визнаються при нарахуванні або сплаті	Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 30/31	Виписки банку, квитанції, рахунки	Включає податки, комісії платіжних систем
Амортизац. обладнання та ПЗ	Витрати визнаються щомісяця у фінансовому обліку	Дт 92 «Адміністративні витрати» Кт 13 «Знос основних засобів» / Кт 12 «Знос нематеріальних активів»	Акти введення в експлуатацію, первинні документи	Для комп'ютерної техніки, камер, ПЗ, що використовується

Джерело: складено автором на основі [4, 10].

ровані платіжні сервіси (PayPal, Stripe, Fondy, LiqPay). Коректне відображення таких витрат у бухгалтерському обліку дозволяє визначити чистий дохід підприємця та підготувати достовірну податкову звітність.

Для забезпечення прозорого та системного ведення обліку необхідно застосовувати класифікацію витрат за напрямками. Це дозволяє окремо відображати витрати на рекламу, виробництво контенту, логістику та адміністративні витрати, що спрощує аналіз ефективності витрат та управління фінансовими потоками.

Облік витрат ведеться на підставі первинних документів, таких як чеки, договори, рахунки та акти виконаних робіт. Це є обов'язковою вимогою податкового та бухгалтерського законодавства України, оскільки документи підтверджують фактичне здійснення витрат та їх обґрунтованість.

Особливу увагу слід приділяти обліку амортизації обладнання та програмного забезпечення, які викори-

стовуються у бізнесі для створення контенту або ведення продажів. Амортизація дозволяє поступово відображати витрати на придбане обладнання у фінансовій звітності, що забезпечує більш точне визначення прибутку та податкової бази.

Таким чином, системний підхід до обліку витрат, включаючи класифікацію, документальне підтвердження та врахування амортизації, дозволяє підприємцям у соціальних мережах ефективно контролювати фінансові ресурси та забезпечує відповідність українським стандартам бухгалтерського обліку для малого бізнесу та ФОП (табл. 3).

Фізичні особи-підприємці (ФОП), які працюють у сфері електронної комерції та соціальних мереж, часто використовують спрощену систему обліку, що передбачає мінімальні вимоги до ведення бухгалтерії та звітності. Ця система дозволяє вести облік доходів та, за потреби, витрат без складних формальностей, зосеред-

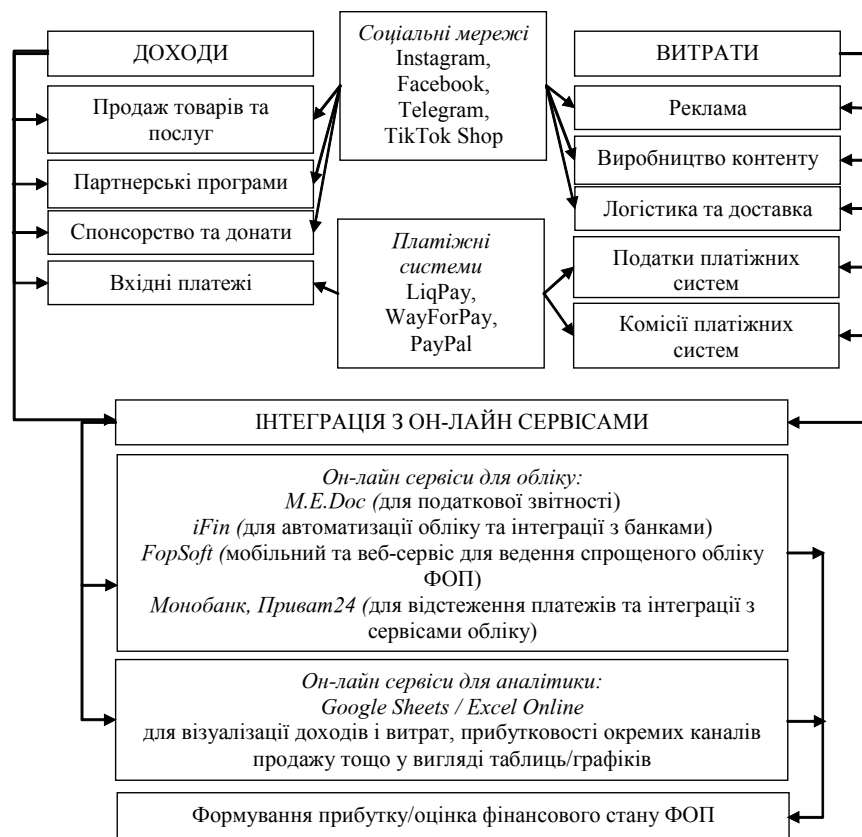


Рис. 1. Інтегрована схема обліку доходів і витрат ФОП у цифровому середовищі з використанням онлайн-сервісів

Джерело: розроблено автором.

жуючи увагу на ключових фінансових потоках бізнесу. Спрощений облік забезпечує зручність і ефективність для малих підприємств, особливо у випадках, коли обсяг операцій обмежений і основний акцент робиться на онлайн-продажі та цифровому контенті.

Одним із ефективних інструментів для ведення обліку є використання спеціалізованих онлайн-сервісів, таких як M.E.Doc, iFin або FopSoft. Ці платформи дозволяють автоматизувати процеси фіксації доходів і витрат, формування первинних документів та підготовки податкової звітності. Онлайн-сервіси забезпечують надійне зберігання даних, швидкий доступ до фінансової інформації та зменшення ризику помилок, що виникають при ручному веденні обліку [10].

Особливо актуальною є автоматизація обліку через інтеграцію соціальних мереж і платіжних платформ (рис. 1).

Інтегровані сервіси дозволяють автоматично відстежувати надходження від продажів, партнерських програм, спонсорства та донатів, враховувати комісії платіжних систем і витрати на просування. Це забезпечує своєчасне відображення операцій у бухгалтерії, контроль фінансових потоків у реальному часі та спрощує підготовку звітності для податкових органів.

ВИСНОВКИ

Практичне значення обліку для бізнесу в соціальних мережах полягає в забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами. Регулярне відобра-

ження доходів і витрат дозволяє контролювати фінансовий стан підприємства в реальному часі, оцінювати ліквідність, платоспроможність та загальну ефективність операцій, своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати. Облік також забезпечує підготовку достовірної звітності для податкових органів і банків, зменшує ризик штрафних санкцій та підвищує надійність при отриманні кредитів або залученні інвестицій. Крім того, аналітика витрат дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси, зокрема рекламу та виробництво контенту, підвищуючи рентабельність та мінімізуючи непродуктивні витрати. Інтегрована система обліку підтримує стратегічне планування та розвиток бізнесу, даючи змогу масштабувати проекти, оцінювати нові напрями діяльності та планувати інвестиції.

Напрями подальших досліджень включають розробку уніфікованих стандартів обліку для онлайн-бізнесу, автоматизацію процесів через сучасні бухгалтерські сервіси, аналіз ефективності ФОП з урахуванням цифрового маркетингу, оптимізацію податкового обліку та дослідження методів монетизації контенту, партнерських програм, спонсорства та донатів, а також вплив штучного інтелекту на прогнозування фінансових потоків і формування звітності.

Література:

1. Beka E., Pavlatos O. The Impacts of Social Media on Accounting and Auditing: Evidence from Greek Listed

Firms. Sustainability. 2022. Vol. 14, no. 16. P. 10279. URL: <https://doi.org/10.3390/su141610279> (date of access: 17.09.2025).

2. Booker A., Curtis A., Ke B. Social Media as a Setting for Accounting Research. Journal of Financial Reporting. 2025. P. 1—16. URL: <https://doi.org/10.2308/jfr-2023-008> (date of access: 17.09.2025).

3. Financial Analysis on Social Media and Disclosure Processing Costs: Evidence from Seeking Alpha / E. A. Gomez et al. The Accounting Review. 2024. P. 1—24. URL: <https://doi.org/10.2308/tar-2018-0659> (date of access: 17.09.2025).

4. IFRS — IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. IFRS — IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-15-revenue-from-contracts-with-customers/?utm_source (date of access: 17.09.2025).

5. Nerantzidis M., Tampakoudis I., She C. Social media in accounting research: A review and future research agenda. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation. 2024. P. 100595. URL: <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2024.100595> (date of access: 17.09.2025).

6. Revenue Generation through Influencer Marketing / M. Beichert et al. Journal of Marketing. 2023. URL: <https://doi.org/10.1177/00222429231217471> (date of access: 17.09.2025).

7. Белянська О., Огерчук Ю. Соціальні мережі та бізнес: значимість, переваги та проблеми. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-70> (дата звернення: 17.09.2025).

8. Лежненко Л., Сташенко В. Маркетингові послуги в соціальних мережах як об'єкт обліку і контролю. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-141> (дата звернення: 17.09.2025).

9. Максимова Ю., Рудик О., Залецька І. Використання соціальних медіа для ефективної діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-75> (дата звернення: 17.09.2025).

10. Текст законопроекту № 14025: нові правила оподаткування доходів із цифрових платформ. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/12179-tekst-zakonoprojektu-14025-novi-pravila-opodatkovannya-doxodiv-iz-cifrovix-platform> (дата звернення: 17.09.2025).

11. Уряд схвалив законопроект щодо впровадження міжнародного обміну інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zakonoproiekt_shchodo_vprovadzhennia_mizhnarodnogo_obminu_informatsiieu_pro_dokhodi_otrimani_cherez_tsifrovi_platformi-5144?utm_source (дата звернення: 17.09.2025). 5%

12. Як бізнесу почати продавати в соцмережах — Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-porad-yak-biznesu-pochati-prodavati-v-soczmerezhah> (дата звернення: 17.09.2025).

13. Як блогерам в Україні легалізувати доходи у 2025 році: варіанти, податки й підводні камені. 24

Канал. URL: https://24tv.ua/business/splata-podatviv-blogerami-ukrayini-yaki-varianti-opodatkovannya_n2856163?utm_source (дата звернення: 17.09.2025).

References:

1. Beka, E., & Pavlatos, O. (2022), "The impacts of social media on accounting and auditing: Evidence from Greek listed firms", Sustainability, vol. 14(16), 10279. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141610279>

2. Booker, A., Curtis, A., & Ke, B. (2025), "Social media as a setting for accounting research", Journal of Financial Reporting, vol. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.2308/jfr-2023-008>

3. Gomez, E. A., (2024), "Financial analysis on social media and disclosure processing costs: Evidence from Seeking Alpha", The Accounting Review, vol. 1-24. DOI: <https://doi.org/10.2308/tar-2018-0659>

4. Nerantzidis, M., Tampakoudis, I., & She, C. (2024), "Social media in accounting research: A review and future research agenda", Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 100595. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2024.100595>

5. Beichert, M., et al. (2023), "Revenue generation through influencer marketing", Journal of Marketing. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429231217471>

6. Belianska, O., & Oherchuk, Y. (2021), "Social networks and business: significance, advantages, and challenges", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-70>

7. Lezhnenko, L., & Stashenko, V. (2025), "Marketing services in social networks as an object of accounting and control", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-141>

8. Maksymova, Y., Rudyk, O., & Zaletska, I. (2023), "Using social media for effective activities of modern enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-75>

9. 7eminar. (2025), "Text of draft law № 14025: new rules for taxation of income from digital platforms", available at: <https://7eminar.ua/news/12179-tekst-zakonoprojektu-14025-novi-pravila-opodatkovannya-doxodiv-iz-cifrovix-platform> (Accessed 10 Sept 2025).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "The government approved a draft law on the implementation of international exchange of information on income received through digital platforms", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zakonoproiekt_shchodo_vprovadzhennia_mizhnarodnogo_obminu_informatsiieu_pro_dokhodi_otrimani_cherez_tsifrovi_platformi-5144?utm_source (Accessed 10 Sept 2025).

11. Kyivstar Business Hub. (2025), "How businesses can start selling on social networks", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-porad-yak-biznesu-pochati-prodavati-v-soczmerezhah> (Accessed 10 Sept 2025).

12. 24 Kanal. (2025), "How bloggers in Ukraine can legalize income in 2025: options, taxes, and pitfalls", available at: https://24tv.ua/business/splata-podatviv-blogerami-ukrayini-yaki-varianti-opodatkovannya_n2856163?utm_source (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.09.2025 р.

О. І. Заяць,
д. е. н., доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9904-8706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.14

АСИМЕТРИЯ ВИГОД ВІД ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНИЙ БАЛАНС ЯДРА ТА ПЕРИФЕРІЇ

O. Zayats,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations, Uzhorod National University

ASYMMETRY OF BENEFITS FROM EUROPEAN INTEGRATION:
ECONOMIC BALANCE OF CORE AND PERIPHERY

Дослідження присвячене аналізу асиметрії економічних вигод між країнами ядра та периферії в межах Європейського Союзу (ЄС), що виникає внаслідок інституційних, ринкових та історичних чинників. Попри принципи рівноправності та солідарності, задекларовані ЄС, інтеграційні механізми сприяють концентрації економічних ресурсів, технологій і політичного впливу в країнах ядра, тоді як периферійні держави часто опиняються в умовах структурної залежності та обмеженої конкурентоспроможності. У статті критично осмислено теоретичні підходи до європейської інтеграції, зокрема теорії неоліберальної інтеграції та залежного розвитку, та визначено ключові канали формування асиметрії: нерівномірний розподіл прямих іноземних інвестицій, асиметрична структура торгівлі, позиція у глобальних ланцюгах доданої вартості та інституційна нерівність. Запропоновано концептуальну рамку оцінки балансу вигод, яка включає параметри економічної ваги, інвестиційної активності, торговельної складності, позиції у ГЛДВ та інституційної автономії. На основі емпіричних даних доведено системний характер асиметрії, що посилюється сучасними викликами, такими як цифрова трансформація та геоекономічна конкуренція. Для зменшення дисбалансу периферійним країнам рекомендовано зміцнювати інституції, розвивати конкурентні переваги через інновації та координувати позиції для посилення впливу на політику ЄС. Запропонована рамка створює основу для подальшого аналізу та прогнозування наслідків інтеграції.

This study explores the asymmetry of economic benefits between core and peripheral countries within the European Union (EU), driven by institutional, market, and historical factors. Despite the EU's proclaimed principles of equality and solidarity, its integration mechanisms tend to concentrate economic resources, technological advancements, and political influence in core countries, leaving peripheral states in a state of structural dependency and limited competitiveness. The article critically

engages with theoretical frameworks of European integration, including neoliberal integration theories and dependency theory, to identify the primary channels of asymmetry formation. These channels include the uneven distribution of foreign direct investments (FDI), asymmetric trade structures, varying positions in global value chains (GVCs), and institutional disparities. A conceptual framework for assessing the balance of benefits is proposed, incorporating parameters such as economic weight, investment activity, trade complexity, GVC positioning, and institutional autonomy. Drawing on empirical data, the study demonstrates the systemic nature of this asymmetry, which is exacerbated by contemporary challenges such as digital transformation, energy transitions, and intensifying geoeconomic competition. Core countries leverage their advanced infrastructure, robust institutions, and strategic positioning to dominate high-value segments of economic activity, while peripheral countries are often relegated to lower-value roles, facing constraints in budgetary space, administrative capacity, and technological development. The analysis underscores that historical developmental trajectories, combined with market-driven resource allocation and institutional hegemony, perpetuate this imbalance. To mitigate the disparity, peripheral countries are recommended to pursue strategies focused on strengthening institutions through enhanced governance and anti-corruption measures, fostering competitive advantages via innovation and technological upgrades, and coordinating collective positions to amplify their influence on EU policy-making. The proposed conceptual framework provides a robust foundation for further quantitative analysis and forecasting of integration outcomes, offering insights for policymakers aiming to foster a more balanced and inclusive European integration process.

Ключові слова: європейська інтеграція, асиметрія вигод, ядро і периферія, інституційна гегемонія, глобальні ланцюги доданої вартості, економічна залежність, фінансові механізми, конкурентоспроможність.

Key words: European integration, asymmetry of benefits, core and periphery, institutional hegemony, global value chains, economic dependency, finance mechanism, competitiveness.

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

У контексті геоекономічних і геополітичних трансформацій, зумовлених російсько-українською війною, енергетичною кризою, цифровізацією та глобальною конкуренцією, Європейський Союз (ЄС) як модель регіональної інтеграції дедалі частіше постає не лише як платформа для економічної кооперації, а й як механізм, що відтворює асиметрію економічних вигод між країнами ядра та периферії. Попри принципи рівноправності та солідарності, інтеграційні механізми ЄС концентрують ресурси й вплив у ядрі, залишаючи периферію в умовах структурної залежності.

Сучасні інтеграційні процеси в ЄС відображають складну взаємодію економічних, інституційних і технологічних чинників, що формують нерівномірний розподіл вигод у межах єдиного ринку. Глобальні ланцюги доданої вартості, фінансова політика ЄС, регуляторні рамки та інституційна гегемонія ядра створюють умови, за яких країни периферії змушені адаптуватися до правил, що часто не враховують їхні структурні особливості. Це проявляється у спеціалізації периферії на низькомаржинальних сегментах, обмеженому доступі до технологій і меншому впливі на ухвалення рішень у ЄС.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених європейській інтеграції, питання асиметрії вигод залишається недостатньо концептуалізованим. Бракує комплексного аналізу механізмів, що забезпечують відтворення структурних дисбалансів, а також оцінки їхнього впливу на економічну стабільність і конкурентоспроможність країн периферії в умовах нових викликів, таких як енергетична трансформація, цифрова економіка та геополітична нестабільність. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення теоретичних підходів до європейської інтеграції з урахуванням її ролі у формуванні асиметричних економічних відносин та розробки стратегій для зменшення цих дисбалансів, що є критично важливим для країн, які прагнуть ефективної інтеграції або збереження власної економічної автономії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика асиметрії економічних вигод від європейської інтеграції набула актуальності в контексті кризових процесів, що впливають на ЄС та ЕВС. Дослідження аналізують, як інтеграційні механізми ЄС відтворюють структурні дисбаланси, концентруючи переваги в ядрі та обмежуючи периферію.

У роботі А. Німанна та Д. Іоанну [1] переосмислено пояснювальну спроможність неофункціоналізму в кри-

зовому управлінні та розвитку ЕВС. Автори аргументують, що кризові інтеграційні результати значною мірою зумовлені функціональними дисонансами, пов'язаними з неповнотою інституційної конструкції, закладеної Маастрихтським договором. Виокремлюються механізми "спіловера", що активізуються наднаціональними органами та економічними інтересами. Дослідження розкриває логіку процесів, але не аналізує їхній вплив на економічну асиметрію між ядром і периферією.

У [2] А. Німанн, З. Лефкофріди та Ф. Шміттер досліджують еволюцію цієї теорії від класичних положень кінця 1950-х — початку 1960-х років до сучасного застосування для пояснення кризи суверенного боргу. Центральним елементом їхнього підходу є припущення, що інтеграція в одній сфері генерує тиск на її розширення в інші. Водночас автори зосереджуються переважно на загальних інтеграційних закономірностях і кризових тригерах, залишаючи поза увагою специфіку економічних нерівностей між країнами-членами.

С. Булмер та Дж. Джозеф [3] пропонують концептуальний зсув від домінування класичних теорій (неофункціоналізму, міжурядового підходу) до аналізу інтеграції як конкуренції гегемонічних проєктів, що формуються на перетині національних і наднаціональних політичних полів. Використовуючи структурально-агентську рамку, вони демонструють, як у кризі Єврозони переважають інтереси кредиторів, зокрема Німеччини, підкреслюючи асиметрію політичного впливу. Проте увага авторів зосереджена здебільшого на політичних і соціальних детермінантах, тоді як конкретні економічні механізми залишаються побіжно розглянутими.

У дослідженні Т. Юрича [4] проблема "структурного песимізму" периферії інтерпретується через модель центру-периферії І. Валлерстайна та теорію залежності. Показано, що свобода руху робочої сили, попри інтеграційний потенціал, веде до відтоку висококваліфікованих кадрів, поглиблюючи економічні диспропорції. Наведені дані про втрати Хорватії через еміграцію освіченої молоді ілюструють фінансові наслідки для периферії, але інституційні чинники відтворення цих дисбалансів у межах ЄС залишаються менш розкритими.

В. Дельтей, Е. Ман'їн та Ж. Версей [5] розвивають підхід "залежного капіталізму" для опису постсоціалістичних економік Центральної та Східної Європи, інтегрованих у глобальні ланцюги доданої вартості, контрольовані західними транснаціональними корпораціями. Автори демонструють уразливість "залежних ринкових економік" (DMEs) до зовнішніх шоків, але менше уваги приділяють правовим та інституційним механізмам ЄС, що закріплюють цю залежність. Б. Ведрес та К. Нордлунд [6] фокусуються на секторальних диспропорціях, увівши поняття "невбудованої відкритості" (dis-embedded openness) для позначення експортної орієнтації, відірваної від внутрішніх виробничих ланцюгів. Їхній емпіричний аналіз на основі WIOD засвідчує зростання зовнішньої залежності східноєвропейських економік і поглиблення периферійного статусу в межах ЄС.

С. Зауруггер [7] здійснює теоретичну ревізію неофункціоналізму, міжурядового підходу та конструктивізму, вказуючи на потребу їх адаптації до нових кризових і геополітичних викликів. Особливо наголошується

на потенціалі конструктивізму пояснювати легітимацію нерівностей через норми та цінності, інтегровані у правопорядок ЄС. М. Лотфі та С.Дж. Дехгані Фірузіабаді [8] пропонують використання теорії практик (practice theory) як інструменту деконструкції усталених онтологічних припущень щодо інтеграції. Їхній підхід акцентує роль дій акторів у специфічних інституційних контекстах, але майже не торкається економічної вимірності асиметрій.

М. ван ден Брінк, М. Доусон та Я. Зглінські [9] переглядають тезу Ф. Шарпфа про дисбаланс між негативною та позитивною інтеграцією, демонструючи зміщення балансу у бік ринково-коригуючих та соціальних політик. Однак їхній аналіз здебільшого обмежується правовими аспектами, залишаючи економічні наслідки для периферії поза докладним розглядом.

Узагальнюючи, зазначені дослідження — від концептуальних ревізій неофункціоналізму (Німанн, Іоанну; Німанн, Лефкофріди, Шміттер; Зауруггер) до аналізу політичної гегемонії (Булмер, Джозеф) та економічної залежності (Дельтей, Ман'їн, Версей; Ведрес, Нордлунд; Юрич) — формують багатовимірне розуміння інтеграційних процесів у кризових умовах. Водночас вони у більшості випадків обмежено розглядають конкретні інституційні та ринкові механізми, що зумовлюють і відтворюють економічні асиметрії між ядром та периферією ЄС, що обґрунтовує необхідність подальших міждисциплінарних досліджень у цій сфері.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — теоретично обґрунтувати та концептуалізувати механізми формування асиметрії економічних вигод між країнами ядра та периферії Європейського Союзу, а також розробити аналітичну рамку для оцінки цього явища з метою зменшення нерівностей у розподілі вигод. Такий підхід передбачає переосмислення європейської інтеграції не лише як інструменту економічної кооперації, але й як процесу, що може посилювати структурні дисбаланси між центром і периферією в межах глобальної економічної системи.

Гіпотеза дослідження: європейська інтеграція, попри свої задекларовані цілі економічної конвергенції, у сучасних умовах часто сприяє закріпленню асиметрії економічних вигод, перерозподіляючи ресурси на користь країн ядра за рахунок периферійних економік. Це проявляється через інституційні, економічні та політичні механізми, які посилюють залежність периферії від ядра. Завданнями статті є такі: охарактеризувати ключові теоретичні підходи до пояснення асиметрій у міжнародній інтеграції — зокрема неофункціоналізм, міжурядовий підхід, конструктивізм, теорію залежності та теорію практик — з метою оцінки їхньої здатності пояснювати економічні нерівності в ЄС та виявлення їхніх обмежень у контексті сучасних викликів; визначити канали формування асиметрії економічних вигод у ЄС, досліджуючи, як інституційні механізми (наприклад, свобода пересування робочої сили, регуляція внутрішнього ринку), економічна залежність від іноземних інвестицій та глобальні ланцюги доданої вартості впливають на нерівномірний розподіл ресурсів між ядром і периферією; запропонувати типологію моделей взає-

модії ядра та периферії в ЄС за критеріями економічної залежності, інституційної асиметрії та ступеня вбудованості периферійних економік у європейські виробничі структури, що дозволить класифікувати різні форми інтеграційних відносин; розробити концептуальну схему оцінки економічного балансу вигод, створивши аналітичний інструментарій для вимірювання ступеня асиметрії між країнами ядра та периферії, враховуючи секторальні, інституційні та соціально-економічні показники; сформулювати рекомендації для зменшення асиметрії економічних вигод, включаючи пропозиції щодо вдосконалення інституційних механізмів, посилення регіональної політики ЄС та розвитку інфраструктури на периферії, щоб сприяти більш збалансованому економічному розвитку.

Ці цілі та завдання спрямовані на поглиблення розуміння механізмів формування економічної асиметрії в процесі європейської інтеграції, надаючи читачам чітке уявлення про спрямованість дослідження та його очікувані результати.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ) спричинює формування ієрархічних функціональних ролей між країнами-учасниками, що в довгостроковій перспективі закріплює периферійну позицію країн Центральної та Східної Європи в європейській економічній системі. Країни ядра, зокрема Німеччина, утримують домінуючі позиції в інтелектуально й капіталоємних функціях — НДДКР, дизайні, стратегічному брендингу та глобальному маркетингу — тоді як периферійні економіки концентруються переважно на низькододаноцінних операціях (складання, масове виробництво компонентів, первинна переробка). У випадку автомобільного сектору Вишеградської групи (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина) транснаціональні концерни (Volkswagen, BMW та ін.) використовують регіональну мережу для організації виробничої бази й складання, тоді як розробка ключових технологій і бренд-стратегії залишаються в країнах-ядрах [10]. Така функціональна спеціалізація обмежує можливості периферії із створення високої доданої вартості, посилює технологічну залежність та звужує простір для автономної інноваційної політики.

Надмірна функціональна спеціалізація породжує низку структурних вразливостей. По-перше, експортна орієнтація на операції з низькою доданою вартістю знижує адаптивність національних економік до технологічних змін (наприклад, електрифікації транспорту або індустріальної роботизації), оскільки відсутні тісні зв'язки з R\&D-сегментами та інноваційними мережами [10]. По-друге, економічний дуалізм, що виникає, коли експортно-орієнтовані сектори є "невбудованими" у внутрішні виробничі ланцюги (dis-embedded openness), перешкоджає мультиплікативному поширенню вигод інтеграції на інші сектори і регіони, закріплюючи периферійну роль у національній структурі виробництва [11]. Отже, без цілеспрямованих політичних втручань диверсифікація функціонального набору завдань і посилення зв'язків "від складання" до "від дизайну" залишатимуться утопічними для багатьох країн регіону.

Емпіричні дані підтверджують описану динаміку. Інтеграція Вишеградської групи до єдиного ринку супроводжувалася значним припливом прямих іноземних інвестицій (FDI), що стимулювало розвиток складальних потужностей і зріст виробництва автомобілів: у 1995—2015 рр. частка країн Центральної Європи у європейському автомобілебудуванні зросла приблизно до 20 % загального обсягу виробництва ЄУ (станом на 2015 рік), причому близько 70 % їхньої участі у ГЛДВ автомобільного сектору припадало на операції складання [11]. Водночас, ця промислова динаміка не супроводжувалася пропорційним нарощуванням внутрішніх інноваційних потужностей: участь у високотехнологічних сегментах, що формують значну частку глобальної доданої вартості, залишалася обмеженою.

Перехід до електромобільності висвітлює подвійну вразливість такої моделі спеціалізації. Незважаючи на зростаючі виробничі потужності в Східній Європі, стратегічні компоненти (зокрема літій-іонні батареї) переважно імпортуються, з високою часткою постачальників із Китаю; це створює вузькі місця у ланцюгах постачання та посилює технологічну і постачальницьку залежність регіону [12]. Статистичні оцінки свідчать, що хоча частка СЄЄ у глобальній доданій вартості автомобільної промисловості зросла з 3 % у 1995-му до близько 10 % у 2015-му, її функціональна позиція переважно відповідає етапам складання та середньотехнологічного виробництва; присутність у високотехнологічних сегментах залишається мінімальною [11]. Аналогічно, питомі показники доданої вартості та зайнятості в автомобільній галузі ЄС (реальна додана вартість — близько 10 % обробної промисловості; 8,5 % у секторі за рівнем зайнятості; 6,1 % — у структурі загальної зайнятості, дані за 2024 р.) демонструють значну вагу сектору, але не суперечать висновку про асиметричний розподіл функцій і технологічних компетенцій [12].

Ієрархічні моделі корпоративного управління ГЛДВ пояснюють стійкість цієї структури: транснаціональні корпорації централізують стратегічні функції в штабах і R\&D-центрах, залишаючи дочірнім заводам у периферії роль виробничого виконання. Водночас існують окремі приклади успішної трансформації функцій на місцях: у певних випадках дочірні підприємства еволюціонували від складання до центру компетенції (case in point — трансформація виробничих підрозділів у наукоємні центри під час кризових періодів), що підкреслює можливість політично-координованих стратегій "просування вгору" по ланцюгу [13]. Проте такі приклади радше виняткові, ніж системні у масштабі СЄЄ.

Глобальні шоки — пандемія КОВІД-19, військова агресія проти України — продемонстрували вразливість ланцюгів і стимулювали тенденції до регіоналізації або "near-shoring". Країни з більшою часткою backward participation (імпорт проміжних товарів для подальшої переробки й експорту) мають потенціал для зростання ВВП на душу населення більше, ніж країни, що орієнтуються винятково на експорт сировини (forward participation) [14]. Це підсилює аргумент про необхідність активних політик, спрямованих на інтеграцію в середньо- та високотехнологічні сегменти ГЛДВ, а та-

Таблиця 1. Фінансові механізми та їх вплив на асиметрію між ядром і периферією в країнах ЄС

Показник	Ядро	Периферія
Рівень безробіття (2008–2015 рр.)	4–5%	15–20%
Частка політики згуртованості в публічних інвестиціях (2014–2020 рр.)	~5–10%	40–50%
Використання структурних фондів (2008–2015 рр.)	80–90%	60–70%
Репатріація прибутків ТНК (1990–2020 рр.)	~900 млрд євро (407 млрд євро чистими)	Значна частка з периферії
Виплати RRF (2024 р.)	Ефективна абсорбція (~70–80% від виділених коштів)	Обмежена абсорбція (~50–60% від виділених коштів)
Загальний обсяг RRF (2021–2026 рр.)	807 млрд євро (306,1 млрд євро виплачено до 2024 р.)	Нерівномірна абсорбція

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 17; 18].

кож на зміцнення національних і регіональних інноваційних екосистем. Вбудованість у ГЛДВ в нинішніх умовах виступає не стільки гарантією сталого сходження вищих щаблів доданої вартості, скільки фактором, що може закріплювати периферійну спеціалізацію за відсутності цілеспрямованої індустріальної та інноваційної політики.

Валютний союз Єврозони, що функціонує без повноцінного фіскального союзу, формує суттєві асиметрії в економічному розвитку між країнами ядра та периферії, ускладнюючи стабілізацію економічних циклів. Європейський центральний банк (ЄЦБ), орієнтуючись переважно на інтереси економік ядра (наприклад, Німеччини), реалізує політику таргетування середньої інфляції, яка недостатньо враховує регіональні відмінності економічних циклів і структурні диспропорції. Це сприяє поглибленню нерівностей, зокрема через ігнорування вищої номінальної жорсткості цін у країнах периферії (GIIPS: Греція, Ірландія, Італія, Португалія, Іспанія), де, за розрахунками, інфляційна вага мала б становити 0,557 проти 0,443 у країнах ядра для досягнення ефективної стабілізації [15].

Відсутність скоординованої асиметричної фіскальної політики — наприклад, інструментів на кшталт цільових податкових стимулів чи збільшення державних витрат у країнах периферії — підсилює циклічні дисбаланси. У 2008—2015 рр. розрив у рівнях безробіття між ядром (Німеччина: 4—5%) та периферією (GIIPS: 15—20%) засвідчив нерівномірне відновлення після кризи 2008 р., пов'язане з різким припиненням потоків капіталу від ядра до периферії [15].

Структурні фонди ЄС, попри їхню декларовану мету зменшення регіональних диспропорцій, демонструють обмежену результативність у вирівнюванні асиметрій. Це зумовлено:

- невідповідністю умов відбору проєктів потребам периферійних економік,
- низькою адміністративною спроможністю окремих країн,
- репатріацією прибутків інвесторів до держав ядра.

У 2008—2015 рр. країни периферії (Болгарія, Румунія та ін.) засвоювали лише 60—70% доступних структурних фондів через бюрократичні обмеження та нестачу інституційних ресурсів, тоді як у країнах ядра цей показник становив 80—90% [15]. Значна частка прибутків, генерованих на периферії, повертається до ядра через діяльність транснаціональних корпорацій. Лише німецькі компанії у 1990—2020 рр. репатріювали близько 900 млрд. євро (407 млрд. євро в чистому виразі), причому значний обсяг цих коштів мав джерелом економіки периферії, зокрема Чехії та Польщі [16].

Політика згуртованості ЄС є ключовим джерелом публічних інвестицій для менш розвинених членів Союзу. У 2014—2020 рр. її частка у фінансуванні капітальних видатків становила в середньому 14% для ЄС загалом, але у Болгарії, Хорватії чи Румунії — 40—50%, що свідчить про високу залежність цих економік від європейських ресурсів [17]. Однак пріоритети політики часто зміщені у бік загальносоюзних стратегій (конкурентоспроможність, зелений перехід), які не завжди відповідають локальним викликам. У 2021—2027 рр. на політику згуртованості заплановано 392 млрд. євро, значна частина яких спрямовується на цілі, що відображають інтереси ядра [17].

Подібна асиметрія простежується і у функціонуванні Фонду відновлення та стійкості (RRF) у рамках NextGenerationEU. У 2024 р. країни-члени ЄС отримали з RRF 85,3 млрд. євро (55,9 млрд. грантів і 29,4 млрд. позик) із загального обсягу 807 млрд. євро, передбаченого на 2021—2026 рр.. Проте країни ядра (Німеччина, Франція), завдяки кращій інституційній спроможності, засвоїли близько 70—80% доступних ресурсів, тоді як країни периферії — лише 50—60% [18]. Сумарно до кінця 2024 р. виплати RRF становили 306,1 млрд. євро (197,5 млрд. грантів і 108,7 млрд. позик), але диспропорції в темпах абсорбції коштів поглиблюють економічний розрив.

Табл. 1 відображає, що економіки ядра мають нижчий рівень безробіття, вищу ефективність використання фінансових інструментів ЄС та істотні вигоди від репатріації капіталу. Натомість периферія зіштовхується з хронічними обмеженнями адміністративної спроможності, втратою капіталу та надмірною залежністю від зовнішніх ресурсів. Це актуалізує потребу у реформуванні фінансової архітектури Єврозони шляхом запровадження асиметричної фіскальної політики та цільових механізмів підтримки периферійних економік.

Табл. 1 відображає, що економіки ядра мають нижчий рівень безробіття, вищу ефективність використання фінансових інструментів ЄС та істотні вигоди від репатріації капіталу. Натомість периферія зіштовхується з хронічними обмеженнями адміністративної спроможності, втратою капіталу та надмірною залежністю від зовнішніх ресурсів. Це актуалізує потребу у реформуванні фінансової архітектури Єврозони шляхом запровадження асиметричної фіскальної політики та цільових механізмів підтримки периферійних економік.

Цифровий розрив між ядром і периферією Єврозони формує новий вимір економічної асиметрії, обумовлений нерівномірним доступом до технологічних ресурсів, дослідницької інфраструктури та цифрових ринків. Він проявляється у дисбалансах цифрової інтеграції, нерівній участі в програмах досліджень та інновацій, а також у відмінностях конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП). Регуляторні інструменти ЄС, зокрема Загальний регламент захисту даних (GDPR) та Закон про цифрові ринки (Digital Markets Act, DMA), покликані сприяти захисту прав громадян і справедливій конкуренції, однак на практиці часто створю-

ють додаткові бар'єри для МСП периферійних країн, тоді як держави ядра (наприклад, Німеччина, Франція) отримують переваги завдяки розвиненим інноваційним екосистемам. Периферійні економіки також залишаються недостатньо інтегрованими в ключові R&D-ініціативи, зокрема програму Horizon Europe, що обмежує їхній технологічний потенціал.

Запроваджений у 2018 р. GDPR встановлює високі стандарти захисту даних, проте супроводжується значними адміністративними та фінансовими витратами для бізнесу. Для МСП у країнах периферії (наприклад, Болгарія, Греція) витрати на відповідність можуть сягати 5—10 % річного обороту через обмежені фінансові та кадрові ресурси, брак спеціалізованої юридичної експертизи та відсутність власних IT-відділів [19; 20]. Багато таких підприємств продовжують покладатися на ручну обробку даних або електронні таблиці, що ускладнює виконання ключових вимог, зокрема щодо обробки запитів суб'єктів даних (Data Subject Requests, DSRs). Як наслідок, громадяни часто стикаються з труднощами у реалізації своїх прав через відсутність прозорості інформації про володільців даних та неоднорідність форматів відповідей [20]. Це посилює регуляторний тиск і збільшує транзакційні витрати МСП.

DMA, ухвалений у 2022 р., спрямований на обмеження ринкової влади великих цифрових платформ ("гейткіперів"), проте на практиці він зміцнює позиції великих європейських технологічних компаній, переважно з країн ядра, які мають доступ до масштабного капіталу та інфраструктури. МСП периферії рідко отримують відчутні вигоди від дії DMA через слабку інтеграцію в розвинені цифрові екосистеми та обмежені можливості для конкуренції з глобальними гравцями [19].

Програма Horizon Europe (2021—2027 рр., бюджет 95,5 млрд. євро) залишається центральним інструментом ЄС у сфері підтримки інновацій, проте ресурси розподіляються нерівномірно: 68 % МСП-отримувачів фінансування походять із країн ядра, тоді як країни EU13 отримують лише 18 % коштів для МСП [19]. Ця диспропорція відображає "ефект Матвія", коли держави з більш розвинутою R&D-інфраструктурою мають вищі шанси на залучення фінансування, посилюючи технологічний розрив. Додатковим обмеженням для периферії є складність процедур участі, включно з підготовкою заявок та фінансовою звітністю: на МСП цих країн припадає 25 % усіх виявлених помилок у звітності, що непропорційно до їхньої частки серед учасників (11 %) (табл. 2).

Як видно з табл. 2, країни ядра демонструють вищий рівень інтеграції в програми Horizon Europe, нижчі витрати на відповідність GDPR і більш розвинену автоматизацію цифрових процесів. Периферія ж стикається з обмеженим доступом до фінансування, високими

Таблиця 2. Цифровий та технологічний розрив у країнах ЄС

Показник	Ядро	Периферія
Частка МСП у фінансуванні Horizon Europe (2021–2024 рр.)	68%	18%
Витрати МСП на відповідність GDPR (% від обороту)	1–3%	5–10%
Частка помилок у фінансових звітах МСП	11% учасників, 15% помилок	11% учасників, 25% помилок
Участь у партнерствах Horizon Europe (колаборативні проекти)	80% проектів	58% проектів
Фінансування МСП через EIC (2021–2024 рр.)	4,4 млрд євро	2,2 млрд євро
Автоматизація обробки DSRs у МСП	70–80% мають автоматизовані системи	20–30% мають автоматизовані системи

Джерело: складено автором на основі [19; 20].

адміністративними бар'єрами та відставанням у технологічній інфраструктурі. Це обґрунтовує необхідність реформування механізмів підтримки МСП, зокрема через спрощення процедур участі, надання цільової фінансової допомоги та розвиток автоматизованих систем для виконання вимог GDPR.

Інституційна гегемонія в Європейському Союзі (ЄС) проявляється через системну нерівність між країнами ядра та периферії, яка зберігається навіть за формальної рівності голосів у європейських інституціях. Її ключові чинники включають:

- концентрацію експертної влади та ресурсів для лобіювання у країнах ядра;
- перевагу в неформальних мережах ("кулуарна дипломатія", франко-німецька вісь);
- регуляторну дифузію та політику "нормалізації", коли стандарти ядра стають обов'язковими для периферії;

Таблиця 3. Механізми інституційної гегемонії в ЄС: порівняння ядра та периферії

Вимір	Показник / приклад	Ядро	Периферія	Вплив на гегемонію
Інституційний	Вага голосів у QMV	18,6% (Німеччина), 13,1% (Франція)	0,3% (Мальта), 1,6% (Болгарія)	Домінування в ухваленні рішень
Регуляторний	Розробка норм (DSA, GI)	Формують і просувають стандарти	Адаптують стандарти ядра	Втрата автономії
Ресурсний	Бюджети постпредств у Брюсселі	Десятки млн €/рік	<1 млн €/рік	Експертна перевага
Соціальний	Неформальні мережі (франко-німецька вісь)	Активна координація	Обмежений доступ	Контроль порядку денного
Інституційна присутність	Периферійні еліти в центральних інституціях ЄС	Висока частка представників в ядра	Обмежене представництво	Слабкий вплив
Виконання регуляцій	Імплементація DSA (2024 р.)	Ефективне виконання	5 із 6 країн із порушеннями – периферійні	Залежність від ресурсів ядра

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 22; 23; 24].

Таблиця 4. Баланс вигод між ядром і периферією ЄС (середні показники по вибірці країн)

Параметр	Ядро (Німеччина, Франція, Нідерланди)	Периферія (Болгарія, Польща, Румунія)	Вплив на баланс вигод
ВВП, млрд євро (2023)	2 420	380	Економічна домінація ядра
ВВП на душу, тис. євро	46	15	Розрив у рівні життя і розвитку
Вихідні ПІІ, млрд євро	2 600	16	Переваги в інвестиційній активності
Доходи від ПІІ, млрд євро	315	<30	Вищі доходи для ядра
ЕСІ торгівля	1,5	0,73	Технологічна диверсифікація та конкурентоспроможність
Частка іноземної доданої вартості, %	27	33	Залежність від імпорту в виробничих процесах
Бюджетний дефіцит, % ВВП	-2,5	-4,5	Обмежений фінансовий простір периферії
Контроль над корупцією (WGI)	+1,7	~0	Відмінності в якості управління та інституцій

Джерело: складено автором на основі [21—32].

— диспропорції у впровадженні цифрових регуляцій, зокрема Digital Services Act (DSA), через обмежену інституційну спроможність периферії.

Механізм голосування з кваліфікованою більшістю (QMV) підсилює цю асиметрію: Німеччина (18,6%) і Франція (13,1%) мають у десятки разів більшу вагу за Мальту (0,3%) чи Болгарію (1,6%) [22], що дозволяє ядру формувати порядок денний і блокувати небажані ініціативи. Регуляторна влада ядра закріплюється через експорт стандартів (geographical indications у рамках угоди з Японією [22]) та домінування у внутрішньому нормотворенні (DSA [23]).

Дані з табл. 3 демонструють, що країни ядра переважають у всіх ключових вимірах інституційної влади:

— Інституційний рівень: система QMV забезпечує ядру більшу вагу при ухваленні стратегічних рішень, зокрема у сфері цифрового регулювання.

— Регуляторний рівень: ядро ініціює і формує ключові стандарти (DSA, правила GI), тоді як периферія виступає адаптером, не маючи можливості їх змінювати.

— Ресурсний рівень: фінансові диспропорції у фінансуванні постпредств прямо впливають на можливість участі у політичних переговорах і лобіюванні.

— Соціальний рівень: франко-німецька координація дозволяє ядру узгоджувати позиції поза офіційними форматами, що зменшує вплив периферії.

— Інституційна присутність: низьке представництво периферійних еліт у ключових органах ЄС зменшує можливість формування альтернативних політичних наративів.

— Виконання регуляцій: приклад DSA у 2024 р. підтвердив, що більшість порушників — країни периферії, що свідчить про структурну нерівність у спроможності впроваджувати політику ЄС.

Інституційна гегемонія ЄС базується не лише на формальних правилах, але й на глибинних асиметриях ресурсів, знань та мережевих зв'язків. Домінування ядра проявляється в усіх вимірах — від процедури голосування та вироблення регуляцій до неформальних механізмів впливу.

Для комплексного аналізу балансу вигод від інтеграції в ЄС між країнами ядра та периферії використано концептуальну схему, що охоплює економічні, інвестиційні, торговельні, технологічні та інституційні виміри. Оцінка базується на вибіркових, але репрезентативних країнах: до ядра віднесено Німеччину, Францію та Нідерланди, як найбільш вагомі економічні суб'єкти з усталеними позиціями в ЄС; периферію репрезентують Болгарія, Польща та Румунія, які демонструють типові характеристики периферійних держав із нижчим рівнем економічного розвитку та інституційною слабкістю. Вибір цих країн зумовлений наявністю повних та порівнянних даних, а також їх значною вагою в відповідних групах. Такий підхід дає змогу обґрунтовано моделювати загальні тенденції, але не претендує на абсолютну повноту охоплення всього ЄС. Зведені результати наведені в табл. 4.

1. Частка у ВВП ЄС та ВВП на душу населення. Середній валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2023 р. по країнах ядра становить приблизно 2,4 трлн євро (Німеччина — 3,7 трлн, Франція — 2,5 трлн, Нідерланди — 1 трлн; дані у млрд. євро), тоді як периферія демонструє значно нижчі показники — близько 380 млрд. євро (Польща — 749 млрд., Румунія — 301 млрд., Болгарія — 90 млрд.). ВВП на душу населення також різко відрізняється: середнє значення для ядра — 46 тис. євро, тоді як для периферії — близько 15 тис. євро [25, 29]. Ці розриви свідчать про структурні асиметрії в економічному потенціалі, що формують нерівномірність вигод від європейської інтеграції.

2. Баланс ПІІ. Показники потоків і позицій ПІІ характеризують доступ країн до капіталу та їхню участь у глобальних інвестиційних ланцюгах. Ядро має значно вищі обсяги вихідних інвестицій: у середньому 2,6 трлн євро, а периферія — близько 16 млрд. євро (Польща — 36,5 млрд., Румунія — 6,6 млрд., Болгарія — 4,1 млрд.) [26; 28]. За доходами від інвестицій у 2023 р. країни ядра отримали понад 300 млрд. євро, що перевищує периферійні країни більш ніж у 10 разів [27]. Особливо помітною є концентрація ПІІ у стратегічних і цифрових секторах, де країни ядра залучають більшу частку інвестицій, у той час як периферія покладається на менш прибуткові або спеціалізовані інвестиції, як у випадку з Мальтою, де велика частка інвестицій пов'язана з SPEs (спеціальними юридичними особами) і не завжди відображає реальний економічний розвиток [30].

3. Торгівельна структура і технологічний рівень. Економічний індекс складності (ECI) свідчить про диверсифікацію та технологічність експорту. Середні значення ECI для загальної торгівлі по ядру складають приблизно 1,5, тоді як периферія демонструє в середньому 0,73. Для технологічного сектору розрив ще більш помітний:

ядро — 1,11, периферія — 0,43. Вищі позиції ядра зумовлені експортом складних технологічних товарів, якот машини, електроніка, тоді як периферія спеціалізується переважно на низькотехнологічних товарах. Ця відмінність формує конкурентні переваги та розподіл вигод у торгівлі.

4. Позиція у ГЛДВ. Аналіз частки іноземної доданої вартості у внутрішньому кінцевому попиті демонструє ступінь залежності країн від імпорту у виробництві. Для периферійних країн цей показник вищий приблизно 33%), тоді як для країн ядра — близько 27%. Це означає, що периферія переважно залучена до низькоприбуткових стадій ГЛДВ, таких як збірка чи обробка, в той час як ядро контролює більш доходні етапи — дослідження, дизайн, маркетинг.

5. Індекс інституційної автономії та ефективності. Інституційна автономія, що включає бюджетний простір, здатність до регуляторної діяльності та контроль над корупцією, істотно відрізняється між групами. Середній бюджетний дефіцит периферії сягає 4,5% ВВП, тоді як ядро утримує дефіцит на рівні 2,5% або нижче [31]. Рівень контролю над корупцією за даними Worldwide Governance Indicators є позитивним для країн ядра (+1,7 у середньому) та близьким до нуля або негативним для периферії (-0,02), що свідчить про більш низьку ефективність управління [32]. Це створює додаткові перешкоди для спроможності периферії використовувати інвестиції і імплементувати регуляції.

Загальна оцінка підтверджує глибокі структурні дисбаланси між країнами ядра та периферією ЄС за ключовими економічними та інституційними параметрами. Країни ядра утримують домінуючі позиції у ВВП, технологічній складності експорту, обсягах прямих іноземних інвестицій та інституційній спроможності. Периферія демонструє суттєву залежність від імпорту доданої вартості, обмежені інвестиційні можливості, а також нижчу ефективність управління. Ці розбіжності підкреслюють необхідність адресної політики підтримки периферійних країн, що включає стимулювання інвестицій у високотехнологічні сектори, підвищення інституційної автономії та боротьбу з корупцією для зменшення існуючих асиметрій і забезпечення більш збалансованого розвитку Європейського Союзу.

Зменшення структурної асиметрії між ядром і периферією Європейського Союзу є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, інституційні та дипломатичні заходи [33—35]. Для країн периферії, які стикаються з обмеженою конкурентоспроможністю, структурною залежністю та слабшою інституційною спроможністю, необхідна стратегія, яка не лише компенсує наявні дисбаланси, але й створює умови для їхньої активної участі у формуванні європейського економічного та політичного порядку денного.

Для зменшення залежності від економічних структур ядра периферійним країнам необхідно розширювати торговельно-економічні зв'язки за межами ЄС, зміцнювати регіональну кооперацію та розвивати внутрішні виробничі ланцюги. Розширення торгівлі з партнерами поза ЄС, такими як країни Азії, Латинської Америки чи Африки, може допомогти диверсифікувати ринки збуту та джерела інвестицій, зменшуючи концентрацію еко-

номічної активності в межах європейського ядра. Водночас регіональна кооперація між країнами периферії, наприклад, у межах Вишеградської групи чи Балтійського регіону, може сприяти створенню спільних економічних проєктів, таких як регіональні логістичні хаби або спільні інноваційні кластери. Важливим є також розвиток внутрішніх виробничих ланцюгів, що передбачає підтримку місцевих виробників, інтеграцію малих і середніх підприємств у ланцюги поставок і створення умов для зростання доданої вартості на національному рівні. Це дозволить зменшити залежність від імпорту високотехнологічної продукції та зміцнити економічну автономію.

Посилення інституційної спроможності та технологічного потенціалу є критично важливим для країн периферії, щоб подолати відставання від ядра в інноваціях і адміністративній ефективності. Інвестиції в інновації та цифровізацію посилять конкурентоспроможність економіки периферії в глобальних ланцюгах доданої вартості. Периферійні країни повинні спрямовувати ресурси на створення науково-дослідних центрів, підтримку стартапів і співпрацю з університетами для розвитку високотехнологічних секторів, таких як цифрова економіка чи зелена енергетика. Розвиток цифрової інфраструктури, зокрема широкосмугового інтернету та хмарних технологій, є необхідним для інтеграції в сучасні глобальні економічні процеси та залучення цифрових інвестицій.

Периферійним країнам необхідно посилити свою роль у формуванні політики та регуляцій ЄС, щоб уникнути пасивного виконання стандартів, розроблених ядром. Формування коаліцій у Раді ЄС чи Європейському парламенті допоможе периферії консолідувати вплив і просувати свої інтереси. Експертний супровід, зокрема залучення кваліфікованих аналітиків і лобістів, є важливим для розробки пропозицій і захисту позицій периферії на ранніх етапах нормотворення. Раннє реагування на регуляторні ініціативи допоможе периферії адаптувати правила до своїх можливостей.

Зміни у фінансових механізмах ЄС посилять підтримку периферійних країн. Гнучкіші фінансові правила, що дозволяють країнам із вищими бюджетними дефіцитами зберігати простір для інвестицій у розвиток, можуть сприяти економічному зростанню. Для зменшення асиметрії необхідно створити механізми участі периферії у формуванні стандартів і політик ЄС. Це може включати створення спеціалізованих платформ чи комітетів у межах ЄС, де представники периферії матимуть можливість висловлювати свої позиції на етапі розробки політик. Розширення доступу до експертних ресурсів допоможе периферії захищати свої інтереси. Спрощення імплементації складних регуляцій, таких як екологічні чи цифрові стандарти, потребує розробки адаптованих гайдлайнів і програм підтримки, які враховують обмежений адміністративний потенціал.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтверджує, що асиметрія вигод у межах Європейського Союзу є системною, вкоріненою в ринкових, інституційних та історичних чинниках. Країни ядра отримують переваги від концентрації економічних ресурсів, технологічного лідерства та політичного

впливу, тоді як периферія залишається в умовах структурної залежності, обмеженої конкурентоспроможності та слабкої інституційної спроможності. Ця нерівність проявляється через домінування ядра в економічній базі, торгівлі, інвестиціях, глобальних ланцюгах доданої вартості та інституційній автономії.

Основною причиною асиметрії є нерівномірний розподіл ресурсів і можливостей, який посилюється ринковими механізмами, що сприяють концентрації високотехнологічних і високоприбуткових активностей у ядрі, та інституційними структурами, які надають ядру більший вплив на формування політики ЄС. Історичні траєкторії розвитку, де країни периферії приєднувалися до ЄС із уже сформованими структурними обмеженнями, додатково закріплюють цю нерівність. Сучасні виклики, такі як цифрова трансформація та геоекономічна конкуренція, ще більше загострюють розрив, оскільки ядро ефективніше використовує нові можливості.

Для зменшення асиметрії периферійним країнам необхідно зосередитися на стратегіях, які посилять їхню економічну та інституційну спроможність. Це включає розвиток конкурентних переваг через інновації та технологічний прогрес, зміцнення інституцій шляхом підвищення прозорості та ефективності управління, а також координацію зусиль для посилення впливу на європейську політику. Такий підхід сприятиме поступовому вирівнюванню балансу вигод і зменшенню залежності периферії від ядра.

Ці висновки мають особливу актуальність для України як кандидата в члени ЄС, яка зіткнулася з унікальними викликами через російсько-українську війну та повномасштабне вторгнення РФ в Україну. У контексті необхідності післявоєнної відбудови економіки, зміцнення інституцій і подолання структурної залежності від зовнішніх ресурсів Україна потребує цілеспрямованої стратегії для уникнення ролі периферійного актора в ЄС. Диверсифікація економічних зв'язків із неєвропейськими партнерами та розвиток внутрішніх ланцюгів доданої вартості підвищать економічну стійкість периферії. Інвестиції в інновації, цифрову інфраструктуру та високотехнологічні сектори сприятимуть формуванню конкурентоспроможної економіки, здатної займати вигідніші позиції в глобальних ланцюгах доданої вартості.

Активна участь у нормотворенні ЄС через коаліції та експертні ресурси допоможе Україні відстоювати інтереси, адаптуючи регуляції до власних можливостей. Зміцнення інституційної спроможності, насамперед через антикорупційні реформи, модернізацію державного управління та підвищення адміністративної ефективності, є передумовою для успішної інтеграції в європейський економічний і політичний простір. Для України ці заходи не лише зменшать ризик маргіналізації в ЄС, але й створять основу для сталого розвитку та повноцінної участі в європейських інтеграційних процесах.

Запропонована концептуальна рамка оцінки балансу вигод є універсальним інструментом для аналізу асиметрії та прогнозування наслідків інтеграційних процесів. Вона створює основу для подальших досліджень, спрямованих на розробку політик, які сприятимуть збалансованому розвитку ЄС і підтримці периферійних країн, зокрема України, у їхній інтеграції до європейського економічного та політичного простору.

Література:

1. Niemann A. European economic integration in times of crisis: a case of neofunctionalism? *Journal of European Public Policy*. 2015. Vol. 22, № 2. P. 196—218. DOI: 10.1080/13501763.2014.994021
2. Niemann A., Lefkofridi Z. and Schmitter P. Neofunctionalism. *European Integration Theory*. 2018. 3rd edn. P. 44—67. DOI: <https://doi.org/10.1093/hepl/9780-198737315.003.0003>
3. Bulmer S. European integration in crisis? Of supranational integration, hegemonic projects and domestic politics. *European Journal of International Relations*. 2016. Vol. 22, № 4. P. 725—748. DOI: 10.1177/1354066115612558
4. Juric T. The 'structural pessimism' of the EU periphery: Measures to establish a new revitalisation paradigm. *European View*. 2024. Vol. 23, № 2. P. 139—148. DOI: 10.1177/17816858241274925
5. Delteil V. "Dependent capitalism" in Central and Eastern Europe: Theoretical foundations and diversity of national trajectories. *Revue de la Régulation*. 2017. URL: <https://journals.openedition.org/regulation/12217> (дата звернення: 09.08.2025).
6. Vedres B. and Nordlund C. Disembedded Openness: Inequalities in European Economic Integration at the Sectoral Level. *Studies in Comparative International Development*. 2018. Vol. 53, № 2. P. 169—195. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1711.02626>
7. Saurugger S. Grand theories of integration: Neofunctionalism, intergovernmentalism, and constructivism. *Handbook on European Integration*. 2023. — P. 13—26. DOI: 10.4337/9781800883437.00009
8. Lotfi M. A new approach to the study of regional integration: Practice theory and its application in European integration studies. *Political and International Approaches*. 2023. Vol. 15, № 1. P. 11—34. DOI: 10.48308/piaj.2024.-234092.1469
9. van den Brink M., Dawson M. and Zglinski J. Revisiting the asymmetry thesis: Negative and positive integration in the EU. *Journal of European Public Policy*. 2024. Vol. 31, № 7. P. 209—234. DOI: 10.1080/13501763-2023.2296940
10. Coveri A. The virtues and limits of specialization in global value chains: analysis and policy implications. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2023. Vol. 50, № 1. P. 73—90. DOI: 10.1007/s40812-022-00247-9
11. Vakhil P. The evolution of downstream global value chains in Eastern Europe. *Society and Economy*. 2023. Vol. 45, № 1. P. 270—292. DOI: 10.1556/204.2023.00006
12. Cresti L., Mazzilli D., Patelli A., Sbardella A. and Tacchella A. Vulnerabilities and capabilities in the EU Automotive industry: Leveraging Input-Output Analysis and Economic Complexity. 2025. 47 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/2501.01781> (дата звернення: 09.08.2025).
13. Ryan P., Ryan P., Buciuni G., Giblin M. and Andersson U. Global value chain governance in the MNE: A dynamic hierarchy perspective. *California Management Review*. 2022. Vol. 64, № 2. P. 97—118. DOI: 10.1177/00081256211068544
14. Mukherjee A. and Chanda R. Global value chains and international trade dynamics. *Foreign Trade Review*. 2022. Vol. 57, № 4. P. 363—366. DOI: 10.1177/00157-325221106280

15. Monacelli T. Asymmetries and Eurozone policymaking. VoxEU.org. 2016. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/asymmetries-and-eurozone-policy-making> (дата звернення: 09.08.2025).
16. Parnreiter C., Kolhoff C., Steinwarder L. and Oberstler C. Uneven development instead of complementarity: how the repatriation of FDI-profits fuels capital accumulation in Germany. ZFW — Advances in Economic Geography. 2025. Vol. 69, № 1. P. 10—23. DOI: 10.1515/zfw-2024-0065.
17. The Future of EU Cohesion Policy: Drawing lessons from the past. European Union. 2025. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications/RV-2025-04> (дата звернення: 09.08.2025).
18. Annual Management and Performance Report for the EU Budget — 2024 financial year: Annexes 1-3 / European Commission. Brussels, 2025. (COM(2025) 824 final). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2025:824:FIN> (дата звернення: 09.08.2025).
19. From Fragmentation to Strategic Autonomy: A Deep-Dive into the Evolution, Impact, and Future of EU Industrial Partnerships / Symtr. 2025. URL: <https://www.symtr.eu/reports/eu-industrial-partnerships-2025> (дата звернення: 09.08.2025).
20. Klinger E., Wiesmaier A. and Heinemann A. A Review of existing GDPR Solutions for Citizens and SMEs. 2023. URL: <https://arxiv.org/pdf/2302.03581> (дата звернення: 09.08.2025).
21. Nou J. Regulatory Diffusion. Stanford Law Review. 2022. Vol. 74, № 5. P. 897—968. URL: <https://www.stanfordlawreview.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/05/Nou-Nyarko-74-Stan.-L.-Rev.-897.pdf> (дата звернення: 09.08.2025).
22. Kennis A. The European Union's Regulatory Power: Refining and Illustrating the Concept With the Case of the Transfer of EU Geographical Indication Rules to Japa. Journal of Common Market Studies. 2024. Vol. 62, № 6. P. 1578-1593. DOI: 10.1111/jcms.13579
23. Orlando-Salling J. The Digital Services Act in the European periphery: Critical perspectives on EU digital regulation. European Law Open. 2024. Vol. 3, № 4. P. 849-864. DOI: 10.1017/elo.2024.52
24. Harguindeguy J.-B., Peinado-Garcia A. and Sandri A. Peripheral Elites in West European Central States' Apparatus: An Introduction. Nationalities Papers. 2023. Vol. 51, № 5. P. 991—1000. DOI: 10.1017/nps.2023.27
25. Gross domestic product (GDP) and main components (output, expenditure and income). Eurostat. 2025. DOI:10.2908/nama_10_gdp
26. Foreign direct investment — flows. Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign_direct_investment_-_flows (дата звернення: 08.08.2025).
27. Foreign direct investment — income. Eurostat. 2024. DOI: https://doi.org/10.2908/BOP_FDI6_INC
28. EU direct investment positions, flows and income, by countries (BPM6) [bop_fdi6_geo]. Eurostat. 2025. DOI: https://doi.org/10.2908/BOP_FDI6_GEO
29. Gross domestic product (GDP) and main components per capita [nama_10_pc] Eurostat. 2025. DOI: https://doi.org/10.2908/NAMA_10_PC
30. World Investment Report 2025: International investment in the digital economy, Chapter I: International investment trends. UNCTAD. 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (дата звернення: 09.08.2025).
31. Government deficit/surplus, debt and associated data. Eurostat. 2025. DOI: https://doi.org/10.2908/GOV_10DD_EDPT1
32. Control of Corruption: Estimate. Worldwide Governance Indicators. 2023. URL: <https://www.govin-dicators.org> (дата звернення: 09.08.2025).
33. Заяць О. І. Системна взаємодія інтеграційних союзів в умовах глобальної конкуренції. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3. С. 12—17. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-2>
34. Заяць О. І. Мегарегіональні торговельні угоди як інструмент глобальної конкуренції. Вісник Одеського національного університету. 2020. Т. 25, Вип. 4 (83). С. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-2>
35. Заяць О. Міжнародна економічна інтеграція як передумова трансформації глобальної конкурентної сили. Sciences of Europe. 2020. № 4 (51). P. 26—30. URL: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2021/11/VOL-4-No-51-2020.pdf>

References:

1. Niemann, A. (2015), "European economic integration in times of crisis: a case of neofunctionalism?", Journal of European Public Policy, vol. 22, no. 2, pp. 196—218. DOI: 10.1080/13501763.2014.994021
2. Niemann, A. Lefkofridi, Z. and Schmitter, P. (2018), "Neofunctionalism", European Integration Theory, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 44-67. DOI: <https://doi.org/10.1093/hepl/9780198737373-15.003.0003>
3. Bulmer, S. (2016), "European integration in crisis? Of supranational integration, hegemonic projects and domestic politics", European Journal of International Relations, vol. 22, no. 4, pp. 725—748. DOI: 10.1177/1354066115612558
4. Juric, T. (2024), "The 'structural pessimism' of the EU periphery: Measures to establish a new revitalisation paradigm", European View, vol. 23, no. 2, pp. 139—148. DOI: 10.1177/17816858241274925
5. Delteil, V. (2017), "'Dependent capitalism' in Central and Eastern Europe: Theoretical foundations and diversity of national trajectories", Revue de la Regulation, available at: <https://journals.openedition.org/regulation/12217> (Accessed 09.08.2025).
6. Vedres, B. and Nordlund, C. (2018), "Disembedded Openness: Inequalities in European Economic Integration at the Sectoral Level", Studies in Comparative International Development, vol. 53, no. 2, pp. 169—195. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1711.02626>
7. Saurugger, S. (2023), "Grand theories of integration: Neofunctionalism, intergovernmentalism, and constructivism", Handbook on European Integration, pp. 13—26. DOI: 10.4337/9781800883437.00009
8. Lotfi, M. (2023), "A new approach to the study of regional integration: Practice theory and its application in European integration studies", Political and International

- Approaches, vol. 15, no. 1, pp. 11—34. DOI: 10.48308/piaj.2024.234092.1469
9. van den Brink, M. Dawson, M. and Zglinski, J. (2024), "Revisiting the asymmetry thesis: Negative and positive integration in the EU", *Journal of European Public Policy*, vol. 31, no. 7, pp. 209-234. DOI: 10.1080/13501763-2023.2296940
10. Coveri, A. (2023), "The virtues and limits of specialization in global value chains: analysis and policy implications", *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 50, no. 1, pp. 73—90. DOI: 10.1007/s40812-022-00247-9
11. Vakhal, P. (2023), "The evolution of downstream global value chains in Eastern Europe", *Society and Economy*, vol. 45, no. 1, pp. 270—292. DOI: 10.1556/204.2023.00006
12. Cresti, L. Mazzilli, D. Patelli, A. Sbardella, A. and Tacchella, A. (2025), "Vulnerabilities and capabilities in the EU Automotive industry: Leveraging Input-Output Analysis and Economic Complexity", available at: <https://arxiv.org/pdf/2501.01781> (Accessed 09.08.2025).
13. Ryan, P. Buciuni, G. Giblin, M. and Andersson, U. (2022), "Global value chain governance in the MNE: A dynamic hierarchy perspective", *California Management Review*, vol. 64, no. 2, pp. 97—118. DOI: 10.1177/0008-1256211068544
14. Mukherjee, A. and Chanda, R. (2022), "Global value chains and international trade dynamics", *Foreign Trade Review*, vol. 57, no. 4, pp. 363—366. DOI: 10.1177/00157325221106280
15. Monacelli, T. (2016), "Asymmetries and Eurozone policymaking", *VoxEU.org*, available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/asymmetries-and-eurozone-policymaking> (Accessed 09.08.2025).
16. Parnreiter, C. Kolhoff, C. Steinwilder, L. and Obersteller, C. (2025), "Uneven development instead of complementarity: how the repatriation of FDI-profits fuels capital accumulation in Germany", *ZFW — Advances in Economic Geography*, vol. 69, no. 1, pp. 10—23. DOI: 10.1515/zfw-2024-0065.
17. European Union (2025), "The Future of EU Cohesion Policy: Drawing lessons from the past", *European Union*, available at: <https://www.eca.europa.eu/en/publications/RV-2025-04> (Accessed 09.08.2025).
18. European Commission (2025), "Annual Management and Performance Report for the EU Budget — 2024 financial year: Annexes 1-3", *European Commission*, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2025:824:FIN> (Accessed 09.08.2025).
19. Symtr (2025), "From Fragmentation to Strategic Autonomy: A Deep-Dive into the Evolution, Impact, and Future of EU Industrial Partnerships", available at: <https://www.symtr.eu/reports/eu-industrial-partnerships-2025> (Accessed 09.08.2025).
20. Klinger, E. Wiesmaier, A. and Heinemann, A. (2023), "A Review of existing GDPR Solutions for Citizens and SMEs", available at: <https://arxiv.org/pdf/2302.03581> (Accessed 09.08.2025).
21. Nou, J. (2022), "Regulatory Diffusion", *Stanford Law Review*, vol. 74, no. 5, pp. 897—968, available at: <https://www.stanfordlawreview.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/05/Nou-Nyarko-74-Stan.-L.-Rev.-897.pdf> (Accessed 09.08.2025).
22. Kennis, A. (2024), "The European Union's Regulatory Power: Refining and Illustrating the Concept With the Case of the Transfer of EU Geographical Indication Rules to Japa", *Journal of Common Market Studies*, vol. 62, no. 6, pp. 1578—1593. DOI: 10.1111/jcms.13579
23. Orlando-Salling, J. (2024), "The Digital Services Act in the European periphery: Critical perspectives on EU digital regulation", *European Law Open*, vol. 3, no. 4, pp. 849—864. DOI: 10.1017/elo.2024.52
24. Harguindeguy, J.-B. Peinado-Garcia, A. and Sandri, A. (2023), "Peripheral Elites in West European Central States' Apparatus: An Introduction", *Nationalities Papers*, vol. 51, no. 5, pp. 991—1000. DOI: 10.1017/nps.2023.27
25. Eurostat (2025), "Gross domestic product (GDP) and main components (output, expenditure and income)", *Eurostat*. DOI:10.2908/nama_10_gdp
26. Eurostat (2024), "Foreign direct investment — flows", *Eurostat*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Foreign_direct_investment_-_flows (Accessed 08.08.2025).
27. Eurostat (2024), "Foreign direct investment — income", *Eurostat*. DOI: https://doi.org/10.2908/BOP_FDI6_INC
28. Eurostat (2025), "EU direct investment positions, flows and income, by countries (BPM6)", *Eurostat*. DOI: https://doi.org/10.2908/BOP_FDI6_GEO
29. Eurostat (2025), "Gross domestic product (GDP) and main components per capita [nama_10_pc]", *Eurostat*. DOI: https://doi.org/10.2908/NAMA_10_PC
30. UNCTAD (2025), "World Investment Report 2025: International investment in the digital economy, Chapter I: International investment trends", *UNCTAD*, available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (Accessed 09.08.2025).
31. Eurostat (2025), "Government deficit/surplus, debt and associated data", *Eurostat*. DOI: https://doi.org/10.2908/GOV_10DD_EDPT1
32. Worldwide Governance Indicators (2023), "Control of Corruption: Estimate", *Worldwide Governance Indicators*, available at: <https://www.govindicators.org> (Accessed 09.08.2025).
33. Zayats, O. (2020), "Systematic integration of integration groupings in a competitive environment", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 12—17. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-69-2>
34. Zayats, O. (2020), "Mega-regional trade agreements as a tool of global competition", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 25, no. 4 (83), pp. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-83-2>
35. Zayats, O. (2020), "International economic integration as a prerequisite for global competitive force transformation", *Sciences of Europe*, vol. 4 (51), pp. 26—30, available at: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2021/11/VOL-4-No-51-2020.pdf> (Accessed 09.08.2025).

Стаття надійшла до редакції 21.09.2025 р.

М. А. Міненко,
д. е. н., професор, провідний науковий співробітник,
Національний університет оборони України
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-7492-3196>
Л. М. Міненко,
доктор філософії, доцент кафедри,
Національний університет оборони України
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0249-9856>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.25

ІНСТРУМЕНТИ АДМІНІСТРУВАННЯ НЕПРЯМОЇ ДІЇ ЯК ОДИН ІЗ ЗАСОБІВ ГАРАНТУВАННЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗУВАННЯ РОБОТИ ФІЗИЧНИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

М. Minenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Leading Researcher, National University of Defence of Ukraine
L. Minenko,
PhD, Associate Professor, National University of Defence of Ukraine

INDIRECT ADMINISTRATIVE TOOLS AS ONE OF THE MEANS OF STABILISING THE WORK OF INDIVIDUALS AND LEGAL ENTITIES

У статті вперше запропоновано можливий перелік й авторський підхід до класифікації інструментів адміністрування роботи фізичних та юридичних осіб прямої і непрямой дії. Акцентовано увагу на адміністративних актах непрямой дії, зокрема, інформаційно-довідкових, до того ж, адміністративних засобах (діях, операціях, процедурах) непрямого наслідку, а саме, регулярних і спеціальних. Констатовано, що інструменти адміністрування роботи прямої дії тільки до певної міри можуть гарантувати стійкість в управлінні. Обґрунтовано, що для забезпечення тривалої стабілізації організування, крім останніх, гоже застосовувати інструменти адміністрування роботи непрямой дії. Уточнено сутність терміну адміністративна стабілізація (стабілізація організування) як одного із головних показників, який, за відповідних умов, сприяє юридичним і фізичним особам здобуттю належного рівня конкурентних й репутаційних переваг. Розглянуто окремо інформаційно-довідкові акти непрямой дії, а також, регулярні й специфічні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку, що характеризують опосередковані підходи до реалізації примусу чи спонукання заради ефективного виконання посадових обов'язків, планових і позапланових виробничих завдань. Логічно доведено: оптимально раціональне організування роботи, з погляду адміністрування праці штатних виконавців та їх виробничих об'єднань, фактично, забезпечується за рахунок органічного поєднання й незмінно-фахового застосування потенціалу як інструментів адміністрування прямої, так і непрямой дії. Саме розуміння означеного актуалізує проведення дослідження.

This article, for the first time, proposes a possible list and the author's approach to the classification of direct and indirect tools for administering the work of individuals and legal entities. Attention is focused on indirect administrative acts, in particular information and reference acts, as well as on administrative means (actions, operations, procedures) of indirect effect, namely regular and special ones. It is noted that direct-action administrative tools can guarantee management stability only to a limited extent. It has been substantiated that, to achieve sustainable stabilisation of an organisation, it is advisable, alongside direct tools, to apply indirect administrative tools. The concept of "administrative stabilisation" (organisational stabilisation) has been clarified as one of the key indicators which, under appropriate conditions, enables legal entities and individuals to attain an adequate level of competitive and reputational advantages. Information and reference acts of indirect effect, as well as regular and specific means of indirect effect, reflect mediated approaches to implementing coercion or inducement in order to ensure the effective performance of official duties and the fulfilment of planned and unplanned production tasks. It is logically established that the optimal and rational organisation of work, in terms of administering the labour of regular employees and their production units, is effectively achieved through an integrated and consistently professional use of both direct and indirect administrative tools. Understanding this principle highlights the relevance and significance of the conducted research.

Ключові слова: інструменти адміністрування непрямої дії; стабілізація організування; базова система адміністративного менеджменту; конкурентні та репутаційні переваги; внутрішньо-організаційні нормативні документи.

Key words: indirect administrative tools; Organisational stabilisation; Basic system of administrative management; Competitive and reputational advantages; Internal organisational regulatory documents.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Рациональність роботи фізичних та юридичних осіб безпосередньо та/або опосередковано залежить від фахово підбраного переліку й своєчасно використаної конфігурації інструментів адміністрування прямої чи непрямої дії (примусу та/або спонукання). Водночас, взаємозв'язок означених засобів впливу доволі розважливо можна охарактеризувати та, у підсумку, об'єктивно оцінити аналізуючи дійсні умови, що гарантують стабілізацію організування діяльності фізичних та юридичних осіб. Саме тому, враховуючи результати проведених попередніх досліджень стосовно офіційних факторів, які реально сприяють адміністративній стабілізації, маємо визнати, що тільки за рахунок застосування прямого спонукання та/або примусу, на практиці, не можливо забезпечити стійкі конкурентні вигоди у відповідній сфері функціонування й отримати визнання споживача, особливо, в середовищі глобалізації економічних відносин і тотальної дигіталізації. Так, дійсно, лише у оптимально-адаптованій конфігурації потенціал інструментів адміністрування очевидного ефекту може сприяти оперативному досягненню запланованого результату праці. Проте, його стійкість постійно буде залежати від факторів, що суб'єктивно та, інколи навіть, об'єктивно впливатимуть на цей процес. Через це, з метою досягнення бажаного стану необхідно обов'язково використовувати засоби організування опосередкованого впливу. На практиці, для ефективного і результативного досягнення визначеної(их) мети(цілей), зви-

чайно інструменти адміністрування як прямого, так і непрямого чину, сукупно, гарантуватимуть стійкий позитивний синергетичний вплив на об'єкти й суб'єкти управління та, разом з іншими доцільними ресурсами, включно з новітніми інформаційними технологіями, забезпечуватимуть продуктивне виконання посадових обов'язків, планових і позапланових виробничих заходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання результативного налаштування діяльності юридичних осіб і, відповідно, продуктивного організування роботи структурних підрозділів та окремих штатних виконавців досконало вивчалися рядом науковців, зокрема, А. А. Мазаракі, О. Є. Кузьміним, О. Г. Мельник, Н. Я. Михаліцькою, М. Р. Вересклею, В. С. Михаліцьким, О. О. Гуторовою, О. М. Стасенко та іншими. Водночас, специфіка впливу (примусу чи спонукання) повної класифікованої палітри інструментів адміністрування прямої і непрямої дії на гарантування стабілізації організування роботи фізичних та юридичних осіб залишалася поза увагою науковців. Особливої актуальності набуває означений напрям у зв'язку з необхідністю встановлення додаткових резервів адміністрування праці, понад усе, на етапі глобалізації економіки і тотальної дигіталізації. Це пов'язано також зі стрімким зростанням вимог споживача до безпечності та якості продукції чи послуги, що залежить від професійного



Рис. 1. Інструменти адміністрування прямої дії

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

формування показників базової системи адміністративного менеджменту і на їх основі доцільної сертифікації на відповідність технічному регламенту та/або стандарту, крім того, запровадження однієї з міжнародно визнаних моделей ділової досконалості.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Враховуючи актуальність обраного дослідження, його завданням є визначення повного переліку та класифікації інструментів адміністрування непрямої дії, що, для здобуття бажаного рівня конкурентних і репутаційних переваг, сукупно з існуючими інструментами адміністрування прямої дії, гарантуватимуть стабілізацію організування роботи фізичних та юридичних осіб в умовах глобалізації економіки і тотальної дигіталізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальний перелік засобів впливу, який, відображає визначальні риси організаційних і розпорядчих адміністративних актів прямої дії, а також регулярні (базові) й специфічні адміністративні засоби (дій, операцій, процедури) прямого наслідку переконує нас у тому, що

інструменти адміністрування прямої дії загалом та, навіть, кожен нарізно, як правило, є переважаючими за необхідності оперативно налаштувати своєчасно-результативну діяльність конкретної юридичної особи, її окремого структурного підрозділу, штатного працівника. Проте, не зважаючи на зазначену вагу, вони можуть тільки на деякий час гарантувати стабілізацію організування праці. У зв'язку з цим, маємо відразу зазначити, що на практиці адміністративна стабілізація (стабілізація організування) — це, залежно від певних потреб виробництва, своєчасної, неупередженої й у достатньому обсязі достовірно отриманої та опрацьованої ділової інформації, в тому числі, з огляду на всесторонньо проведений кваліфікований аналіз і, за необхідності, здійснені фахові розрахунки, неупереджено враховуючи, за таких обставин, реально оцінену поведінку факторів внутрішнього й зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту, потенціал наявних ресурсів і тих, які вчасно можна залучити та, головне, унормованих показників базової системи адміністративного менеджменту, погоджених із заінтересованими сторонами й офіційно затверджені внутрішньо-організаційними нормативними (адміністративними) документами, з метою виготовлення безпечної та якісної продукції (надання послуги) і, в підсумку, сприяти певній юридичній особі стійко розвиватися й здобувати бажані конкурентні та репутаційні переваги, змістовне й методичне змінювання та/або коригування актів і засобів (дій, операцій, процедур) адміністрування прямої(го) чи непрямої (го) дії (наслідку), що призводить до набуття сталості в результаті інтенсифікації прогнозованості внутрішніх процесів організування та/або їх зміцнення, а також мінімізації впливу зовнішніх збурень на проміжні й підсумкові результати роботи підприємства (організації, установи) загалом, його (її) окремих виробничих ланок [сформовано автором за результатами дослідження] (рис. 1).

Крім того, фахівцям добре відомий прямий зв'язок між недостатньою змістовно-методичною та, у більшості випадків, кваліфікованою забезпеченою стабілізацією організування і, що надзвичайно прикро, зокрема, вимушено надлишковою мінливістю кадрів, яка найбільш виразно проявляється, за таких обставин, як наслідок надмірно прямого адміністрування. Фактично, кадрова нестабільність, реально, обумовлює не лише перезавантаження штатного персоналу але й суттєво знижує бажану ефективність індивідуальної та/або колективної праці [2; 6; 8]. Разом із тим, погіршується безпечність та якість виконання посадових обов'язків, планових і позапланових виробничих завдань, певна юридична особа втрачає можливість здобути конкурентні та репутаційні переваги. Цілеспрямована необхідність подолати плінність кадрів або прояв іншої ентропії організування спонукає будь-який керівний орган всякого(ї) підприємства (організації, установи) до формування й

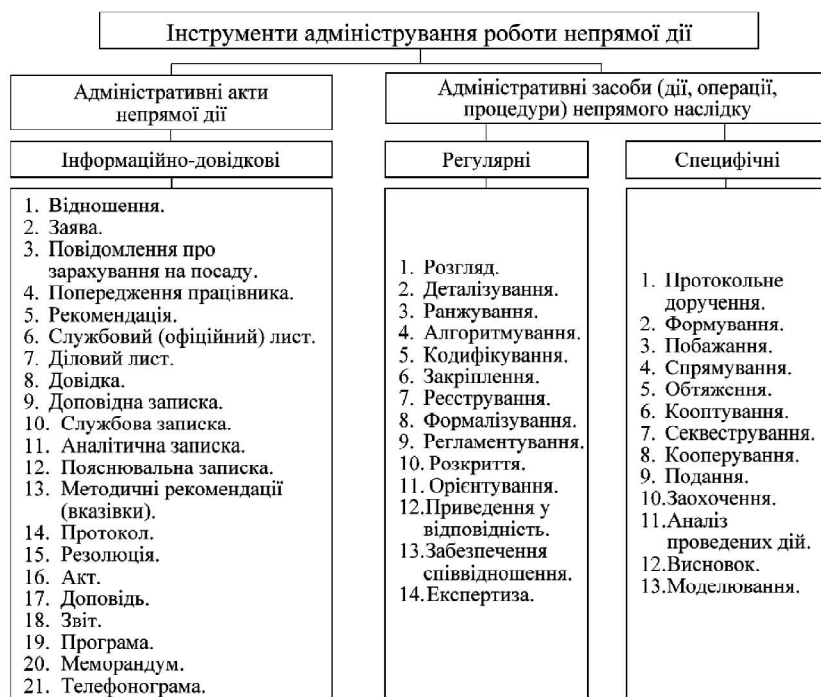


Рис. 2. Інструменти адміністрування непрямої дії

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

подальшого розвитку самостійного, проте, обов'язково взаємопов'язаного із вище наведеним (рис. 1) переліком актів і засобів прямої дії чи наслідку, нового, логічно-обгрунтованого списку інструментів адміністрування, а саме, непрямої дії.

Як показує позитивна практика функціонування провідних юридичних осіб, своєчасно-дієве і фахово-раціональне використання цієї групи важелів, сукупно із інструментами адміністрування прямої дії, активно сприятиме синергичності впливу та, у кінцевому підсумку, бажаній адміністративній стабілізації (стабілізації організування) і забезпечуватиме формування належного ділового середовища з метою здобуття лідируючих позицій у певній сфері діяльності [1; 4]. Отже, інформаційно-довідкові акти непрямої дії, а також, регулярні й специфічні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку, що логічно і послідовно розкривають, як саме на практиці реалізуються процеси опосередкованого примусу чи спонукання об'єкта та/або суб'єкта управління до своєчасного, оптимального й адаптованого і продуктивно-результативного виконання офіційно делегованих функцій та, відповідно, ділових настанов наведено у вигляді схеми (рис. 2).

У зв'язку з таким обгрунтуванням, маємо наголосити, що комплексний підхід до гарантування адміністративної стабілізації (стабілізації організування) визначає додаткові засади для усвідомленого групування, з метою ефективного застосування, не лише відображених на рис. 1 і 2 адміністративних актів та засобів (дій, операцій, процедур) прямого і непрямого впливу, але й усього різноманіття форм і методів стратегічного організування праці, неухильно беручи до уваги, за будь-яких обставин, вимоги і рекомендації належно погоджені із заінтересованими сторонами та офіційно затверджені внутрішньо-організаційними (адміністративними) доку-

ментами. Власне кажучи, це вимагає від всієї команди менеджерів певного(ї) підприємства (організації, установи), зважаючи на попередні здобутки, змінну поведінку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту, наявні ресурси чи ті, що можна вчасно залучити, в обов'язковому порядку, виважено-грамотну побудову відкритої комплексної моделі організування діяльності. Або іншими словами, фактично, покрокове творення показників базової системи адміністративного менеджменту як нормативної основи функціонування загально-організаційної системи управління і головного внутрішнього цілевказівника з питань змістовно-методичного, унормовано-правового організування роботи певної юридичної особи, загалом, її окремих структурних підрозділів, штатних працівників. Через те, об'єктивно формуючи дефініції лексем адміністративних актів прямої дії та адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку нами було акцентовано ува-

гу на тому, що їх потенційні можливості впливу (примусу чи спонукання) мають визначатися залежно від виробничих потреб (обставин), а також безпосереднього середовища функціонування, ресурсного забезпечення і, головне, обмежень та рекомендацій офіційних внутрішніх регламентів [3].

Проте, як вже було обгрунтовано вище, попри все, запорукою, що гарантує прикладну раціональність означеної моделі організування роботи та ефективність її цільового діяння і сприяє оптимально-плідному досягненню визначеної мети (цілей) незмінно є усвідомлено-фахово підібраний набір інструментів адміністрування прямої дії, що належить оптимально-адаптовано використовувати в аргументованій конфігурації із непрямыми інструментами адміністративного примусу та/або спонукання, задля успішного налаштування виробничих процесів. Дійсно, результативне організування роботи, з погляду адміністрування праці штатних виконавців, фактично, було забезпечене внаслідок органічного поєднання та незмінно-фахового застосування потенціалу інструментів адміністрування прямої і непрямої дії. У зв'язку з цим, є надзвичайно актуальним розуміння визначальних рис, що характеризують кожен адміністративний акт непрямої дії і кожен з адміністративних засад (дій, операцій, процедур) непрямого наслідку. Тому, пропонуємо обгрунтувати їх вплив на стійкий ефективний розвиток будь-якої юридичної особи, включно з результатами здобуття конкурентних і репутаційних переваг. Відтак, спочатку наведемо перелік адміністративних актів непрямої дії, а саме, інформаційно-довідкових (рис. 3).

Отже, інформаційно-довідкові адміністративні акти непрямої дії (рис. 3), якщо їх усвідомлено-фахово використати на зміцнення об'єднаного потенціалу організаційних і розпорядчих адміністративних актів прямої

Адміністративні акти непрямої дії	
Інформаційно-довідкові	
1. Відпошення.	12. Пояснювальна записка.
2. Заява.	13. Методичні рекомендації (вказівки).
3. Повідомлення про зарахування на посаду.	14. Протокол.
4. Попередження працівника.	15. Резолюція.
5. Рекомендація.	16. Акт.
6. Службовий (офіційний) лист.	17. Доповідь.
7. Діловий лист.	18. Звіт.
8. Довідка.	19. Програма.
9. Доповідна записка.	20. Меморандум.
10. Службова записка.	21. Телефонограма.
11. Аналітична записка.	

Рис. 3. Адміністративні акти непрямої дії — інформаційно-довідкові

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

дії та регулярних (базових) й специфічних адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) прямого наслідку (рис. 1), за відповідних умов, можуть сприяти формуванню принагідного середовища прозоро-кваліфікованої поінформованості для всіх заінтересованих сторін, які, через це, будуть мати належний рівень доступу до офіційної інформації та, відповідно, процесів виробництва продукції (надання послуг). Водночас, для окремої категорії стейкхолдерів, з'явиться формальна можливість об'єктивно переоцінити та, у випадку необхідності, відкоригувати свої наміри стосовно взаємовигідної співпраці заради здобуття бажаних конкурентних і репутаційних переваг. До того ж, визначальним позитивним підсумком такого стану буде покращення профілю адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління. Тобто, тільки за умови застосування фахово-обгрунтованої та інтегровано-адаптованої до певної специфіки функціонування підприємства (організації, установи) різноманітної палітри інструментів адміністрування прямої й непрямої дії, практично можна гарантувати раціональне, своєчасно-результативне досягнення встановленої(их) мети (цілей) [1; 6].

Тим не менше, не зважаючи на рекомендований, достатньо чисельний перелік інструментарію організування роботи, що на практиці може активно сприяти досягненню наміченого, з метою стандартизованого фіксування цілеспрямованої праці підприємства (організації, установи) загалом, його(її) окремих структурних підрозділів і штатних працівників та заради продовження формування найкращого задовільно-систематизованого середовища для стійкого продуктивного діяння, до утвореного списку інструментів адміністру-

вання варто віднести ще одну групу доволі визначальних адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) непрямого наслідку, а саме, регулярні (базові) (рис. 4).

Узагальнені на рис. 4 регулярні адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку надають нам змістовно-методичну можливість аби ще раз переконатися у тому, що означена на рис. 3 група інструментів адміністрування непрямої дії, якщо їх потенціал оптимально-адаптовано використовувати, водночас, із інноваційним ресурсом сучасних інформаційних технологій, на практиці, дійсно має займати належну пози-

Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку	
Регулярні (базові)	
1. Розгляд.	8. Формалізування.
2. Деталізування.	9. Регламентування.
3. Ранжування.	10. Розкриття.
4. Алгоритмування.	11. Орієнтування.
5. Кодифікування.	12. Приведення у відповідність.
6. Закріплення.	13. Забезпечення співвідношення.
7. Реєстрування.	14. Експертиза.

Рис. 4. Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку — регулярні

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку	
Специфічні	
1. Протокольне доручення.	8. Кооперування.
2. Формування.	9. Подання.
3. Побажання.	10. Заохочення.
4. Спрямування.	11. Аналіз проведених дій.
5. Обтяження.	12. Висновок.
6. Кооптування.	13. Моделювання.
7. Секвестрування.	

Рис. 5. Адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку — специфічні

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження з використанням [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

цію і виконувати визначене для неї призначення в загальному профілі адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління будь-якого підприємства (організації, установи), сприяючи покращенню цілеспрямованій синергічності примуса та/або спонукання, розглянутих нами перше інструментів адміністрування прямої дії (рис. 1) [1; 2; 4; 9]. Проте, як показують позитивні практики діяльності [6; 10; 11], щоб мати стійкий розвиток, конкурентоспроможне й статусне домінування і бути лідером у певній сфері функціонування потрібно, враховуючи попередні здобутки, залучені ресурси й ті, що можна своєчасно залучити, існуючі внутрішні та зовнішні обставини і, кардинальним чином санкціоновані формальними нормативними (адміністративними) регламентами настанови, ґрунтовно-послідовну сутність яких погоджено із заінтересованими сторонами, крім адміністративних актів і засобів (дій, операцій, процедур), обов'язково використовувати ресурс впливу ще однієї групи інструментів адміністрування непрямої дії, а саме, специфічних адміністративних засобів (дій, операцій, процедур) непрямого наслідку (рис. 5).

Перераховані специфічні адміністративні засоби (дії, операції, процедури) непрямого наслідку (рис. 5) достатньо логічно і всесторонньо довершать загальний перелік інструментів адміністрування прямої та непрямої дії (рис. 1 і 2). Також, їхні сутнісні характеристики визначальних рис дають можливість стверджувати, що профіль адміністрування діяльності суб'єктів й об'єктів управління, у випадку відсутності цієї групи дій, операцій, процедур, певною мірою, втрачатиме свою пристосованість до конкретних виробничих ситуацій і безпосереднього та/або опосередкованого впливу факторів зовнішнього середовища функціонування. У підсумку, це відобразиться на дієвості цілеспрямованого примуса та/або спонукання штатних виконавців до ефективної роботи.

Водночас, маємо пам'ятати: означений вплив непрямої дії відбувається на різній адміністративній основі, проте, виокремлюється природою формування, неприхованим характером становлення і розвитку, достатньо широкою сферою адаптування й використання. Однак, щоб то не було, обмежується вимогами та рекомендаціями офіційних внутрішніх регламентів, які характеризують ознаки загальних показників базової системи адміністративного менеджменту, а також, ресурсами, залученими для реалізації таких процесів. Фахове і відповідальне усвідомлення згаданих обставин дає змогу раціонально покращувати підходи до адміністрування й методи стосовно підбору доцільної конфігурації актів і засобів організування праці, конструктивну взаємодію структурних підрозділів і штатних працівників. У підсумку, за відповідних обставин, отримаємо: стійкий задовільний режим самоорганізації і професійної самореалізації; результативне середовище різностороннього та універсального кваліфікованого розвитку і, навіть, здобуття належної фаховості; покращення конкурентного оточення; прагнення виконавців до командної роботи. Зрештою, довершиться формування загальної оптимальної конфігурації, що забезпечить раціональність та синергічність адміністративного впливу заради ініціювання й стимулювання продуктивно-відповідальної праці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дієве поєднання та застосування потенціалу інструментів адміністрування прямої і непрямої дії, разом з іншими доцільними ресурсами, враховуючи офіційні змістовно-методичні вимоги показників базової системи адміністративного менеджменту певної юридичної особи, а також, адаптована сертифікація на відповідність технічному регламенту та/або стандарту і запровадження однієї з міжнародно визнаних моделей ділової досконалості, гарантуватиме їй стійкий розвиток, здобуття бажаних конкурентних і репутаційних переваг [1; 4; 5; 10]. Проте, необхідно враховувати, що значна кількість адміністративних актів і засобів (дій, операцій, процедур) має свої позитивні й негативні наслідки. Негативною, залишається перманентна тенденція стосовно об'єктивної та/або суб'єктивної необхідності підтримувати на належному рівні не тільки розуміння їх суті але й різноманітні методи об'єднання для результативно-прикладного застосування сукупного потенціалу розглянутого. Тим не менше, менеджери, які мають у своєму розпорядженні позитивно апробовану значну чисельність інструментів адміністрування прямої та непрямої дії, фахово оцінивши виробничу ситуацію, можуть обрати такий варіант для її вирішення, що найбільш раціонально й оптимально-адаптовано відповідатиме внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування конкретного(ї) підприємства (організації, установи), наявним ресурсам та, головне, вимогам і рекомендаціям офіційно ухвалених внутрішньо-організаційних нормативних документів. У кінцевому підсумку, це сприятиме досягненню позицій лідера у відповідній сфері діяльності. Адже, будь-який із представлених вище актів та засобів організування праці містить свою особисту специфічну орієнтацію на формування належної сукупності обставин, які активно сприяють забезпеченню адміністративної стабілізації (стабілізації організування) функціонування юридичної особи, її структурних підрозділів, штатних працівників.

Попри все, маємо визнати, що непрямий характер впливу, порівняно з прямим, обумовлює досить творче, більш вибагливе, з методичного погляду, неочікуване поєднання і прикладне застосування актів, дій, операцій, процедур побічного адміністрування, які не тільки зобов'язують але й враховують ймовірний майбутній розвиток залежно від поведінки факторів, особливо, зовнішнього середовища безпосереднього та/або опосередкованого ефекту. Більше того, вони спонукають реально-адаптовану активізацію, відомих нам, адміністративних способів стосовно покращення раціоналізації й самоорганізації праці для певного підприємства (організації, установи), а саме [1; 6; 7; 8; 11; 12; 13]: технологічно обґрунтованої почергової реалізації конкретних видів діяльності; процедурної індивідуалізації; об'єктивного прогнозування виробничих затрат; стимулювання інноваційного ініціювання під час виконання посадових (робочих) обов'язків, планових (позапланових) заходів; дійсної гуманізації виробничих процесів; активізації саморелаксації; засвоєння аутотренінгу тощо. Взаємозв'язок вищезазначеного стане

предметом наших подальших наукових досліджень та сприятиме найбільш раціональному практичному використанню всієї палітри інструментів адміністрування прямої і непрямої дії.

Література:

1. Міненко М. А., Піддубний В. А., Красножон С. В., Нагорна Ю. В. Інструменти адміністрування як основа для побудови моделей організаторського впливу. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 9 (244). С. 27—35.
2. Міненко М. А. Формування репутації адміністративного менеджменту суб'єкту господарювання. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 17—22.
3. Міненко М. А., Міненко Л. М. Особливі аспекти адміністрування діяльності підприємств (організацій, установ) в умовах глобалізації економіки і в середовищі всеосяжної цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 39—49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.39>.
4. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2019. № 16. С. 242-251. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182607> (дата звернення: 20.02.2023).
5. Міненко М. А., Піддубний В. А., Альохін Д. І. Ділова досконалість: вимоги і перспективи для України. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 9—14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.9>.
6. Міненко М. А. Громадські об'єднання: досвід Німеччини: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 328 с.
7. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2014. 383 с.
8. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3>.
9. Міненко М. А., Міненко Л. М., Марченко А. О., Нетребко Р. В., Маланчук М. Ф. Адміністрування діяльності об'єктів оборонної сфери в умовах війни з російською федерацією, глобалізації світу і суцільної цифровізації. Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки і оборони. 2023. № 3 (48). С. 44—58. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58>.
10. Міненко М. А., Машталір В. В., Міненко Л. М. Умови сприяння цілеспрямовано-стійкому розвитку і набуттю бажаних конкурентних й репутаційних переваг юридичною особою. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2024. Т. 3. № 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-4>.
11. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. та ін. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
12. Гордієнко Л. Ю. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
13. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

References:

1. Minenko, M. A., Piddubnyi, V. A., Krasnozhan, S. V. and Nahorna, Yu. V. (2021), "Administrative tools as a basis for building models of organizational influence", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 9 (244), pp. 27—35.
2. Minenko, M. A. (2016), "Formation of the administrative management reputation of an economic entity", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 17—22.
3. Minenko, M. A. and Minenko, L. M. (2024), "Special aspects of administering the activity of enterprises (organisations, institutions) in conditions of global economic globalisation and pervasive digitalisation", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 39—49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.39>
4. Minenko, M. A. (2019), "Sustainable competitive advantages under market globalization", *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, vol. 16, pp. 242—251. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/182607> (Accessed 20 February 2023).
5. Minenko, M. A., Piddubnyi, V. A. and Alokhin, D. I. (2019), "Business excellence: requirements and prospects for Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 9—14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.9>.
6. Minenko, M. A. (2015), *Hromadski obiednannia: dosvid Nimechchyny* [Public associations: experience of Germany], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
7. Hutorova, O. O. and Stasenko, O. M. (2014), *Administratyvnyi menedzhment* [Administrative management], KhNAU, Kharkiv, Ukraine.
8. Minenko, M. A. and Alokhin, D. I. (2019), "Human resource management of economic entities", *Efektivna ekonomika*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3>.
9. Minenko, M. A., Minenko, L. M., Marchenko, A. O., Netrebko, R. V. and Malanchuk, M. F. (2023), "Administration of defence sector entities under the war with the Russian Federation, world globalisation and pervasive digitalisation", *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky i oborony*, vol. 3 (48), pp. 44—58. DOI: <https://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-48-3-44-58>.
10. Minenko, M. A., Mashtalir, V. V. and Minenko, L. M. (2024), "Conditions for promoting purposeful sustainable development and acquiring desired competitive and reputational advantages by a legal entity", *Nauk. visnyk Mizhnarodnoi asociii naukovtsiv. Seriya: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, t. 3, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-2-4>.
11. Mazalaki, A. A., Kuzmin, O. Ye. and Melnyk, O. H. (2014), *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv* [Fundamentals of management: textbook for university students], Folio, Kharkiv, Ukraine.
12. Hordienko, L. Yu. (2016). *Administratyvnyi menedzhment* [Administrative management], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
13. Mykhalitska, N. Ya., Vereskliak, M. R. and Mykhalitsky, V. S. (2019), *Administratyvnyi menedzhment* [Administrative management], Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2025 р.

O. Havrylets,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7333-0041>

V. Pigosh,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3948-6795>

O. Maslyban,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business Administration,

Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhborod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.32

COMPETENCY-BASED APPROACH AND THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL ETHICS IN TRAINING ACCOUNTING, TAXATION, AND MARKETING SPECIALISTS AMID A CHANGING LABOR MARKET

O. B. Гаврилець,

к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

В. А. Пігош,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

О. О. Маслиган,

д. е. н., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,

ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ТА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ
ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ
ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЗМІН РИНКУ ПРАЦІ**

The article is aimed at analyzing the peculiarities of forming professional ethics and developing key competencies in future specialists in accounting, taxation, and marketing, taking into account the current transformations of the economic environment and employers' requirements. The conducted research emphasizes the importance of an integrated approach to building competency-based skills and professional ethics in the training of specialists in accounting, taxation, and marketing. It has been established that the combination of educational standards with methodological approaches contributes to the development of key competencies and moral-ethical values in future specialists, which is a necessary condition for effective and responsible professional activity in a dynamic and competitive labor market. The analysis of the work content of specialists in accounting,

taxation, and marketing revealed that the modern competency-based approach in their training is aimed not only at the acquisition of theoretical knowledge but also at the development of specific key competencies that ensure the effective performance of professional tasks. Within the framework of the study, it has been proven that the main directions of competence development include professional knowledge and skills, practical and digital abilities, as well as the capacity to adapt to the dynamic conditions of the labor market. The analysis of the content of professional ethics in the training of specialists shows that it is shaped by the requirements for moral and ethical values necessary for responsible professional activity. This implies the development of the ability to act honestly, transparently, and responsibly, to integrate ethical standards with modern technologies and working methods in order to make professional decisions that simultaneously take into account business goals and social responsibility. In our opinion, it is also advisable to add the formation of a culture of ethical behavior in the fields of accounting, taxation, and marketing, which will contribute to enhancing the professional competence and ethical awareness of future specialists. It is also worth noting that the content of professional ethics and key competencies among future specialists is constantly expanding under the influence of technological, economic, and social changes, as these factors also affect the labor market.

Окреслена стаття спрямована на аналіз особливостей формування професійної етики та розвитку ключових компетентностей майбутніх фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу з урахуванням сучасних трансформацій економічного середовища та вимог роботодавців. У результаті проведеного дослідження підкреслено важливість інтегрованого підходу до формування компетентнісних навичок та професійної етики у підготовці фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу. Встановлено, що поєднання освітніх стандартів із методичними підходами сприяє розвитку у майбутніх спеціалістів ключових компетенцій і морально-етичних цінностей, які є необхідною умовою ефективної та відповідальної професійної діяльності в умовах динамічного і конкурентного ринку праці. Аналіз змісту праці фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу свідчить, що сучасний компетентнісний підхід у їх підготовці спрямований як на засвоєння теоретичних знань, так і на формування конкретних ключових компетенцій, здатних забезпечити ефективне виконання професійних завдань. Основні напрями розвитку компетентностей охоплюють професійні знання та навички, практичні й цифрові вміння, а також здатність адаптуватися до змін. Аналіз змісту професійної етики у підготовці фахівців ілюструє, що вона формується вимогами до морально-етичних цінностей, необхідних для відповідального систематичного виконання дій у професійному аспекті. Це передбачає розвиток здатності діяти чесно, прозоро та відповідально, інтегрувати етичні норми з сучасними технологіями та методами прийняття професійних рішень, які одночасно враховують бізнес-цілі та соціальну відповідальність. На нашу думку, до цього аспекту доцільно додати формування культури етичної поведінки у сфері обліку, оподаткування та маркетингу. Варто також зазначити, що зміст професійної етики та ключових компетентностей у майбутніх фахівців постійно розширюється під впливом технологічних, економічних і соціальних змін, які впливають на ринок праці. Перспективи подальших досліджень пов'язані з визначенням ефективних моделей інтеграції етики та компетенцій в освітні програми та оцінкою їхнього впливу на професійну підготовку.

Key words: competence development; professional knowledge; skills; practical and digital abilities; professional ethics; accounting specialists; taxation specialists; marketing specialists.

Ключові слова: розвиток компетентностей; професійні знання; навички; практичні й цифрові вміння; професійна етика; фахівці з обліку; фахівці з оподаткування; фахівці з маркетингу.

PROBLEM STATEMENT

Modern economic development conditions, particularly the processes of increasing interdependence and interconnectedness of countries and nations, digitalization of business processes, automation of accounting systems and marketing tools, intensification of competition, and the growing importance of soft skills, have shaped new requirements for specialists in the fields of economics,

accounting, taxation, and marketing. Professionalism in these areas today is determined not only by the depth of specialized knowledge but also by the ability to apply it effectively in practice, quickly adapt to changes, work with digital technologies, and adhere to high ethical standards.

Therefore, a modern accountant must utilize automated software systems, analyze significant amounts of financial data, and quickly adapt to changes in tax

legislation. Meanwhile, a marketing specialist, along with mastering classical strategies, should employ digital promotion tools, analyze consumer behavior in the digital environment, and design adaptive communication campaigns according to market demands.

In this context, the competency-based approach to the professional training of future specialists emerges as a key factor in shaping not only their professional competence but also their ethical awareness, ensuring readiness for effective activity under the conditions of an unstable and dynamic labor market.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of fostering ethical awareness and developing key professional skills among future specialists in accounting, taxation, and marketing have been addressed in the works of Balaziuk O. Yu. [1], Yamborko H. A. [6], Fomin O., Romashko O., Semenova S. [5], Slotskiy O., and Balushchak R. [4]. The researchers emphasize the importance of cultivating professional culture, improving educational programs, and introducing innovative teaching methods that ensure the training of competitive specialists with a high level of professional ethics and responsibility. In the works of Nuzhna O. A. [3], particular attention is given to the integration of the competency-based approach with the development of professional ethics as a prerequisite for the harmonious combination of practical skills, theoretical knowledge, and moral-ethical values in the preparation of future professionals.

At the same time, the issue of shaping professional ethics and developing key competencies among future specialists in accounting, taxation, and marketing, taking into account the modern transformations of the economic environment and the growing demands of employers, has not been separately highlighted in the academic literature. This is due to the predominant focus of research on the substantive content of academic disciplines, insufficient attention to the integration of ethical and practical aspects into the educational process, and the lack of interdisciplinary approaches.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to analyze the specific features of professional ethics formation and the development of key competencies among future specialists in accounting, taxation, and marketing, taking into account the modern transformations of the economic environment and the requirements of employers.

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of this study, the authors draw attention to the significance of a comprehensive consideration of the competency-based approach and professional ethics in the training of specialists in accounting, taxation, and marketing. These constitute the foundation of educational standards and methodological approaches aimed at developing

Table 1. Evolution of the competency-based approach in the training accounting, taxation, and marketing specialists

Period	Features that led to the formation or modification of the competency-based approach
1980s–1990s Stage of the emergence of the competency-based approach	In global educational practice, the first elements of the competency-based approach began to emerge, focusing not only on the development of knowledge but also on practical skills and the readiness to apply knowledge in professional activities. At the same time, the approach was defined by an abstract range of areas in which a person was expected to be well-informed, possess knowledge, and have certain experience.
1990s–2000s Stage of the initial systemic implementation of the competency-based approach	The beginning of the systematic implementation of the competency-based approach in higher education, including the training of specialists in economics, finance, and marketing. During this period, international standards for specialist training emerged (for example, within the framework of the Bologna Process in Europe), with a focus on competencies. As a result, the emphasis shifted from the abstract accumulation of knowledge to the development of integrated professional competencies capable of being effectively applied in practical activities.
From the 2000s to the present Stage of active integration of the competency-based approach into specialist training programs	The competency-based approach is being actively integrated into the training programs for specialists in accounting, taxation, and marketing, particularly taking into account the digitalization, automation, and robotization of business processes. The process includes the development of key, practical, and digital competencies, as well as moral and ethical values necessary for adaptation to the dynamic labor market.

Source: compiled based on [1; 3–4].

in future professionals the key competencies and moral-ethical values necessary for effective and responsible professional activity under the dynamic and competitive conditions of the modern labor market [1; 3–4].

The competency-based approach specialist training began to develop at the end of the 20th and the beginning of the 21st centuries in response to labor market transformations and the gradual introduction of various information technologies. Initially, this approach was defined by an abstract range of areas in which a person was expected to be well-informed, possess knowledge, and have certain experience. The abstract nature of this approach was due to the lack of clear standards and methods for assessing competencies, the broad and vague interpretation of the concepts of "knowledge," "skills," and "competence," as well as insufficient integration of practical and labor market requirements into educational programs.

A more concrete theoretical definition of the approach and its formalization occurred only in the mid-2000s, when the active implementation of the Bologna Process began in Ukraine and other European countries, alongside the adaptation of educational standards to labor market requirements (see Table 1).

As a result, the focus shifted from the abstract accumulation of knowledge to the development of integrated professional competencies capable of being effectively applied in practical activity.

Based on the analysis of the work content of specialists in accounting, taxation, and marketing-conducted by professional associations, industry organizations, or expert groups (including the Ukrainian Federation of Professional

Table 2. General framework of the competency-based approach in training accounting, taxation, and marketing specialists in a changing labor market

Specifics of formation	Core components defining the competency-based approach	Impact of labor market changes
Direction – Development of key competencies for professional activities		
Professional-theoretical knowledge	Economics, accounting, tax legislation, marketing concepts, financial analysis, and budgeting.	Skills are continuously expanding in response to dynamic changes in the economic and technological environment.
Analytical and critical skills	Ability to analyze financial and marketing data, assess risks, and make informed managerial decisions	
Organizational and managerial skills	Business process planning and control, project management, record keeping	
Communication competencies	Effective interaction with colleagues, clients, and partners, negotiation skills, presentation of analytical findings	
Direction – Development of practical and digital competencies		
Ability to work with modern information systems	Ability to work with ERP systems, knowledge of accounting and tax software features, experience with CRM systems for marketing.	The need to master new digital tools and automate business processes is becoming increasingly relevant.
Capacity to use digital tools	Capacity to work in conditions of routine process automation, skills in analyzing large datasets and forecasting financial and marketing indicators.	
Innovative thinking and adaptability to technologies	Ability to support the implementation of robotization and digitalization of business processes in daily operations	
Direction – Training specialists capable of adapting to dynamic and competitive labor market conditions		
Flexibility and learning mobility	Ability to quickly acquire new knowledge, software, and technologies	There is an increasing demand for continuous self-learning and adaptability among specialists.
Professional autonomy	Decision-making in new or non-standard situations	
Development of strategic thinking	Assessment of long-term business and market prospects, forecasting trends, reflecting the specialist’s ability not only to perform current tasks but also to analyze and evaluate long-term business and market outlooks	
Competitiveness	Possession of skills that enhance the specialist’s value in the labor market and ensure a successful career	

Source: compiled based on [1; 4; 6–7].

Accountants and Auditors (UFPA), the Ukrainian Association of Certified Accountants and Auditors (UACAA), the Institute of Accounting and Finance (IAF), the Ukrainian Marketing Association (UMA), and the All-Ukrainian Advertising Coalition (AAC)) the modern content of the competency-based approach in their training is not limited to the acquisition of theoretical knowledge. Instead, it focuses on developing key competencies necessary for the effective performance of professional tasks. In this context, it is important to emphasize that the definition of competencies is characterized by specificity, as they are formulated through clear knowledge, skills, and abilities that can be assessed and applied in practice.

Key areas of competency development:

1. Professional activities (including professional-theoretical knowledge, analytical and critical thinking skills, organizational and managerial skills, and communication competencies);

2. Development of practical and digital competencies taking into account the automation, digitalization, and robotization of business processes (including the ability to work with modern information systems, use digital tools, apply innovative thinking, and adapt to new technologies);

3. Preparation of specialists capable of adapting to dynamic and competitive labor market conditions (including the development of flexibility and learning mobility, professional autonomy and initiative, strategic thinking, and competitiveness).

A more detailed general framework of the competency-based approach in training accounting, taxation, and marketing specialists in a changing labor market is presented in Table 2.

It should be noted that the requirements for the content of the competency-based approach in specialist training are constantly expanding due to dynamic changes in the

Table 3. Evolution of the approach to professional ethics for specialists in accounting, taxation, and marketing

Period	Features that led to the formation or modification of the approach to professional ethics
19th – early 20th century Stage of formation of accountants' ethics	Approaches to professional ethics are closely linked to the emergence of financial accounting standards and the first professional codes. In particular, the ACCA Code of Ethics (United Kingdom) defined professional and moral principles for accountants, such as honesty, integrity, and responsibility. At the same time, it is important to note that ACCA was only one of many directions in the codification of ethics, alongside other national and local standards and codes of conduct, which were developed not only in the United Kingdom but also in the United States and other countries.
Mid-20th century Stage of formation of marketers' ethics	In the field of marketing, professional ethics developed somewhat later, alongside the growth of advertising and communication technologies, and is regulated by marketers' codes of ethics (for example, the AMA Code of Ethics), which establish principles of honesty, transparency, social responsibility, and respect for consumers.*
20th – 21st century Stage of formation of ethics in the field of taxation	Ethical standards are defined by professional codes for tax consultants (in particular, the Code of Ethics of the National Association of Tax Professionals (NATP) in the USA) and include principles such as honesty, confidentiality, compliance with the law, professional competence, and avoidance of conflicts of interest. Moreover, international standards, such as the IFAC Code of Ethics for Professional Accountants, extend these principles globally, providing unified ethical guidelines for accountants and tax consultants.**

Note:

*Today, the codes have not disappeared but have been expanded and detailed.

**The IFAC Code of Ethics is primarily intended for accountants, but it also applies to those providing tax services, as tax consultants are often members of professional accounting organizations.

Source: compiled based on [1–2; 5–6].

economic and technological environment, which define new professional standards, employer expectations, and demand the ability for self-directed learning. In particular, the automation, digitalization, and implementation of robotization in business processes create the need for future specialists to develop not only traditional professional knowledge and skills but also practical and digital competencies, along with the ability to quickly adapt to new technologies and working conditions [1; 4]. Additionally, labor market globalization and increased competition require specialists to possess flexible thinking, analytical and communication skills, and the capacity to make effective decisions under conditions of uncertainty.

Indeed, it is indisputable that modern requirements for the competency-based approach encompass not only the traditional scope of professional knowledge but also a set of skills and qualities that are continuously expanding to ensure the adaptability and competitiveness of graduates in the labor market. For example, in the field of marketing, a specialist previously could rely on knowledge of traditional advertising methods and market analysis, as well as skills in creating promotional materials and reporting. Contemporary requirements include additional competencies: working with digital platforms (such as Google Analytics and CRM systems), analyzing consumer behavior using big data, automating marketing campaigns, and the ability to quickly adapt to new trends, such as using artificial intelligence for content personalization [3–4].

Regarding the approach to professional ethics as a system of values and norms in professional activity, it was generally formed back in the 19th–20th centuries, when the first professional communities (accountants, lawyers, doctors) and professional codes of conduct began to emerge. The formation of such ethics was driven not so much by the increasing complexity of professional work as by the growing number of cases in which specialists acted unethically. In particular, some accountants engaged in deliberate concealment of losses, overstatement of profits, or manipulation of accounting records for personal gain or for the benefit of management. For instance, during the 1920s and 1930s alone, it became known that in over 200 banks and trading companies in Europe, accountants were involved in practices that concealed the true financial state of enterprises, undermining trust in the profession and prompting the establishment of professional codes of ethics.

From the late 20th to the early 21st century, similar problems arose in other professional fields, notably among marketers and tax consultants. In marketing, there were instances of manipulating information to promote goods and services, misleading consumers. In tax consulting, there were cases of deliberate tax evasion or the use of questionable optimization schemes, violating ethical and legal standards.

These trends not only undermined trust in specialists in accounting, taxation, and marketing but also became one of the reasons for the development of a professional ethics approach

closely linked to the emergence of ethical standards and codes, as evidenced by the data presented in Table 3.

So, regarding financial accounting, in this case the emergence of professional ethics is associated with the introduction of professional codes, in particular the ACCA Code of Ethics, which defines professional and moral principles for accountants. In the field of marketing, professional ethics developed somewhat later, with the growth of advertising and communication technologies in the mid-20th century, and is regulated by marketers' codes of ethics, which establish principles of honesty, transparency, social responsibility, and respect for consumers.

In taxation, ethical standards are defined by the professional codes of tax consultants and include honesty, confidentiality, compliance with the law, professional competence, and avoidance of conflicts of interest.

This approach implies not only adherence to legal requirements and professional standards but also the conscious development of moral values, ethical responsibility, and professional culture, which ensures transparency, client and partner trust, as well as sustainable business development in today's dynamic and competitive environment [1; 5–6].

Thus, the interpretation of professional ethics gradually integrated not only moral principles but also the ability to effectively apply ethical norms in interaction with technology and business processes.

Table 4. General framework for developing professional ethics among accounting, taxation, and marketing specialists in a changing labor market

Specifics of tormation	Key components defining the approach to professional ethics	Impact of labor market changes
Direction – acquisition of moral and ethical values for responsible professional practice		
Professional responsibility	Responsibility for one’s own actions and their consequences for the organization, clients, and society.	Market changes the foundation of a specialist’s moral consciousness, aiming at the conscious and responsible fulfillment of professional duties.
Honesty and integrity	Awareness of the importance of honesty, integrity, and transparency in making professional decisions	
Compliance with professional standards and legislation	Acquisition of ethical behavioral principles that comply with professional standards, legislation, and generally accepted social norms.	
Social responsibility	Ability to focus on social responsibility, ensuring trust and respect from clients, partners, and colleagues.	
Direction – development of the ability to act honestly, transparently, and responsibly		
Professional integrity	Adherence to ethical standards when working with clients and colleagues, including honesty and transparency in communication, respect for the rights and interests of others, and maintaining confidentiality.	Ensures a transformation in the perspective on the practical application of ethical principles in daily professional activities.
Transparency of actions	Honest and transparent reporting to clients, colleagues, and management on task progress and the rationale behind decisions made.	
Accountability for results	Ability to take responsibility for the consequences of one’s decisions and actions.	
Direction – fostering a culture of ethical behavior in accounting, taxation, and marketing		
Respect for clients and partners	Formation and maintenance of stable, transparent, and mutually beneficial relationships with clients, partners, colleagues, and other stakeholders.*	Market demands transform the culture of professional behavior, strengthening the trust and reputation of the organization.
Ethical management of business processes	Ability of a manager or specialist to make decisions within professional activities guided by ethical principles, rather than solely by economic feasibility or personal gain.	
Socially responsible behavior	A professional, when performing their duties, is guided not only by personal gain or the interests of the organization but also by the needs and expectations of society.	
Direction – integrating ethical standards with modern technologies and work methods		
Integration of ethics and technology	Use of modern IT systems, automation, and digital tools in compliance with ethical standards.	Changes in market demands expand the application of ethical principles, combining professionalism with technological capabilities.
Ethical decision-making in business processes	Support for a business approach in which a company achieves its financial and economic goals while simultaneously managing the impact of its activities on society and the environment.	
Analytical and critical thinking	Analysis of potential decisions or actions in professional activities, taking into account moral and ethical principles, not just financial or business objectives.	

Note:

Refers to relationships based on honesty, ethical conduct, and professional responsibility.

Source: compiled based on [1; 5–6].

The analysis of the content of professional ethics in the training of specialists by professional associations, industry organizations, and expert groups (in particular, the Federation of Professional Accountants and Auditors of Ukraine (UFAA), the Ukrainian Association of Certified Accountants and Auditors

(UACAA), the Institute of Accounting and Finance (IAF), the Ukrainian Marketing Association (UMA), and the All-Ukrainian Advertising Coalition (AAC)) reveals a fairly wide range of requirements regarding the moral and ethical values necessary for responsible professional activity.

Among these requirements are the ability to act honestly, transparently, and responsibly; the skill to integrate ethical norms with modern technologies and methods of work to make professional decisions that consider both business objectives and social responsibility; and the understanding of the importance of an ethical approach in accounting, taxation, and marketing processes [4].

We believe it is essential to foster a culture of ethical behavior in the professional sphere, as this will help establish high standards of professional responsibility and public trust.

In more detail, the general framework for shaping professional ethics among accounting, taxation, and marketing specialists in a changing labor market is presented in Table 4.

It should be noted that the content of the approach to developing professional ethics among specialists in accounting, taxation, and marketing is constantly expanding due to increasing demands for the fulfillment of professional duties, the broadening of ethical principles in professional practice, and the evolving understanding of professional behavior culture.

For example, accountants today are expected not only to maintain financial records in accordance with standards but also to act honestly, transparently, and responsibly. An advanced approach to professional ethics requires accountants not merely to perform formal duties, but to act with internal responsibility and conscious integrity in all aspects of their work.

CONCLUSIONS

As a result of the conducted study, the importance of an integrated approach to developing competency skills and professional ethics in the training of specialists in accounting, taxation, and marketing has been emphasized. It has been established that combining educational standards with methodological approaches contributes to the development of key competencies and moral-ethical values in future professionals, which is a necessary condition for effective and responsible professional activity in a dynamic and competitive labor market.

An analysis of the work content for specialists in accounting, taxation, and marketing shows that the current competency-based approach to their training focuses not only on acquiring theoretical knowledge but also on developing specific key competencies. These competencies are essential for performing professional tasks effectively. The main directions for competency development include professional knowledge and skills, practical and digital abilities, as well as the capacity to adapt to the dynamic conditions of the labor market.

The analysis of professional ethics content in specialist training reveals that it is influenced by the moral and ethical values essential for responsible professional conduct. It involves developing the ability to act honestly, transparently, and responsibly, integrating ethical standards with modern technologies and working methods to make professional decisions that simultaneously consider business goals and social responsibility. We believe it is advisable to cultivate a culture of ethical behavior in accounting, taxation, and marketing. This will enhance the professional competence and ethical awareness of future specialists [2].

It should also be noted that the content of professional ethics and key competencies among future professionals is constantly expanding under the influence of technological, economic, and social changes, which also affect the labor market.

Prospects for further research are related to identifying effective models for integrating ethics and competencies into educational programs and assessing their impact on professional training.

Література:

1. Балазюк О.Ю. Професійна етика бухгалтера в контексті реформування бухгалтерського обліку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 710—714.
2. Кашина Г., Писаренко Н., Бараник З., Громоздова Л., Дербеньова Я. Теоретичні та методичні підходи до формування змісту та структури професійно орієнтованих дисциплін під час підготовки менеджерів і маркетингологів туристичних послуг. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 4 (10), 494—508.
3. Нужна О.А. Професійна етика та її місце у підготовці фахівців з обліку і оподаткування. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 142—146.
4. Слоцький О., Балушчак Р. Професійна підготовка маркетингологів як предмет наукових дискусій. *Академічні візії*. 2024. № 35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934622>
5. Фоміна О., Ромашко О., Семенова С. (2022). Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. *Економіка та суспільство*, 2022/ № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>
6. Ямборко Г. А. Професійне забезпечення розвитку обліку: етика і мораль бухгалтера. *Облік і фінанси АПК*. 2008. № 4. С. 184—188.

References:

1. Balazyuk, O.Yu. (2017), "Professional ethics of an accountant in the context of accounting reform in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 10, pp. 710—714
 2. Kashyna, G., Pysarenko, N., Baranyk, Z., Gromozdova, L. and Derbenyova, Y. (2023), "Theoretical and methodological approaches to the formation of the content and structure of professionally oriented disciplines during the training of managers and marketers of tourist services", *Visnyk nauky ta osvity*, vol. 4 (10), pp. 494—508.
 3. Nuzhna, O.A. (2021), "Professional ethics and its place in the training of accounting and taxation specialists", *Ekonomichnyy forum*, vol. 2, pp. 142—146.
 4. Slotskyi, O. and Balushchak, R. (2024), "Professional training of marketers as a subject of scientific discussions", *Akademichni viziyyi*, vol. 35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934622>
 5. Fomina, O., Romashko, O., and Semenova, S. (2022). "Professional ethics of accountants: its features and problematic aspects of compliance with ethical principles", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>
 6. Yamborko, G.A. (2008), "Professional support for the development of accounting: ethics and morality of an accountant", *Oblik i finansy APK*, vol. 4, pp. 184—188.
- Стаття надійшла до редакції 12.09.2025 р.*

В. В. Готра,
д. е. н., професор, Ужгородський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3885>
У. В. Росола,
к. е. н., доцент, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7721-2755>
В. Ю. Смочко,
к. е. н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0319-9783>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.39

СУЧАСНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ДРАЙВЕР ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

V. Gotra,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Uzhhorod National University
U. Rosola,
PhD in Economics, Associate Professor, Mukachevo State University
V. Smochko,
PhD in Economics, Associate Professor, Uzhgorod Trade
and Economic Institute of State University of Trade and Economics

MODERN INNOVATION POLICY AS A DRIVER OF THE MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY

У статті обґрунтовано необхідність формування сучасної інноваційної політики як ключового драйвера механізму інноваційного розвитку економіки. Визначено, що в умовах цифровізації, глобалізаційних процесів та воєнних викликів, інноваційний розвиток стає базовим чинником підвищення конкурентоспроможності національних економічних систем. Проаналізовано останні дослідження зарубіжних та українських авторів, які свідчать про еволюцію інноваційної політики від традиційних моделей стимулювання R&D до місійно-орієнтованих підходів, зорієнтованих на вирішення стратегічних суспільних викликів. Систематизовано інструменти сучасної інноваційної політики, серед яких фінансові, податкові, попит-орієнтовані, екосистемні та інституційні механізми. Визначено проблеми їх реалізації, серед яких нестача фінансування, слабка комерціалізація наукових результатів та складність міжсекторальної координації. Зроблено висновок про необхідність узгодження національних пріоритетів з міжнародними практиками, що забезпечить стійкий інноваційний розвиток України та її інтеграцію до європейського інноваційного простору.

The article substantiates the necessity of developing a modern innovation policy as a fundamental driver of the mechanism of innovative economic development. The study emphasizes that in the context of rapid digitalization, globalization, and the challenges caused by wartime disruption, innovative development has become one of the main determinants of the competitiveness and

sustainability of national economies. However, the realization of innovative potential remains fragmented and insufficiently effective without clearly structured management mechanisms and purposeful state policies. The paper argues that innovation policy must perform the function of a systemic catalyst, not only defining strategic priorities but also shaping favorable institutional, financial, and organizational conditions for integrating science, business, and government into a unified innovation space.

The analysis of recent international research demonstrates a paradigm shift from a neutral model of innovation policy, primarily aimed at stimulating R&D, towards mission-oriented and directionality approaches. These approaches set socially significant trajectories, such as the transition to green energy, digital transformation, and strengthening the resilience of global supply chains. OECD reports empirically confirm this evolution by highlighting that the share of social and ecological objectives in national strategies already exceeds traditional economic goals of growth and competitiveness. Further discussions in foreign literature explore the concept of technology sovereignty and the risks of the so-called "medium-technology trap" in the EU, underlining the critical role of institutional mechanisms in transforming innovation policy into a driver of systemic development. At the same time, theoretical studies address the challenges of mission-oriented innovation policies, including intersectoral coordination, monitoring, evaluation, and the need for adaptive tools.

Ukrainian research during 2020-2025 focuses on the mechanisms of innovation-driven growth in the context of war and postwar recovery. Scholars emphasize the necessity of strengthening financial instruments, enhancing the commercialization of research results, and developing effective cooperation among government, business, and academia. Policy documents and analytical works stress that innovation should become the foundation for reconstruction, modernization, and sustainable growth. The article provides a systematization of the key instruments of modern innovation policy, which include financial mechanisms (grants, venture and blended capital, preferential lending), fiscal incentives (tax credits for R&D, accelerated depreciation of innovation-related equipment), demand-oriented instruments (innovation-oriented public procurement, standardization, regulatory sandboxes), ecosystem approaches (clusters, technology parks, technology transfer centers, and integration of universities and enterprises), and institutional mechanisms of coordination (inter-ministerial councils, mission-oriented national platforms, and international partnerships).

The findings suggest that advanced economies are increasingly moving away from isolated R&D incentives towards comprehensive innovation policies that combine various tools and integrate them into systemic strategies of economic transformation. For Ukraine, the adoption of a multidimensional innovation policy is critical for postwar recovery, competitiveness, and integration into the European Research and Innovation Area. The study concludes that the effectiveness of innovation policy is determined by its directionality, institutional coherence, and capacity of implementation mechanisms. The article also formulates practical recommendations on improving the architecture of innovation policy in Ukraine in line with global challenges and European integration priorities, emphasizing the need for a mission-oriented approach that balances short-term recovery tasks with long-term innovation-driven development.

Ключові слова: інноваційний розвиток; сучасна інноваційна політика; механізм розвитку; місійно-орієнтований підхід; інституційні механізми; фінансові інструменти; післявоєнне відновлення; конкурентоспроможність економіки.

Key words: innovative development; modern innovation policy; development mechanism; mission-oriented approach; institutional mechanisms; financial instruments; post-war recovery; economic competitiveness.

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

Сучасна економіка перебуває у фазі глибоких трансформацій, що обумовлені цифровізацією, глобалізаційними процесами та викликами воєнного часу. У цих умовах інноваційний розвиток виступає ключовим чин-

ником підвищення конкурентоспроможності національних економічних систем. Однак, реалізація інноваційного потенціалу без чіткого механізму управління та цілеспрямованої державної політики є фрагментарною і малоефективною.

Сучасна інноваційна політика має відігравати роль драйвера, який не лише визначає пріоритети, а й створює сприятливі умови для інтеграції науки, бізнесу та

держави в єдиний інноваційний простір. Водночас існує проблема узгодженості політики з реальною практикою: недостатній рівень фінансування, відсутність дієвих стимулів для підприємств, обмежений доступ до венчурного капіталу та слабка комерціалізація наукових результатів.

З огляду на це, формування ефективного механізму інноваційного розвитку є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі. Для науки — це завдання системного осмислення сутності та структури такого механізму, його теоретичного обґрунтування та моделювання. Для практики — це пошук інструментів, які дозволять підвищити інноваційну активність підприємств, забезпечити стає економічне зростання, сприяти інтеграції України у світовий інноваційний простір.

Отже, проблема полягає у необхідності обґрунтування ролі сучасної інноваційної політики як драйвера механізму інноваційного розвитку економіки, що є важливим як для формування ефективних державних стратегій, так і для практичної імплементації інновацій у діяльність суб'єктів господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У закордонній науковій літературі протягом останніх років простежується зсув від "нейтральної" інноваційної політики до "цільової" та "керованої" (directionality): інноваційна політика має не лише стимулювати R&D, а й задавати суспільно значущі траєкторії (перехід на зелену енергетику, цифровізація, посилення стійкості ланцюгів постачання) [1]. OECD фіксує цей поворот емпірично: у стратегіях країн частка цілей із соціальним впливом перевищує традиційні цілі зростання та конкурентоспроможності, що вимагає оновлення інструментів і механізмів реалізації політики. Дискусія доповнюється працями про технологічний суверенітет і ризики "середньо-технологічної пастки" ЄС, що підкреслює роль інституційних механізмів у перетворенні інноваційної політики на чинник забезпечення інноваційного розвитку [2]. У теоретико-методичному полі з'являються узагальнення щодо викликів місійної інноваційної політики та наступного покоління інноваційної політики [3].

В українських дослідженнях, акцент зроблено на механізмах інноваційного розвитку в умовах війни та відновлення: окреслюються пріоритети політики, бар'єри комерціалізації, потреба у фінансових інструментах і взаємодії "уряд-бізнес-наука" [4, 5]. Аналітичні праці висвітлюють напрями активізації інноваційної політики як основу стійкого зростання.

Сучасні наукові дослідження наголошують на тому, що ефективність інноваційної політики визначається її спрямованістю та спроможністю механізму реалізації. Для України ключовим є узгодження місійно-орієнтованих пріоритетів із інституційними та фінансовими ме-

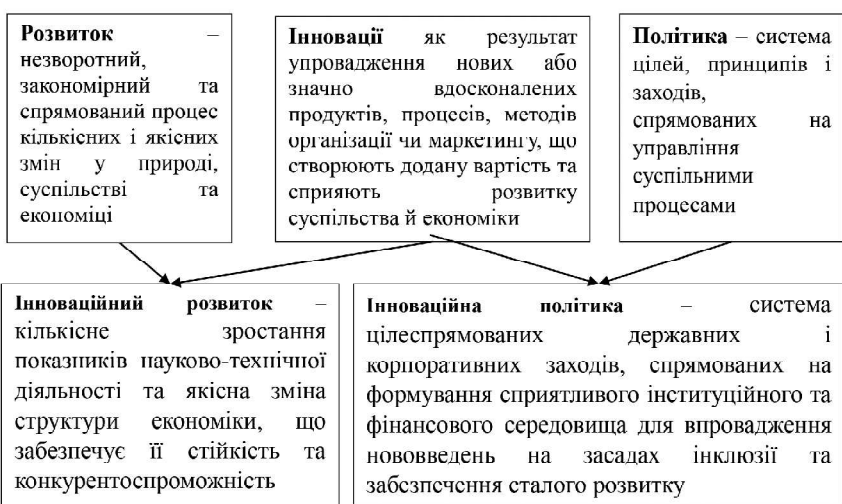


Рис. 1. Змістове навантаження понять "інноваційний розвиток" та "інноваційна політика"

Джерело: сформовано автором на основі [1—3, 6—7].

ханізмами реалізації, що підтверджують як міжнародні, так і національні дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ (ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ)

За змістом та спрямованістю дослідження можна виокремити наступні цілі статті:

Теоретико-методологічна ціль — уточнення змісту та сутності категорій "інноваційний розвиток" та "інноваційна політика"; визначення їх взаємозв'язку у сучасній економічній системі.

Аналітична ціль — аналіз інструментарію сучасної інноваційної політики в Україні та світі, окреслення основних тенденцій, інструментів й проблем її реалізації.

Практико-рекомендаційна ціль — розробка пропозицій щодо вдосконалення сучасної інноваційної політики як інституційного драйвера інноваційного розвитку економіки України з урахуванням глобальних викликів і євроінтеграційних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження важливо уточнити зміст та сутність ключових категорій "інноваційний розвиток" та "інноваційна політика", оскільки саме вони формують теоретико-методичне підґрунтя сучасної економічної трансформації.

У статті "Інноваційна політика наступного покоління: сприяння системним соціально-економічним трансформаційним змінам" [3] Ранга та Кім розглядають інноваційний розвиток як процес глибинної трансформації системи, включно з технологічними, екологічними, соціальними змінами. На думку науковців, інновації мають бути суспільно орієнтованими і відповідати викликам сталого розвитку. Людвік І. І. у праці "Інноваційний розвиток України в умовах трансформаційної економіки" [6] визначає інноваційний розвиток як комплексну систему змін, що забезпечує не просто збільшення обсягу інноваційної діяльності, а зміну структури економіки, покращення комерціалізації, інтеграцію у міжнародні інноваційні мережі. Отже, інноваційний розвиток розгля-

Таблиця 1. Інструментарій сучасної інноваційної політики у провідних країнах світу

Інструмент	Джерело	Приклад застосування
Фінансові механізми (гранти, венчурний та змішаний капітал, інноваційні фонди, пільгове кредитування)	Einhoff & Paunov (2025), OECD (2022)	Програми співфінансування інновацій у ЄС (<i>Horizon Europe</i>), діяльність Українського фонду стартапів
Податкові стимули (R&D tax credits, прискорена амортизація)	European Innovation Scoreboard (2023), Edler et al. (2023)	Податкові пільги на витрати R&D у Франції, Нідерландах, Канаді
Попит-орієнтовані інструменти (інноваційні держзакупівлі, стандартизація, регуляторні «пісочниці»)	OECD (2024), Ranga & Kim (2023)	Public Procurement of Innovation у Великій Британії; регуляторні «пісочниці» для fintech у Сінгапурі
Екосистемні підходи (кластери, технопарки, центри трансферу технологій, інтеграція університетів і бізнесу)	European Innovation Scoreboard (2023), OECD (2022)	Технопарк «Софія Антиполіс» (Франція), ініціативи смарт-спеціалізації в регіонах України
Інституційні та координаційні механізми (міжвідомчі ради, національні платформи місійного розвитку, міжнародні партнерства)	Bartscherer et al. (2024), Yatskevych (2022)	Національні інноваційні ради у Німеччині та Південній Кореї; міжвідомчі платформи в Україні у сфері післявоєнного відновлення

Джерело: сформовано автором на основі [1—3, 7—11].

дається не лише як кількісне зростання показників науково-технічної діяльності, а й як якісна зміна структури економіки, що забезпечує її стійкість та конкурентоспроможність (рис. 1).

Змінюються підходи і до визначення змістового навантаження поняття "інноваційна політика". Айнхофф та Паунов у звіті "Трансформація інноваційної політики?" визначають інноваційну політику як систему стратегій STI (Science, Technology, Innovation), що більше не обмежується лише конкурентоспроможністю і зростанням, а акцентує увагу на суспільних викликах — цифровізації, переході на зелену енергетику, соціальній та регіональній інклюзії [1]. Едлер, Блінд, Кролл та Шуберт у статті "Технологічний суверенітет як нова основа для інноваційної політики" [2] трактують інноваційну політику як рамку, що включає економічні, політичні або геополітичні виміри. У статті "Інноваційна політика України у післявоєнний період" [7], автори визначають інноваційну політику як комплекс стратегічних пріоритетів перспективної економічної політики, а також систему державних заходів, що спрямовуються на відновлення, інвестиції в інноваційні процеси, модернізацію економіки в умовах кризи. З позиції досягнення вказаних характеристик інноваційна політика повинна визначатися як система цілеспрямованих державних і корпоративних заходів, спрямованих на формування сприятливого інституційного та фінансового середовища для впровадження нововведень на засадах інклюзії та забезпечення сталого розвитку (рис. 1).

Узагальнюючи змістове навантаження базових понять, можна стверджувати, що інноваційний розвиток виступає результатом якісних трансформацій економіки, спричинених упровадженням нових знань і технологій, а інноваційна політика є стратегічним механізмом їх спрямування та підтримки. Взаємозв'язок цих категорій проявляється у тому, що політика формує інституційні, фінансові й організаційні умови, які визначають масштаби й ефективність інноваційного розвитку, тоді як останній за-

безпечує досягнення цілей політики шляхом підвищення конкурентоспроможності та сталості економіки.

Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на розгляді сучасної інноваційної політики в Україні та світі, її ключових тенденцій, інструментів реалізації та проблемних аспектів. Такий аналіз дозволить визначити не лише загальні світові тренди, але й специфіку українського контексту, що є надзвичайно актуальним в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського науково-інноваційного простору.

У XXI ст. інноваційна політика еволюціонує від традиційної моделі, орієнтованої переважно на стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D), до парадигми місійно-орієнтованого розвитку (mission-oriented innovation policy). Її сутність полягає у визначенні стратегічних "місій" — глобальних чи національних викликів, що потребують комплексних міжгалузевих рішень. Замість вузького зосередження на зростанні ВВП чи підвищенні технологічної конкурентоспроможності, сучасні політики дедалі частіше інтегрують цілі "зеленого переходу", цифрової трансформації, соціальної інклюзії та сталості [1].

Інструментарій сучасної інноваційної політики у провідних країнах світу охоплює (табл. 1).

Аналіз інструментарію сучасної інноваційної політики засвідчує, що провідні країни світу дедалі більше переходять від ізолюваного стимулювання R&D до комплексних політик, які поєднують фінансові стимули, податкові пільги, попит-орієнтовані механізми та розвиток інноваційних екосистем. Важливою тенденцією є формування інституційної координації, що дозволяє об'єднати державу, бізнес, наукові установи й громадянське суспільство у реалізації місійно-орієнтованих пріоритетів. Для України використання такого багатовимірного інструментарію є критично необхідним у післявоєнному відновленні, адже воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності, інтеграції до європейського науково-інноваційного простору та створенню стійких механізмів інноваційного розвитку.

Водночас науковці акцентують на проблемах реалізації такої політики: складність міжсекторальної координації, ризик "захоплення політики" окремими групами інтересів, дефіцит "довгих" інвестицій у високотехнологічні сектори та брак надійних метрик оцінювання результативності [1, 3].

ВИСНОВКИ

Сучасна інноваційна політика еволюціонує в напрямі місійно-орієнтованих підходів, які інтегрують соціальні, екологічні та економічні пріоритети. Україна перебуває на етапі пошуку власної моделі, яка має поєднувати відновлювальні завдання з довгостроковим інноваційним розвитком. Ключовим викликом є формування дієвого механізму реалізації політики, що здатен забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та інтеграцію у глобальний інноваційний простір.

Для України актуальним є поєднання міжнародного досвіду з національними потребами: з одного боку, адаптація інструментів місійної політики та фінансових механізмів підтримки інновацій, з іншого — концентрація на завданнях відбудови, енергетичної незалежності та соціальної стійкості.

Література:

1. Einhoff, J. and C. Paunov (2025). Innovation policy transformed?: Unveiling a new paradigm through natural language processing. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2025/21. OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/5ee60cb5-en> (дата звернення: 12.09.2025).
2. Edler, J., Blind, K., Kroll, H., & Schubert, T. (2023). Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: Defining rationales, ends and means. Research Policy, 52(6). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Ranga, M., Kim, S. Y. (2023). Next-generation innovation policies: Promoting systemic socio-economic transformative change. DOI: <https://doi.org/10.3389/frma.2023.1146039> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Ковальчук, В. (2023). Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> (дата звернення: 12.09.2025).
5. Пермінова, С., Ситник, Н., & Чупріна, М. (2024). Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство, (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Людвік, І. І. (2022). Інноваційний розвиток України в умовах трансформаційної економіки. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, № 2 (125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6> (дата звернення: 12.09.2025).
7. Яцкевич, І. В. (2022). Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство, 39, 53—60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53> (дата звернення: 12.09.2025).
8. Bartscherer, F., Kurz, C., Wurster, S., & Hottenrott, H. (2024). Mission-oriented innovation policy: Mapping definitions, rationales, and approaches across 39 countries. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4845519> (дата звернення: 12.09.2025).
9. European Commission. (2023). European Innovation Scoreboard 2023. Publications Office of the European Union. DOI: <https://doi.org/10.2873/725212> (дата звернення: 12.09.2025).
10. OECD. (2022). Building back a better innovation ecosystem in Ukraine. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/85a624f6-en> (дата звернення: 12.09.2025).
11. OECD. (2024). Agenda for Transformative Science, Technology and Innovation Policies. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/ba2aaf7b-en> (дата звернення: 12.09.2025).

References:

1. Einhoff, J., & Paunov, C. (2025), "Innovation policy transformed?: Unveiling a new paradigm through natural language processing", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2025/21, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/5ee60cb5-en>.
2. Edler, J., Blind, K., Kroll, H., & Schubert, T. (2023), "Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy: Defining rationales, ends and means", Research Policy, vol. 52(6), Article 104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>.
3. Ranga, M., & Kim, S. Y. (2023), "Next-generation innovation policies: Promoting systemic socio-economic transformative change", Frontiers in Research Metrics and Analytics, vol. 8, Article 1146039. <https://doi.org/10.3389/frma.2023.1146039>.
4. Kovalchuk, V. (2023), "Analysis of trends in the innovative development of the national economy", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.
5. Perminova, S., Sytnyk, N., & Chuprina, M. (2024), "Innovation activity in Ukraine during military aggression: Trends and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.
6. Liudvyk, I. I. (2022), "Innovative development of Ukraine in the context of a transformational economy", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 2(125). <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>.
7. Yatskevych, I. V. (2022), "Innovation policy of Ukraine in the postwar period", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 39, pp. 53—60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.
8. Bartscherer, F., Kurz, C., Wurster, S., & Hottenrott, H. (2024), "Mission-oriented innovation policy: Mapping definitions, rationales, and approaches across 39 countries". <https://doi.org/10.2139/ssrn.4845519>.
9. European Commission. (2023), "European Innovation Scoreboard 2023", Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2873/725212>.
10. OECD. (2022), "Building back a better innovation ecosystem in Ukraine", OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/85a624f6-en>.
11. OECD. (2024), "Agenda for Transformative Science, Technology and Innovation Policies", OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ba2aaf7b-en>.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

*Н. І. Паляничко,
д. е. н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник,
Інститут агроекології і природокористування НААН, Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2230-9634>
Л. І. Сахарнацька,
к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник,
Інститут агроекології і природокористування НААН, Київ, Україна;
Закарпатський обласний центр соціально-економічних
і гуманітарних досліджень НАН України, м. Ужгород, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.44

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

N. Palianychko,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher, Institute of Agroecology and Environmental
Management of NAAS, Kyiv, Ukraine
L. Sakharnatska,
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Senior researcher, Institute of
Agroecology and Environmental Management of NAAS, Kyiv, Ukraine;
Transcarpathian Regional Centre for Socio-Economic and Humanities Research of NAS of Ukraine, Uzhhorod, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF STRUCTURAL
CHANGES IN THE ECONOMY OF THE TRANSCARPATHIAN REGION IN THE CONTEXT
OF INTEGRATED REGIONAL DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів. Удосконалення структурних змін економіки Закарпатської області вимагає поєднання теоретичних концепцій із практичними методиками аналізу. Виявлено вплив структури економіки Закарпатської області опосередковано через валовий регіональний продукт на формування доходів населення зі значним коефіцієнтом кореляції $r = 0,9983$. Досліджено особливості інтеграції регіону у європейські ланцюги поставок, динаміку експорту та імпорту: зокрема у 2022 р. позитивне сальдо становило 325 млн дол. США, тоді як у 2024 р. від'ємне сальдо - 74,3 млн дол. США. Такі зміни відображають вплив воєнних умов та логістичних обмежень на регіональну економіку й демонструють вразливість прикордонної інфраструктури до зростання інтенсивності торговельних потоків. Дослідження поточної структури експорту Закарпатської області у 2025 р. показує домінування машинобудування (51,6 %), вагомий внесок продукції рослинного походження (11,2 %) та деревини (7,7 %), що відображає процеси структурних трансформацій і євроінтеграційної пе-

реорієнтації регіону, що вимагає посилення економічного потенціалу, модернізації виробництва та адаптації регіональної політики до європейських стандартів. Обґрунтовано, що сучасні виклики, зумовлені війною, потребують комплексного та багаторівневого підходу до трансформації регіональної економічної політики, що передбачає інтегровану координацію процесів відновлення й розвитку з урахуванням територіальних особливостей. Запропоновано теоретико-методичні підходи до вивчення структурних змін економіки на регіональному рівні базувати на безпековому аспекті на основі взаємодії між регіональною спеціалізацією, ефективністю розподілу ресурсів і конкурентоспроможністю. Результати дослідження дають можливість розробки інструментів державної підтримки, спрямованих на стимулювання структурних змін економіки регіонів, підвищення конкурентоспроможності продукції та диверсифікацію експортних потоків.

The article examines theoretical and methodological approaches to studying structural transformations in the economy of the Transcarpathian region within the context of integrated regional development. Advancing structural transformations in the regional economy requires combining theoretical concepts with practical methods of analysis. The study revealed the impact of the region's economic structure-indirectly through gross regional product-on household income formation, with a strong correlation coefficient ($r = 0.9983$). It also analyzed the region's integration into European supply chains and the dynamics of exports and imports: in 2022, the trade surplus amounted to 325 million USD, while in 2024 the trade deficit reached -74.3 million USD. These changes reflect the influence of war conditions and logistical constraints on the regional economy and demonstrate the vulnerability of border infrastructure to the growing intensity of trade flows. The current export structure of the Transcarpathian region in 2025 shows the dominance of the machine-building industry (51.6%), alongside significant shares of products of plant origin (11.2%) and wood (7.7%). This reflects ongoing structural transformations and the region's reorientation towards European integration, which requires strengthening economic potential, modernizing production, and adapting regional policy to European standards. The study substantiates those modern challenges caused by the war necessitate a comprehensive and multi-level approach to the transformation of regional economic policy, involving integrated coordination of recovery and development processes, while taking into account territorial specificities. It is proposed that theoretical and methodological approaches to studying structural changes at the regional level should incorporate a security dimension, grounded in the interaction between regional specialization, resource allocation efficiency, and competitiveness. The results provide a basis for developing state support instruments aimed at stimulating structural transformations in regional economies, enhancing product competitiveness, and diversifying export flows.

Ключові слова: структурні трансформації економіки, регіональний розвиток, зовнішня торгівля, експорт, імпорт, прикордонна інфраструктура, євроінтеграція

Key words: economic structural transformations; regional development, foreign trade, exports, imports, cross-border infrastructure, European integration.

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

Економічна політика України на регіональному рівні спрямована на забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, макроекономічної стабільності, ефективного функціонування ринків та інституційного розвитку. Ці засади відображають стратегічний курс держави на сталий економічний розвиток, інноваційний поступ і гармонізацію з європейськими стандартами управління. Принцип інтегрованого розвитку —

поєднання галузевого та територіального підходів для розвитку територіальної громади та/або регіону, що забезпечує соціально-економічний та культурний розвиток територій [1]. Концепція інтегрованого розвитку території визначає довгострокові, міждисциплінарні, просторові та соціально-економічні пріоритети розвитку території на принципах сталого розвитку з метою підвищення якості життя, доступності та рівності можливостей, сприяння розвитку соціальних суспільних відносин та ділової активності, оптимізації адміністративної діяльності, відповідає державним і регіональним програмам розвитку [2].

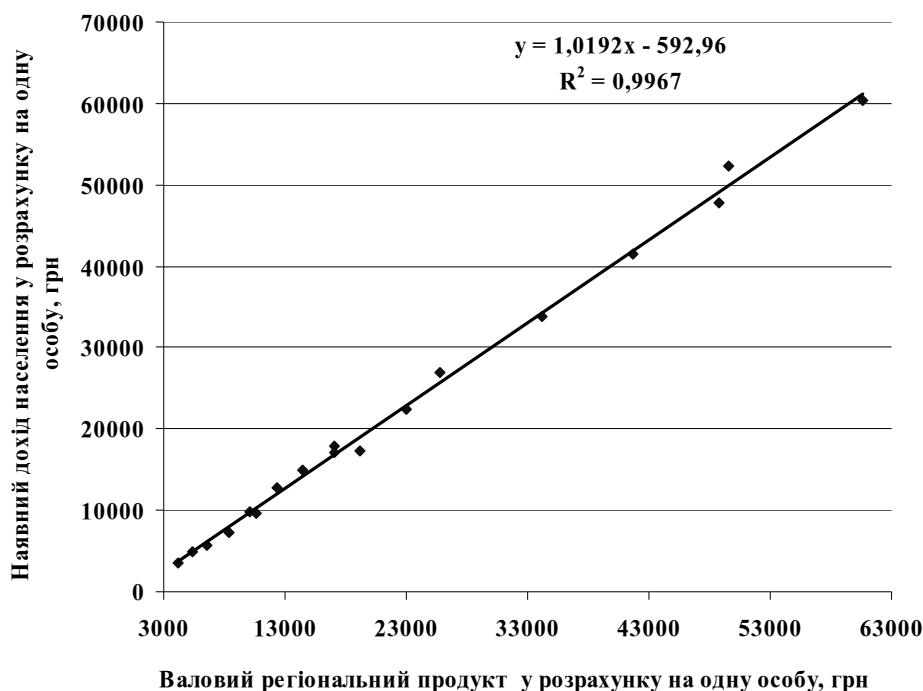


Рис. 1. Графік кореляційної залежності наявних доходів населення Закарпатської області від структури економіки опосередковано через показник ВРП за період 2004–2021 рр.

Джерело: сформовано авторами за даними [19].

Регіон є складною багатофункціональною та багатокладною підсистемою національної соціально-економічної системи, яка має множинні зв'язки з макро— та мікроекономічним середовищем країни [3]. Закарпатська область одна з наймолодших областей України та має унікальні географічне розташування та природно-кліматичні умови. Підприємства області здійснюють зовнішньоекономічні зв'язки із суб'єктами понад ста країн світу [4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вченими [3] досліджено теоретичні та методологічні основи формування економічної безпеки регіону. Вченими [5] охарактеризовано теоретико-методологічні підходи до здійснення структурного реформування національної економіки. Вченими [6] обґрунтовано, що структурна модернізація регіональної економіки має стосуватися всієї структурних підсистем або ланок соціальної економічної системи регіону. Вченими [7] визначено, що розвиток економіки регіону напряму залежить від його конкурентоспроможності. У дослідженні [8] запропоновано концептуальні засади управління потенціалом регіональних економічних систем з урахуванням факторів нерівномірності розвитку регіонів. Вченими [9] досліджено теоретичні, методологічні та практичні аспекти інституційної підтримки модернізації продуктивних сил регіону та основних аспектів післявоєнної відбудови регіонального простору. Вченими [10] обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації. У дослідженнях [11] на прикладі Харківської області визначено чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загрози і подолання наслідків військової агресії.

Вчені [12] підкреслюють необхідність перегляду регіональної політики щодо розвитку легкої промисловості. Вченими [13] обґрунтовано шляхи активізації інтелектуального потенціалу регіонів та впровадження інновацій. Вчені [14] дослідили, що економічне зростання регіонів вимагає врахування специфіки галузевої та територіальної структури місцевої економіки.

Втім, в умовах триваючого воєнного конфлікту особливої ваги набувають подальші дослідження теоретико-методичних підходів до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів..

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток регіонів України відбувається в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із збройною агресією Російської Федерації, що спричинила глибокі економічні, соціальні, екологічні та інституційні наслідки. Тому формування нової парадигми регіонального розвитку на основі комплексного аналізу та оцінки поточної ситуації, спричиненої війною, а також стану економічної системи в регіонах України і територіальних громадах, потребує детального аналізу та врахування сучасних викликів [9].

Викликами політики регіонального розвитку в сучасному контексті є: інтеграція більш довгострокової перспективи розвитку із заходами відбудови; розвиток

підходу до регіонального розвитку, орієнтованого на місцеві потреби; розширення можливостей політики регіонального розвитку в новому інституційному середовищі; ризики, пов'язані з невіршенням викликів [15].

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року базується на врахуванні сучасних викликів, пов'язаних із безпекою, економічною модернізацією, зміною клімату та соціальною адаптацією громадян [16]. Для України характерними є глибинні диспропорції регіональних економічних інтересів, невідповідність між розміщенням природно-ресурсного і соціального-економічного потенціалу [17]. Становлення нової парадигми регіонального розвитку було зумовлене низкою факторів, серед яких: необхідність пошуку інноваційних підходів до інтеграції європейських країн; актуальність використання місцевих ресурсів і потенціалу для стимулювання економічного зростання; неспроможність задовольнити постійно зростаючі потреби населення; зростання диспропорцій між регіонами у рівні економічного розвитку та добробуту [8].

Вчені [6] під поняттям "структурна модернізація регіональної економіки" розуміють процес становлення, переходу до нових форм регіонального розвитку або руху до модерних типів регіонального устрою, що полягає у відображенні системи взаємодії між регіонами та державними центральними органами, а також супроводжується якісними та кількісними трансформаційними змінами регіональної суспільно-економічної системи та її підсистем — природно-ресурсної, виробничо-господарської, поселенської, соціокультурної, організаційно-управлінської. Вчені [7] розвиток економіки регіону напряму пов'язують з його конкурентоспроможністю, яка забезпечується набором різних конкурентних переваг, підкреслюючи важливість інтегрального підходу, зокрема оцінку як окремих факторів так і конкретних показників.

Методологічний базис вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегровано-го розвитку регіонів вимагає врахування причинно-наслідкових зв'язків, які утворюються внаслідок впливу вагомих чинників. Демографічні процеси Карпатського регіону є одним з індикаторів соціально-економічного розвитку території [18]. На рис. 1 наведено візуалізацію впливу регіональної політики Закарпатської області опосередковано через валовий регіональний продукт на формування доходів населення.

За період 2004—2021 рр. частка впливу структури економіки Закарпатської області опосередковано через показник ВРП на обсяги наявних доходів населення становить 99,67 %, коефіцієнт кореляції $r = 0,9983$ свідчить про статистично достовірну залежність від зазначеного чинника.

Ключовими викликами структурних змін розвитку економіки на регіональному рівні є втрата експортного потенціалу регіонів, переорієнтація логістики та транспортних потоків, зростання диспропорцій у рівні економічного розвитку регіонів, відсутність належних механізмів управління регіональним розвитком, що відповідають європейським стандартам [16]. Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі товарами Закарпатської області за період 1996—2024 рр. (табл. 1) показує ключові особливості для Закарпаття. Закарпат-

Таблиця 1. Динаміка географічної структури зовнішньої торгівлі товарами Закарпатської області за період 1996—2024 рр., млн дол. США

Рік	Усього	з них країни ЄС	Усього	з них країни ЄС	Сальдо
	Експорт		Імпорт		
1996	94,1	68,2	126,0	109,3	-31,9
1997	129,6	100,1	154,4	129,8	-24,8
1998	148,7	127,8	150,3	133,7	-1,6
1999	169,3	152,2	158,4	136,4	10,9
2000	215,3	190	183,9	148,8	31,4
2001	253,5	234,8	243,2	193,8	10,3
2002	288,5	266,4	255,7	215,6	32,8
2003	414,5	380,4	453,3	382,2	-38,8
2004	605,5	492,8	614,4	492,2	-8,9
2005	552,3	508,8	686,4	558,1	-134,1
2006	676,9	638,4	951,7	836,7	-274,8
2007	1148	1054,1	1552,5	1415,2	-404,5
2008	1220,6	1125	1866,1	1544,4	-645,5
2009	935,0	841,1	952,9	589,9	-17,9
2010	1156,6	1000,1	1348,6	843,7	-192,0
2011	1397,6	1181,7	1997,9	1006,3	-600,3
2012	1385,3	1123,8	2009,1	945,2	-623,8
2013	1300,0	1024,1	2062,5	854,5	-762,5
2014	1382,8	1168,4	1734,6	755,6	-351,8
2015	1094,4	980,5	1011,5	591,7	82,9
2016	1211,9	1118,8	1133,4	657,6	78,5
2017	1446,4	1341,5	1341,7	821,5	104,7
2018	1659,0	1579,7	1516,3	918,3	142,7
2019	1490,0	1410,6	1471,4	845,5	18,6
2020	1349,5	1271,8	1255,4	715,6	94,1
2021	1684,8	1612,5	1696,9	930,3	-12,1
2022	1970,4	1823,8	1645,4	1022,6	325,0
2023	1640,3	1496,2	1391,3	870,2	249,0
2024	1446,3	1396,3	1620,6	936,0	-174,3

Джерело: сформовано авторами за даними [19].

тя почало активно інтегруватися у європейські ланцюги поставок, у воєнних умовах імпорту зменшився, але експорт через Закарпаття до ЄС різко зріс. У 2024 р. почалося відновлення імпорту (зокрема військових, технологічних і споживчих товарів), тоді як експорт скоротився через логістичні проблеми (від'ємне сальдо).

Європейський вибір України значною мірою впливає на формування її регіональної політики, яка базується на демократичних засадах, врахуванні кращих практик ЄС, гармонізації законодавства та сприяє швидкому пристосуванню регіонів до європейських стандартів під час інтеграції до ЄС. Стимулювання структурних змін економіки на регіональному рівні передбачає використання таких державних інструментів: інвестиції у розвиток економіки; державно-приватне партнерство; програми підтримки бізнесу; кредитні гарантії та компенсація процентних ставок; державні замовлення на закупівлю товарів і послуг; стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва; релокація підприємств до безпечних регіонів; розв'язання питань логістики, транспортної інфраструктури та енергозабезпечення. Успішна реалізація цих заходів сприятиме адаптації регіонів до нових умов, розширенню їх можливостей та інтеграції України в європейський економічний і політичний простір [11]. Нині Закарпатська область стала одним із головних каналів експорту продуктів рослинного походження (11,2 % у товарній структурі експорту у січні-

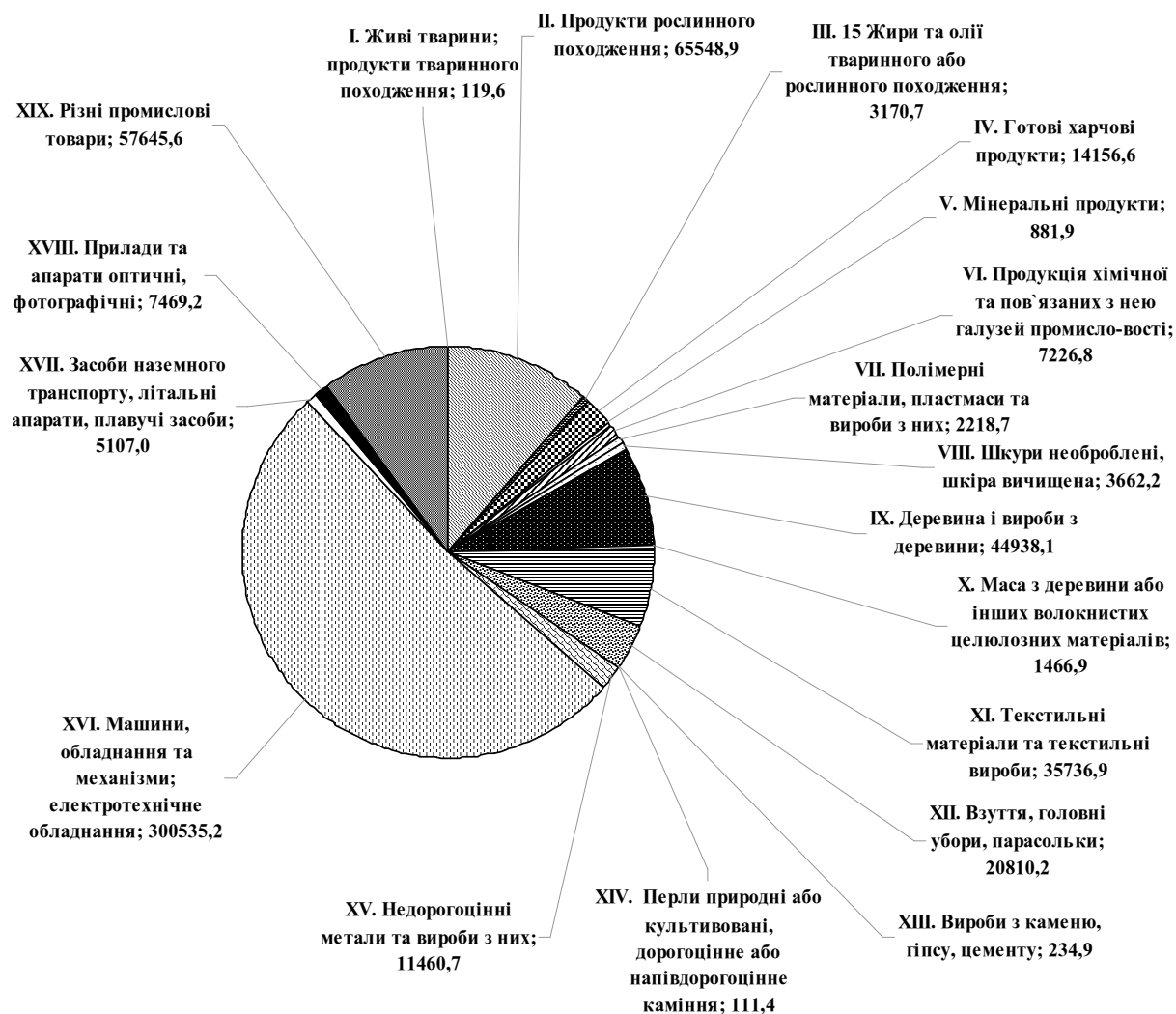


Рис. 2. Товарна структура експорту Закарпатської області у січні-травні 2025 р., тис.дол. США

Джерело: сформовано авторами за даними [19].

травні 2025 р.), деревини і виробів з деревини (7,7 %), машин, обладнання та механізмів (51,6 %) (рис. 2).

Засади внутрішньої економічної політики України визначаються прагненням забезпечити сталий розвиток, макроекономічну стабільність і зростання конкурентоспроможності. Вони враховують інноваційні підходи до управління фінансами, підприємництвом, регіональним розвитком та енергетичною безпекою. Комплексний підхід до реформування національної економіки держави сприятиме досягненню стратегічних цілей також і регіонального розвитку та інтеграції до світового економічного простору [20].

Сучасні підходи до просторового розташування ґрунтуються не лише на економічних, а й на соціальних та екологічних факторах [12]. Ресурсне забезпечення відіграє важливу роль в ефективності регіонального розвитку, адже наявність власних ресурсів, зокрема природної сировини, у достатній кількості визначає вибір пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку під час розробки регіональної стратегії [11]. За дослідженнями [21] "регіональні галузеві поліпшення сприятимуть досягненню збалансованого землекористування на рівні країни". Необхідно дотримуватися принципу збалансованого використання природних ре-

сурсів і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, залучення інвестицій та створення нових робочих місць у виробничій сфері має здійснюватися без шкоди для екології [22]. Важливо підвищувати ефективність землекористування та продуктивність використання сільськогосподарських земель, орієнтуючись на європейські стандарти, формувати ефективні ринки землі, що базуються на принципах відкритості та прозорості, а також забезпечувати досягнення належного рівня агроекологічної безпеки в регіонах [23].

Визначальними чинниками подальшого економічного розвитку більшості регіонів України стали зміни, спричинені фактором безпеки. Так, релокація і галузева трансформація стали важливими драйверами збереження підприємницького потенціалу регіонів України в умовах війни через адаптацію бізнесу до роботи в таких умовах, як зміна ланцюгів поставок, оновлення клієнтської бази тощо, зміна вектору експортно-імпортних операцій на ЄС [24]. Варто акцентувати увагу, що трудова міграція в прикордонних регіонах, а також виїзд українських громадян на постійне проживання до країни Європи, особливо молоді, призводять до втрати громадами та регіонами найбільш активних і освічених кадрів. Особливістю багатьох прикордонних регіонів є

переважання сільського населення над міським. Наприклад, у Закарпатській області сільське населення становить 62,9%, тоді як міське — 37,1% [25]. Ці демографічні й економічні чинники мають важливе значення для планування регіонального розвитку та впровадження структурних змін.

Стратегічне планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання забезпечує економічне зростання та базується на розкритті інноваційного потенціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні [26]. Одним із ключових пріоритетів, на яких має ґрунтуватися розвиток регіональних соціально-економічних систем України, є забезпечення безпеки. У цьому контексті західні регіони, зокрема Закарпатська область, мають відносно сприятливі умови [27]. Під час війни просторові та структурні дисбаланси економіки країни поглибилися, водночас з'явилися нові можливості для диверсифікації її структури, зокрема завдяки розвитку військово-оборонного комплексу [28].

Безпековий аспект Закарпатської області створює основу для залучення інвестицій, релокації підприємств зі східних та центральних регіонів України, а також для розробки програм довгострокового розвитку, спрямованих на соціально-економічну стабільність і зростання. Також Закарпатська область демонструє яскравий приклад структурно-змістовних характеристик регіонального бренду, що впливає на розвиток регіонального потенціалу. Проте повна реалізація цього потенціалу вимагає активної підтримки інфраструктурного розвитку, створення сприятливого бізнес-середовища та посилення стратегічного позиціонування на національному та міжнародному рівнях [29].

За нашими дослідженнями, актуальні виклики, спричинені війною, вимагають багатовимірного підходу до структурних змін регіональної економічної політики, що включає координацію заходів відновлення та розвитку на основі територіальної специфіки. Інтеграція з європейськими практиками, залучення міжнародної підтримки та модернізація економіки є ключовими факторами формування ефективної регіональної політики. Теоретико-методичні підходи до вивчення структурних змін економіки Закарпатської області в умовах інтегрованого розвитку регіонів вимагають поєднання теоретичних концепцій із практичними методами аналізу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження структурних змін економіки Закарпатської області потребує комплексного підходу, що враховує специфіку регіону та інтегрує різні теоретичні й методологічні підходи. Розробка стратегій розвитку має враховувати сильні сторони регіону, орієнтацію на інновації та транскордонне співробітництво. Обґрунтовано, що дослідження структурних змін економіки на регіональному рівні базується на аналізі взаємодії між регіональною спеціалізацією, ефективністю розподілу ресурсів і конкурентоспроможністю з урахуванням безпекового аспекту. Доведено, що актуальні виклики, спричинені війною, вимагають багатовимірного підхо-

ду до структурних змін регіональної економічної політики, що включає координацію заходів відновлення та розвитку на основі територіальної специфіки. Інтеграція з європейськими практиками, залучення міжнародної підтримки та модернізація економіки є ключовими факторами формування ефективної регіональної політики.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування дієвих інструментів державної підтримки, спрямованих на стимулювання структурних змін економіки Закарпатської області, підвищення конкурентоспроможності продукції та диверсифікацію експортних потоків. Це забезпечує практичну основу для вироблення стратегій розвитку прикордонних територій, модернізації транспортно-логістичної інфраструктури та адаптації до стандартів ЄС.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#n3> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 18.09.2025).
3. Петренко Н.О., Поліщук О.А. Формування економічної безпеки регіону: теоретико-методологічний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21—22. С. 112—118. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2020.21-22.112>
4. Паспорт Закарпатської області. Головне управління статистики у Закарпатській області. URL: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/sumvolikakraju/pasport-2021.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).
5. Назаркевич І. Б. Державне регулювання структурних змін в економіці України: проблеми та перспективи: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 356 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Monohrafiia_Nazarkevych.pdf.
6. Мармуть Л.О., Леваєва Л.Ю. Методологічні засади структурної модернізації регіональної економіки. Інвестиції: практика та досвід. № 17—18. 2020. С. 5—9. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.5>
7. Пугачевська К., Феєр О. Конкурентоспроможність економіки регіону: підходи до оцінювання. Економіка та суспільство. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-89>
8. Дергалюк М.О. Розвиток регіональних економічних систем на засадах трансформації потенціалоформуючого простору в умовах цифровізації: реф. дис. докт. екон. наук: 08.00.05. Київ, 2024. 40 с.
9. Харченко Ю. Виклики російсько-української війни для стратегії регіонального розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
10. Сторонянська І.З. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія. Львів: ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". 2022. 424 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf>

11. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Чинники впливу на соціально-економічний розвиток регіонів (територій) України в умовах загроз і подолання наслідків військової агресії. Проблеми економіки. 2024. № 3 (61). С. 142—148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-142-148>
12. Белоусов Я.І., Серебряк К.І., Серебряк С.В. Просторові моделі розвитку легкої промисловості в контексті регіональної політики. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13847870>
13. Ханін С. Концептуальні положення забезпечення інтелектуально-інноваційної трансформації регіональних економічних систем. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1 (26). С. 110—120. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-110-120](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-110-120)
14. Mulska O., Storonyanska I., Patytska K., Ivaniuk U. and Voznyak H. Economic growth of Ukrainian regions and determinants of financial resilience: Modeling the causal nexus. Problems and Perspectives in Management. 2023. № 21 (4). P. 398-414. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.31)
15. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1293/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
16. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.09.2025).
17. Furdychko O., Drebot O., Palianychko N., Dankevych S., Okabe Y. Social aspect of forestry landuse balance in Ukraine. Economic Annals-XXI. 2021. 192 (7—8 (2)). P. 88-107. <https://doi.org/10.21003/ea.V192-08>
18. Мельник Н., Мельник А., Пересадько В., & Великочий В. Демографічні процеси Карпатського регіону в контексті економічного розвитку території. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія "Геологія. Географія. Екологія". 2021. № 55. С. 187—203. <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2021-55-14>
19. Головне управління статистики у Закарпатській області. URL: <https://uz.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.09.2025).
20. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (дата звернення: 14.09.2025).
21. Фурдичко О., Дребот О., Паляничко Н., Данкевич С., Окабе Й. Еколого-економічна звітність як індикатор стану лісгосподарського землекористування. Agricultural and Resource Economics. 2021. Vol. 7. № 2. С. 219—250. <https://doi.org/10.51599/are.2021-07.02.12>
22. Федюк В. Секрети місцевого економічного розвитку або як громаді досягнути стійкого економічного зростання. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/19193> (дата звернення: 21.09.2025).
23. Паляничко Н.І., Фурдичко О.І. Особливості рен-тного регулювання фінансового забезпечення землекористування. Збалансоване природокористування. 2017. № 1. С. 6—10. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2017.319790>
24. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: науково-аналітична доповідь. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
25. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. Київ: НІСД, 2020. 153 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf (дата звернення: 19.09.2025).
26. Деякі питання розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 817. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.09.2025).
27. Графська О.І., Головчук Ю.О., Гарасимчук Н.А. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>
28. Shults S. & Lutskiv O. Areas and tools for regulating spatial and structural changes in the economy of Ukraine's regions in the process of post-war recovery. Економічний форум. 2024. Vol. 14, №. 2. С. 27—37. <https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.27>
29. Лугош Л.М. Інвестиційна привабливість регіону та механізми її забезпечення. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 244—248. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-36>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the principles of state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#n3> (Accessed 15.09.2025).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011). The Law of Ukraine "On Regulation of Urban Planning Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (Accessed 18.09.2025).
3. Petrenko, N. and Polishchuk, O. (2020), "Formation of economic security of the region: theoretical and methodological aspect", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 21—22, pp. 112—118. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.21-22.112>
4. Main Department of Statistics in the Transcarpathian region (2021), "Passport of the Transcarpathian region", available at: <https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/21/sumvolika-kraju/pasport-2021.pdf> (Accessed 16.09.2025).
5. Nazarkevych, I.B. (2020), Derzhavne rehulivannia strukturnykh zmin v ekonomitsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy [State regulation of structural changes in the Ukrainian economy: problems and prospects], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine, available at: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Monohrafiia_Nazarkevych.pdf (Accessed 16.09.2025).

6. Marmul, L. and Levaieva, L. (2020), "Methodological bases of structural modernization of the regional economy", *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 17 — 18, pp. 5–9. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.5>
7. Puhachevs'ka, K. and Feier, O. (2023), "Competitiveness of the regional economy: approaches to assessment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-89>
8. Derhaliuk, M.O. (2024), "Development of regional economic systems based on the transformation of the potential-forming space in the conditions of digitalization", Abstract of Doctor dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine.
9. Kharchenko, Yu.P. (2023), "Challenges of the Russian-Ukrainian war for the strategy of regional development", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 7, <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
10. Storoniiska, I.Z. (2022), *Smart-spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii: monohrafiia [Smart Specialization of the Regions of Ukraine: Methodology and Pragmatics of Implementation: monograph]*, DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy", Lviv, Ukraine, available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf> (Accessed 16.09.2025).
11. Yaroshenko, I.V. and Semyhulina, I.B. (2024), "The factors influencing the socioeconomic development of regions (territories) of Ukraine in the face of threats and overcoming the consequences of military aggression", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (61), pp. 142 — 148. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-142-148>
12. Bielousov, Ya.I. Sieriebriak, K.I. and Sieriebriak, S.V. (2024), "Spatial models of light industry development in the context of regional policy", *Rozvytok produktyvnykh syl i rehional'na ekonomika*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13847870>
13. Khanin, S. (2023), "Conceptual provisions for ensuring the intellectual and innovative transformation of regional economic system", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 1 (26), pp. 110 — 120. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-110-120](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-110-120)
14. Mulska, O. Storonyanska, I. Patytska, K. Ivaniuk, U. and Voznyak, H. (2023), "Economic growth of Ukrainian regions and determinants of financial resilience: Modeling the causal nexus", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21 (4), pp. 398 — 414. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.31)
15. Decentralization (2025), "Coordination of the reconstruction and recovery process with the regional development policy in Ukraine", available at: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1293/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf> (Accessed 19.09.2025).
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "State Strategy for Regional Development for 2021 — 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 13.09.2025).
17. Furdychko, O. Drebot, O. Palianychko, N. Dankevych, S. and Okabe, Y. (2021), "Social aspect of forestry landuse balance in Ukraine", *Economic Annals-XXI*, vol. 192 (7—8 (2)), pp. 88–107. <https://doi.org/10.21003/ea.V192-08>
18. Mel'nyk, N. Mel'nyk, A. Peresad'ko, V. and Velykochy, V. (2021), "Demographic processes of the Carpathian region in the context of economic development of the territory", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya "Heolohiia. Heohrafiia. Ekolohiia"*, vol. 55, pp. 187 — 203. <https://doi.org/10.26565/2410-7360-2021-55-14>
19. Main Department of Statistics in the Transcarpathian region (2025), available at: <https://uz.ukr-stat.gov.ua/> (Accessed 16.09.2025).
20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On the Principles of Domestic and Foreign Policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> (Accessed 14.09.2025).
21. Furdychko, O. Drebot, O. Palianychko, N. Dankevych, S. and Okabe, J. (2021), "Ecological and economic reporting as an indicator of the state of forestry land use", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7, no. 2, pp. 219 — 250. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.12>
22. Fediuk, V. (2025), "Secrets of local economic development or how a community can achieve sustainable economic growth", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/19193> (Accessed 21.09.2025).
23. Furdychko, O. I. and Palianychko, N. I. (2017), "Peculiarities of rent regulation of financial support of land use", *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, vol. 1, pp. 6 — 10. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2017.319790>
24. Institute of Regional Research (2023), "Challenges of economic development of regions of Ukraine in the conditions of war and post-war recovery: scientific and analytical report", available at: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (Accessed 10.09.2025).
25. Shevchenko, O.V. Romanova, V.V. and Zhaliilo, Ya.A. (2020), "Decentralization and the formation of regional development policy in Ukraine: scientific contribution", available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf (Accessed 19.09.2025).
26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues of development of the State Strategy for Regional Development of Ukraine and the action plan for its implementation and monitoring of the implementation of the said Strategy and action plan", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 16.09.2025).
27. Hrafskaya, O.I. Holovchuk, Y.O. and Harasymchuk, N. (2022), "Strategic Priorities for Regional Economic Development in Times of Crisis", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37>
28. Shults, S. and Lutskevych, O. (2024), "Areas and tools for regulating spatial and structural changes in the economy of Ukraine's regions in the process of post-war recovery", *Ekonomichnyi forum*, vol. 14, no. 2, pp. 27 — 37. <https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.27>
29. Luhosh, L.M. (2024), "Investment attractiveness of the region and mechanisms of its provision", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (50), pp. 244 — 248. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-36>

Стаття надійшла до редакції 23.09.2025 р.

М. Д. Пасічний,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7663-776X>

А. В. Непиталюк,

д. філос. з економіки, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7890-3889>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.52

ФАНДРАЙЗИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНЕ ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОТРЕБ

М. Pasichnyi,

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

A. Nepytyaliuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Innovative Economics and Digital Technologies,

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

FUNDRAISING AS AN ALTERNATIVE SOURCE FOR PUBLIC NEEDS' FINANCING

У статті розкрито особливості фандрайзингу як альтернативного джерела фінансування суспільних потреб. Визначено роль та місце фандрайзингу в системі фінансово-економічних відносин за сучасних умов. Проаналізовано структурні особливості сучасного середовища фандрайзингової діяльності. Окреслено принципи та визначено мотивацію фандрайзерів та донорів ресурсів. Розглянуто вітчизняне нормативно-правове забезпечення благодійної діяльності. Детерміновано потенційні репутаційні ризики фандрайзингової діяльності. Окреслено роль соціальних мереж та цифрових платформ у фандрайзингу. Проаналізовано системні взаємозв'язки між публічним та фандрайзинговим механізмами фінансування суспільних потреб. Визначено особливості реалізації фіскального регулювання економіки України за умов дії режиму воєнного стану. Охарактеризовано їх вплив на динаміку фандрайзингу. Систематизовано досвід фандрайзингу та проаналізовано кейси воєнного фандрайзингу в Україні.

This article is devoted to the specific features of fundraising as an alternative source for the public needs' financing. The role and the essence of the aforementioned phenomenon in the system of financial and economic relations under modern conditions are determined. Considering the theory of the voluntary sector, structural peculiarities of the actual fundraising environment are analyzed systematically and consistently. The economic agents' activities and potentials are estimated simultaneously as well. The main stakeholders' financial principles are outlined, while the fundraisers' motivations and the resources donors' intentions are identified explicitly. An increased need for regular and transparent fundraisers reporting (aimed to eliminate the reputational risks) as well as extremely high emotional involvement of donors and volunteers are pointed out. The domestic

regulatory and legal support rules for the charitable activities are investigated profoundly. The non-profit organizations' potential reputational risks (strongly interconnected with certain fundraising activities) are determined as well. The role and application peculiarities of social networks and a plethora of other digital platforms in fundraising activities are highlighted. The systemic relationships between the conventional fiscal and alternative mechanisms (primarily fundraising) for financing some specific social needs are analyzed profoundly. Regarding the conditions of martial law in Ukraine, the implementation features of fiscal regulation (e.g., tax benefits, tax rates reduction, etc.) are determined. The domestic experience of fundraising is systematized and the successful cases of military fundraising (the volunteer movement and private initiatives) in Ukraine are analyzed. The role of international support (including direct funding from the Ukrainian diaspora) is pointed out. The dominance of critically important and urgent public needs (primarily in the field of military and humanitarian aid) was determined as one of the distinctive features of military fundraising.

Ключові слова: фандрайзинг, альтернативні джерела фінансування, неприбуткові організації, фінансова політика, гуманітарна допомога, економіка воєнного стану.

Key words: fundraising, alternative finance, non-profit organizations, fiscal policy, humanitarian aid, martial law economy.

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

Цивільний фандрайзинг потрапив у фокус наукового пошуку в останній чверті минулого століття та досі залишається недостатньо дослідженим в якості субституту механізму публічного фінансування суспільних благ. Явище воєнного фандрайзингу є взагалі новим об'єктом наукового вивчення з низки причин. Сучасні воєнні події принципово різняться від конфліктів минулого як швидкістю поширення інформації, так і зміною сили впливу залучених осіб. Наразі, численні фото-відеоматеріали і описова інформація з епіцентру подій стають доступними необмеженій аудиторії протягом кількох годин, а подекуди і хвилин, з моменту, коли згадані події відбулися. Тому практично кожен їх учасник-свідок може виступати не просто черговим контент-мейкером, а й повноцінним інфлюенсером-організатором збору коштів, зокрема через соціальні мережі та інші медіа. Якщо раніше фінансування суспільних потреб (в т. ч. базової потреби у безпеці й обороні) було безумовною прерогативою уряду, то зараз паритетну роль у ньому відіграють інституційні та індивідуальні фандрайзери. Фандрайзинг є атрибутом громадянського суспільства сучасності і безумовно потребує поглибленого міждисциплінарного вивчення, оскільки становить інтерес не лише для економічних наук, а й права, соціології та психології.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Комплекс науково-практичних питань реалізації фандрайзингових кампаній за екстремальних умов став об'єктом активного вивчення з початку глобальної пандемії COVID-19, що згуртувала людство перед спільною

екзистенціальною загрозою. Так, А. Бхаті та Д. Макдоннелл розглядають проблематику фандрайзингу із застосуванням соціальних медіа [1]. Х. Парк та Ю. Чу висвітлюють роль фандрайзингу в формуванні і забезпеченні стійкості неприбуткових організацій, враховуючи базові наміри донорів під час реалізації кампаній зі збору коштів [2]. Л. Жао та Р. Шнеор аналізують близьку за змістом категорію краудфандингу, трактуючи останній як інноваційний канал забезпечення фінансової підтримки некомерційних, соціальних та інших ініціатив, що спрямовуються на загальне благо [3].

Б. Кіган вивчає комплекс питань суспільно-ангажованої філантропії в контексті формування спроможних територіальних громад [4]. К. Клейн досліджує місце і роль фандрайзингу у просуванні змін, відзначаючи його в якості пререквізиту соціальної справедливості [5]. Фандрайзинг в Україні за режиму воєнного стану та крізь призму спротиву українського бізнесу російській агресії вивчає М. Енронен-Валлі [6].

Специфіці краудфандингу благодійності із врахуванням російського вторгнення присвячено наукову працю А. А. Мазаракі та С. В. Волосович, у якій автори розкривають особливості фінансування поточних гуманітарних та військових потреб України [7]. В. В. Письменний емпірично досліджує інструментарій фандрайзингового фінансування соціально орієнтованих проєктів часів війни в Україні [8]. А. В. Гуменюк розглядає фандрайзинг в якості засобу залучення грошових коштів в проєктну діяльність з метою забезпечення стійкого розвитку соціоекономічних систем [9]. Т. Бабич вивчає роль грантів у забезпеченні соціально-економічної стабільності за умов повномасштабної війни російської федерації проти України [10]. Г. В. Петрусевич аналізує краудфандинг як джерело альтернативного фінансування відновлення української економіки та розвитку малого й середнього бізнесу при дефіциті тра-

диційних інвестресурсів [11]. Однак чимало теоретичних та прикладних аспектів реалізації фандрайзингу в рестрикціях соціально-економічних шоків зберігають актуальність та потребують ґрунтовного вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ідентифікація особливостей фандрайзингу як альтернативного джерела фінансування суспільних потреб за умов дії негативних екстерналій та соціоекономічних шоків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Органічно фандрайзинг пов'язаний з прагненням соціально-біологічної особи робити справедливі та добрі вчинки, а тому може розглядатися як еволюційний етап розвитку благодійництва. При цьому категорії "справедливості" і "добра" лежать в етичній площині, що дещо ускладнює аналіз вказаного феномену. Якщо загалом фандрайзинг можна визначити як мистецтво збору та ефективного розміщення різномірних ресурсів, необхідних для підтримки сталого розвитку, то дія соціально-економічних і військово-політичних шоків змушує дещо уточнити його дефініцію, цілі та принципи.

У західному дискурсі фандрайзинг виділився у відособлену сферу наукового пошуку в 1970-х роках, що було пов'язано з розвитком теорії "третього" або "волонтерського" сектору (voluntary sector). В. А. Вайсброд у 1975 році визначив останній в якості сфери соціальної активності, у якій діють неурядові (на противагу "першому" сектору) й некомерційні (як альтернатива "другому" сектору) організації [11]. Цей специфічний сектор функціонує задля створення загального блага, пом'якшення наслідків соціально-економічної нерівності, також для ефективної протидії проявам екзогенних та ендемогенних шоків. У більш пізніх публікаціях В. А. Вайсброд з колегами розвинув теорію "третього" сектору, в т. ч. розкривши причини та наслідки його неминучої комерціалізації [12].

Сучасний фандрайзинг здійснюється в цифровізованому та дещо деперсоналізованому середовищі, переставши бути просто збором коштів на абстрактні потреби, пов'язані з загальними гуманістичними цінностями, а виступає безумовно необхідним елементом підтримки життєздатності суспільства, зокрема у формі забезпечення соціальної справедливості, обороноздатності, збереження та відновлення критичної інфраструктури, допомоги зубожілим і постраждалим внаслідок стихійних лих, природних й техногенних катастроф, агресивних дій ворога.

Фандрайзинг — це прояв взаємодопомоги і єдності членів глобального суспільства, "лакмусовий папір" здатності того до самоорганізації для протидії екзистенційній загрозі. В цьому контексті особливо яскраво проявляється роль фандрайзингу в якості специфічного інституційного механізму мобілізації, алокації та ефективного розміщення фінансових та інших ресурсів суспільства. Кожен донат, як базовий модуль фандрайзингу, постає черговим кроком на шляху до підвищення суспільного добробуту, а за умов військових дій — перемоги та повоєнного відновлення. Враховуючи заз-

начене, вивчення і систематизація досвіду фандрайзингових кампаній як альтернативи фінансування соціального розвитку є вкрай актуальними.

Вітчизняний фандрайзинг тривалий час розвивався стихійно, шляхом інтуїтивного і спорадичного наслідування відповідних практик у країнах Заходу. Відсутність інституційних традицій фандрайзингу в Україні відбилася на його соціальній та економічній ефективності. Однак певні позитивні прояви, зокрема в контексті оптимізації належних суспільству ресурсів та реактивації процесів зростання, все ж фіксувалися.

Перші роки незалежності України відмічені розбалансуванням системи публічних фінансів, гіперінфляцією, різким скороченням реальних доходів населення, що не сприяло гармонійному розвитку фандрайзингу. Основними суб'єктами вітчизняного фандрайзингу на початковому етапі його становлення були різномірні благодійні фонди (надалі — БФ) та громадські організації (надалі — ГО). Відмітимо, що ні у відміненому Законі України "Про благодійництво та благодійні організації" № 531/97-ВР від 16 вересня 1997 року [13], ні в діючому Законі України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" № 5073-VI від 5 липня 2012 року [14], поняття "фандрайзинг" взагалі не згадується. Таким чином і механізми фандрайзингу, краудфандингу, краудсорсингу тощо у вітчизняному вимірі досі не мають чіткого легального тлумачення, а отже — і механізму нормативно-правового регулювання.

На межі XX і XXI століть в Україні було реалізовано кілька досить контроверсійних фандрайзингових кампаній. Особливого суспільного резонансу набув кейс зі створенням у 2006 році БФ "Дитяча лікарня майбутнього". Цей фонд опікувався будівництвом однойменного закладу охорони здоров'я, що вже в 2009—2012 роках мав відчинити свої двері для 250 важкохворих маленьких пацієнтів та забезпечити їх лікування й реабілітацію із використанням найсучаснішого обладнання та залученням персоналу найвищої кваліфікації. За повідомленням видання "Українська правда", наприкінці 2015 року із зібраних в ході фандрайзингової кампанії 147 млн грн неосвоєними залишилось лише 55 тис. грн, проте навіть не було представлено повний комплект проектно-кошторисної документації, а саме будівництво фактично зупинилося ще в 2010 році [15]. Станом на вересень 2025 року на офіційному сайті БФ "Дитяча лікарня майбутнього" досі висловлюються сподівання, що вся необхідна документація колись в невіданому майбутньому все ж буде передана державі на безоплатній основі [16]. Цей і подібні кейси негативно позначилися на суспільній довірі до інституту фандрайзингу загалом. Лише масштабна загроза самому існуванню української державності та народу призвела до докорінного переосмислення українським суспільством ролі та значення фандрайзингу.

В контексті дослідження ролі фандрайзингу як альтернативи для фінансування суспільних потреб доцільно звернутися до вітчизняного досвіду воєнного збору коштів. А. Г. Маслоу включає потребу у безпеці до числа фундаментальних, без задоволення якої неможливим видається задоволення потреб всіх вищих рівнів [17]. Гібридна російська агресія в 2014 році спонукала українське суспільство до невідкладного створення чис-

Домінування термінових та критичних потреб	• кампанії зосереджені на задоволенні нагальних запитів військової підтримки, гуманітарної та медичної допомоги, відновлення критичної інфраструктури, евакуації населення
Високий рівень емоційної залученості та патріотизму	• громадяни охочіше залучаються до процесів збору коштів, відчуючи особисту відповідальність за майбутнє країни
Зростання міжнародної підтримки	• активна участь міжнародних організацій та іноземних громадян у фандрайзингових кампаніях на підтримку України
Широке використання соціальних мереж та цифрових платформ	• оперативність медіа та їх здатність охоплювати велику аудиторію дозволяють швидко інформувати про потреби
Активна участь волонтерських організацій та ініціатив	• ключовими факторами виступають мобільність, гнучкість та довіра серед населення
Підвищена вимога до прозорості та звітності	• організатори кампаній змушені забезпечувати детальну інформацію про одержання та витрачання коштів для підтримки довіри до своїх ініціатив

Рис. 1. Специфіка фандрайзингових кампаній в умовах дії режиму воєнного стану

Джерело: систематизовано та побудовано авторами.

ленних фандрайзингових ініціатив, значна кількість з яких зберігає актуальність досі. Серед піонерів даної сфери, заснованих в перші місяці неоголошеної війни, слід згадати БФ "Повернись живим", "Razom, Inc.", "Nova Ukraine", Правозахисну організацію "Схід SOS", ГО "Армія SOS". Але безпрецедентного масштабу фандрайзинг в Україні набув вже після 24 лютого 2022 року, адже загальне горе та патріотизм мотивували вітчизняне суспільство до активнішої участі у зборах коштів, коли навіть невеликі суми донатів одержали надзвичайне значення.

Рис. 1 відображає специфічні властивості фандрайзингових кампаній періоду дії режиму воєнного стану в Україні. Більшість характеристик воєнного фандрайзингу коріняться у людській психології, а тому їх прояв залежить від низки індивідуальних та біхевіоральних чинників, наприклад, патріотичної свідомості, господарського менталітету населення тощо.

Економіка воєнного часу характеризується чіткою пріоритетизацією та ранжуванням запитів та потреб. Загалом значимі, але не вітально важливі, потреби автоматично відходять на другий план, коли постає питання фінансування війська, програм медичної та гуманітарної допомоги, заходів з евакуації цивільного населення із зон активних бойових дій, відновлення критичної інфраструктури. Визначення пріоритетів підготовки та реалізації фандрайзингових кампаній виходить із принципу загального блага, коли суспільство відходить від егоїстичного гоббсівського принципу *bellum omniū contra omnes* до згуртованості перед загальною проблемою.

Фандрайзинг стає екстраординарним каналом фінансування потреб часів війни. У Нобелівській лекції Т. Дж. Сарджент, розмірковуючи над роллю публічних фінансів, називав податки "сухожиллям війни", підкрес-

люючи, що саме зростання фіскального навантаження дозволило США вийти переможцями з обох Світових воєн [18]. Підвищені податки і сеньйораж дозволяли формувати фінансову основу ведення воєн минулого [19], але сучасні війни не можна виграти без активної суспільної позиції та правильно організованих фандрайзингових кампаній. Досить перспективним напрямом наукового пошуку видається співвіднесення профілю реалізованої фіскальної політики та динаміки воєнного фандрайзингу, враховуючи емпіричний досвід України.

Уряд України вже в перші тижні війни, у лютому-березні 2022 року, вжив заходів щодо оперативного розгляду пакетів установчих документів і реєстрації БФ та інших ГО, що мали на меті надавати допомогу цивільним постраждалим та військовим. Не можна стверджувати, що це була законодавча чи податкова преференція у прямому сенсі, але адміністративне спрощення сприяло прискореному розгортанню фандрайзингових ініціатив. Паралельно було суттєво розширено перелік товарів та послуг, що звільняються від ПДВ при їх безоплатному постачанні для потреб оборони, гуманітарної допомоги та підтримки постраждалого населення.

Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" № 2120-IX від 15.03.2022 року благодійна допомога, отримана фізичними особами, які проживають (перебувають) в межах територіальних громад, що розташовані в районі проведення бойових дій, та / або які вимушено залишили своє місце проживання у зв'язку з проведенням бойових дій, була звільнена від ПДФО та військового збору [20]. Наступна Постанова КМУ "Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану" № 953 від 05.09.2023 року детермінувала спецпорядок циркуляції гуманітарної допо-

моги, що опосередковано полегшило фандрайзинг, спрощуючи доставку зібраних ресурсів [21]. В контексті інституціоналізації сфери фандрайзингу встановлення чітких правил пропуску та обліку гуманітарки сприяє прозорості і ефективності використання ресурсів, вдосконалює військову логістику.

В Податковому кодексі України ще до вторгнення діяла ст. 170.7.2, згідно якої від сплати ПДФО звільнялися кошти, зібрані фізичними особами на підставі публічного договору (оферти) для благодійних цілей [22]. Але дане положення суттєво актуалізувалося з моменту повномасштабної війни, коли вищезазначені кошти стали спрямовуватися зокрема і на підтримку ЗСУ та постраждалих цивільних громадян.

Згідно Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану" № 4254-IX від 25.02.2025 року важливою новацією у фіскальному регулюванні благодійності (загалом) і фандрайзингу (зокрема) стало збільшення ліміту віднесення на благодійну допомогу неприбутковим організаціям до 8,00 % від прибутку підприємств, одержаного у попередньому році, що є значною преференцією для юридичних осіб [19]. Ця норма має тимчасовий характер та діятиме до кінця календарного року, в якому буде скасовано воєнний стан.

Дуалізм фінансування потреб воєнного часу, з використанням як фіскального та монетарного інструментарію, так і фандрайзингу, мав в Україні свої особливості. Починаючи з 22 лютого 2022 року до другого кварталу 2023 року, вітчизняна податкова політика носила яскраво виражений стимулюючий характер, що, очевидно, мало на меті не лише пом'якшити катастрофічні наслідки воєнного часу для населення, а й мотивувати українців до інтенсифікації приватного фандрайзингу (як у якості індивідуальних донорів, так і волонтерів та організаторів зборів).

Проте деякі засоби опосередкованого спонукання до фандрайзингу потребували оперативної корекції. Наприклад, у другому кварталі 2022 року скасовано сплату ПДВ, акцизного податку та мита з ввезених на митну територію України автотранспортних засобів. Це було пов'язано як з необхідністю відновлення приватного автопарку населення, пошкодженого ворогом, так і з потребами фронту. Статистика стверджує, що з квітня по червень 2022 року в Україну ввезли близько 119,00 тис автотранспортних засобів. Якщо у довоєнному 2021 році відповідний акциз становив 16,37 млрд грн у поточних цінах (або 1,13 % ВВП), то в 2022 році (коли пільга діяла лише протягом 3 місяців) — акцизний податок з імпортованих авто склав лише 4,98 млрд грн (або 0,37 % ВВП). Враховуючи факт, що далеко не всі ввезені на територію України автотранспортні засоби були зрештою спрямовані на обслуговування потреб ЗСУ та критичних запитів тилу, прямі бюджетні втрати перевищили 13,00 млрд грн. Тому вже з 1 липня 2022 року відповідну фіскальну преференцію було скасовано. В 2023 році надходження акцизного податку з ввезених авто склали 9,44 млрд грн (або 0,58 % ВВП) [20].

З другої половини 2023 року в Україні переважно реалізується компенсаторна фіскальна політика, що характеризується підвищенням рівню податкового на-

вантаження, в т. ч. і на доходи фізичних осіб. Попри скорочення коштів, наявних у розпорядженні платників податків, донорство в Україні залишається масштабним, про що свідчить висока швидкість закриття зборів та позитивна динаміка фандрайзингових платформ. Варто зазначити, що при спільності генеральних задач та цілей воєнних фандрайзерів, які зводяться до допомоги фронту та підтримки тилу, їх методики та робочі тактики сильно різняться. Відмітимо особливості роботи та результати діяльності окремих крупних фандрайзерів.

Потужним проектом воєнного фандрайзингу стала ініційована чинним Президентом Офіційна фандрайзингова платформа України UNITED24. Завдяки репутації її ініціатора, підтримці світових лідерів та знаменитостей-інфлюенсерів, а також чіткій і прозорій звітності, платформа UNITED24 допомогла залучити понад \$1,93 млрд станом на 25 вересня 2025 року [25]. Ці кошти пріоритетно спрямовуються на різноманітні військові потреби: від забезпечення ЗСУ до надання гуманітарної та медичної допомоги, а також на відновлення критичної інфраструктури прифронтових та тилкових регіонів. Важливою видається роль амбасадорів даної фандрайзингової кампанії, в т. ч. іноземців українського походження, що впливають на мотиви іноземних донорів, зокрема з числа діаспори.

БФ "Повернись живим" є одним з найстаріших та найбільш авторитетних фандрайзерів України, ідея створення якого виникла практично одразу після початку гібридної агресії. Станом на 25 вересня 2025 року зібрано понад 21,37 млрд грн (\$582,59 млн), які спрямовуються на закупівлю важливого обладнання, амуніції, засобів розвідки й зв'язку для ЗСУ [26]. Системний підхід БФ "Повернись живим" до допомоги війську та прозора звітність забезпечили високий рівень довіри серед донорів.

Хоча сам Сергій Притула активно здійснював волонтерську діяльність ще з 2014 року, БФ Сергія Притули засновано в лише в 2020 році [27]. Варто окремо відмітити, що в 2018-2021 роках спостерігалось певне зниження інтенсивності бойових дій в ОРДЛО, однак майбутня ескалація була неминучою, що й зумовило доцільність створення БФ Сергія Притули. За час повномасштабної війни Фонд зарекомендував себе як досить ефективна організація. Завдяки високому рівню довіри до засновника та оперативності реагування на запити військових, фонд зібрав понад 8,50 млрд грн станом на 24 лютого 2025 року. Важливою рисою реалізованих Фондом проектів були креативні фандрайзингові ініціативи, наприклад, збори коштів на "народні байрактари" чи "помсту за Маріуполь", що отримали широкий суспільний резонанс та продемонстрували високу здатність українців об'єднуватися заради спільної мети.

Відмінною особливістю воєнного фандрайзингу є принципова важливість донатів будь-якого розміру. Окрім БФ та ГО в умовах повномасштабної агресії фандрайзингом займаються заклади освіти і культури, різноманітні неприбуткові установи і організації. Попри безумовну втому суспільства від війни, практично кожен донор відчуває високий рівень залученості й патріотизму, персональної відповідальності за долю країни і рідних. Широке застосування цифрових технологій

та соціальних мереж дає практично кожному індивіду власні засоби поширення та збору інформації. В цьому контексті актуалізуються питання морально-етичної відповідальності фандрайзера та потреба перманентно-го вдосконалення культури роботи фандрайзера.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Безмежність суспільних потреб породжує потребу перманентного пошуку джерел ресурсів, що здатні їх задовольнити. Традиційно такі потреби задовольняються з використанням інструментарію публічних фінансів. Водночас протягом останніх десятиліть роль фандрайзингу як певної альтернативи фінансування суспільних потреб значно посилилася, що знаходить теоретичне обґрунтування в теорії "волонтерського" сектору економіки. Особливий інтерес становлять кейси воєнного фандрайзингу, адже останній за часів бойових протистоянь не лише логічно продовжує традиції загального фандрайзингу, а й суттєво поглиблює, трансформує їх. Формування специфічного суспільного ставлення до загальної проблеми — загрози державному суверенітету та фізичному виживанню народу — актуалізує відповідну проблематику. До відмінних рис воєнного фандрайзингу слід віднести: — домінування критично важливих і ургентних потреб (першочергово у сфері військової та гуманітарної допомоги); — патріотизм та високу емоційну залученість донорів, волонтерів та фандрайзерів; — посилення міжнародної підтримки (в т. ч. і від діаспори); — тотальне використання соціальних мереж і цифрових платформ; — активізацію волонтерського руху та приватних ініціатив; — посилену потребу в регулярному та прозорому звітуванні з метою елімінації репутаційних ризиків. Якщо класичними джерелами фінансування потреб воєнного часу були податки та сеньйораж, то зараз не менш важливу роль відіграє воєнний фандрайзинг. Перспективним є дослідження успішних кейсів воєнного фандрайзингу, а також вивчення психологічної мотивації донорів, волонтерів та організаторів кампаній зі збору коштів.

Література:

1. Bhati, A., & McDonnell, D. (2020). Success in an online giving day: The role of social media in fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49 (1), 74—92.
2. Cho, Y. C., & Park, H. (2020). Financial sustainability of nonprofit organizations: Determinants of fundraising campaigns on donation intention. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 11 (3), 19—28.
3. Zhao, L., & Shneor, R. (2020). Donation crowdfunding: Principles and donor behaviour. In *Advances in crowdfunding: Research and practice* (pp. 145-160). Cham: Springer International Publishing.
4. Keegan, B. (2021). Community-engaged philanthropy: The role of the fundraiser in building equitable communities. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28 (4), e1735.
5. Klein, K. (2022). *Fundraising for social change*. 5th ed., rev. & expanded. John Wiley & Sons.
6. Eronen-Valli, M. (2024). Interdiscursive resistance by Ukrainian companies: Wartime fundraising on

Kickstarter as commercial and societal rhetoric. *Discourse & Communication*, 19 (3), 441—461.

7. Мазаракі А. А., Волосович С. В. Краудфандинг благодійності в умовах протидії збройній агресії. *Scientia fructuosa*. 2023. № 147 (1), С. 4—16.

8. Письменний В. В. Інноваційні інструменти фінансування гуманітарних проєктів в умовах війни: досвід України. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84 (5), С. 81—91.

9. Humeniuk, A. (2023). Fundraising as a Means of Raising Financial Resources for Project Activities. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1 (3—4), 123—130.

10. Babych, T. (2024). The Role of Grants in Ensuring Socio-Economic Stability in the Conditions of War in Ukraine. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 7, 64—78.

11. Weisbrod, B. A. (1975). Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy. In: Phelps, E., Ed., *Altruism, Morality and Economic Theory* (pp. 171—195). New York: Russell Sage.

12. Weisbrod, B. A., Ballou, J. P., & Asch, E. D. (2008). *Mission and money: Understanding the university*. Cambridge University Press.

13. Закон України "Про благодійництво та благодійні організації" № 531/97-ВР від 16 вересня 1997 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531/97-вр>. (дата звернення: 25.09.2025).

14. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" № 5073-VI від 5 липня 2012 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. (дата звернення: 25.09.2025).

15. Лікарня майбутнього в минулому. Невдалий піар Ющенко за наші кошти? *Українська Правда*. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2015/12/-29/205573/>. (дата звернення: 25.09.2025).

16. Офіційний сайт Благодійного фонду "Дитяча лікарня майбутнього". URL: <https://likarnya.org/about>. (дата звернення: 25.09.2025)

17. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370—396.

18. Sargent, T. J. (2012). Nobel lecture: United States then, Europe now. *Journal of Political Economy*, 120 (1), 1—40.

19. Pasichnyi, M. (2024). Fiscal dominants of military financing. *Scientia fructuosa*, 2, 20—37.

20. Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану" № 2120-IX від 15.03.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>. (дата звернення: 25.09.2025).

21. Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання пропуску та обліку гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану" № 953 від 05.09.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 25.09.2025).

22. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 25.09.2025).

23. Закон України "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану" № 4254-IX від 25.02.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4254-20#Text>. (дата звернення: 25.09.2025).

24. Open Budget — Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>. (дата звернення: 25.09.2025).

25. Офіційна фандрайзингова платформа України UNITED24. URL: <https://u24.gov.ua/uk>. (дата звернення: 25.09.2025).

26. Офіційний сайт Благодійного фонду "Повернись живим". URL: <https://savelife.in.ua/>. (дата звернення: 25.09.2025).

27. Офіційний сайт Благодійного фонду Сергія Притули. URL: <https://prytulafoundation.org/>. (дата звернення: 25.09.2025).

References:

1. Bhati, A. and McDonnell, D. (2020), "Success in an online giving day: The role of social media in fundraising", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 49 (1), pp. 74—92.

2. Cho, Y. C. and Park, H. (2020), "Financial sustainability of nonprofit organizations: Determinants of fundraising campaigns on donation intention", *The Journal of Industrial Distribution & Business*, vol. 11 (3), pp. 19—28.

3. Zhao, L. and Shneor, R. (2020), "Donation crowdfunding: Principles and donor behaviour", *Advances in crowdfunding: Research and practice*, Springer International Publishing, Cham, pp. 145—160.

4. Keegan, B. (2021), "Community-engaged philanthropy: The role of the fundraiser in building equitable communities", *Journal of Philanthropy and Marketing*, vol. 28 (4), e1735.

5. Klein, K. (2022), *Fundraising for social change*, 5th ed., rev. & expanded, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

6. Eronen-Valli, M. (2024), "Interdiscursive resistance by Ukrainian companies: Wartime fundraising on Kickstarter as commercial and societal rhetoric", *Discourse & Communication*, vol. 19 (3), pp. 441—461.

7. Mazaraki, A. A. and Volosovych, S. V. (2023), "Donation-based crowdfunding under conditions of counteracting armed aggression", *Scientia fructuosa*, vol. 147 (1), pp. 4—16.

8. Pysmennyi, V. B. (2023), "Innovative financing tools for humanitarian projects in the context of war: Ukraine's experience", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 84 (5), pp. 81—91.

9. Humeniuk, A. (2023), "Fundraising as a Means of Raising Financial Resources for Project Activities", *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, vol. 1 (3—4), pp. 123—130.

10. 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.

11. Weisbrod, B. A. (1975), "Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy",

Altruism, Morality and Economic Theory, Russell Sage, New York, USA, pp. 171—195.

12. Weisbrod, B. A., Ballou, J. P. and Asch, E. D. (2008), *Mission and money: Understanding the university*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), *The Law of Ukraine "On charity and charitable organizations"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/531/97-вр>. (Accessed 25 September 2025).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On charitable activities and charitable organizations"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. (Accessed 25 September 2025).

15. *Ukrainska Pravda* (2015), "The hospital of the future is in the past. Yushchenko's unsuccessful PR at our expense?", available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2015/12/-29/205573/>. (Accessed 25 September 2025).

16. The official site of Charitable Foundation (2025), "Children's Hospital of the Future", available at: <https://likarnya.org/about>. (Accessed 25 September 2025).

17. Maslow, A. H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, vol. 50 (4), pp. 370—396.

18. Sargent, T. J. (2012), "Nobel lecture: United States then, Europe now", *Journal of Political Economy*, vol. 120 (1), pp. 1—40.

19. Pasichnyi, M. (2024), "Fiscal dominants of military financing", *Scientia fructuosa*, vol. 2, pp. 20—37.

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), *The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>. (Accessed 25 September 2025).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), *Resolution "Some issues of passing and accounting for humanitarian aid under martial law"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/953-2023-%D0%BF#Text>. (Accessed 25 September 2025).

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), *The Law of Ukraine "The Tax Code of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (Accessed 25 September 2025).

23. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), *The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the stimulation of charity during martial law"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4254-20#Text>. (Accessed 25 September 2025).

24. Open Budget — State budget web-portal for citizens (2025), available at: <https://openbudget.gov.ua/>. (Accessed 25 September 2025).

25. An official Fundraising Platform of the Ukrainian Government UNITED24 (2025), available at: <https://u24.gov.ua/uk>. (Accessed 25 September 2025).

26. The official site of the Charitable Foundation (2025), "Come Back Alive", available at: <https://savelife.in.ua/>. (Accessed 25 September 2025).

27. The official site of Serhiy Prytula Charity Foundation (2025), available at: <https://prytulafoundation.org/>. (Accessed 25 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.09.2025 р.

УДК 330.3:658.1

Т. Г. Васильців,
д. е. н., професор,
директор, ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>
В. І. Волошин,
к. е. н., с. н. с., докторант, Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0581-8998>
О. О. Виговський,
здобувач ступеня доктора філософії,
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1234-1991>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.59

АДАПТАЦІЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

T. Vasylytsiv,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Director,
State Institution "M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"
V. Voloshyn,
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Doctoral Candidate, Lviv University of Trade and Economics
O. Vyhovskiy,
PhD Student, State Institution "M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

ADAPTATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES TO FUNCTIONING UNDER CONDITIONS OF WAR AND HYBRID THREATS

У статті обґрунтовано важливість процесів забезпечення адаптації малих і середніх підприємств до функціонування в умовах війни та гібридних загроз. Метою дослідження стало здійснення аналізування поточного стану адаптації малих і середніх підприємств в Україні до функціонування в умовах війни та гібридних загроз. Виявлено специфіку адаптації суб'єктів МСП України до умов війни, зокрема за кількістю, чисельністю зайнятих. Ідентифіковано суттєве скорочення обсягів реалізації продукції. Аргументовано на тому, що можливості продовження діяльності без обов'язкової сплати податків зберегли кількісну основу МСП (забезпечили "стагнаційне плато"), проте податкові зміни з початку 2025 року спричинили масові закриття ФОП. Проаналізовано галузеву трансформацію діяльності суб'єктів МСП та виявлено, що частина суб'єктів переорієнтовується на потреби військово-промислового комплексу, але ця інформація засекречена. Показано гендерну трансформацію в діяльності суб'єктів підприємництва загалом та МСП зокрема. Визначено наслідки мобілізації значної частини чоловіків до ЗСУ, додаткової підтримки з боку міжнародних організацій та органів державної влади жіночого підприємництва, що відповідає глобальним трендам.

The article substantiates the importance of ensuring the adaptation processes of small and medium-sized enterprises (SMEs) to functioning under conditions of war and hybrid threats. The purpose of the study was to analyze the current state of adaptation of small and medium-sized enterprises in Ukraine to operating in the context of war and hybrid threats. The specificity of adaptation of Ukrainian SMEs to wartime conditions has been identified, particularly in terms of their quantity and employment levels. A significant reduction in the volume of product sales has been detected. It has been argued that the possibility of continuing activities without mandatory tax payments preserved the quantitative basis of SMEs (ensuring a "stagnation plateau"), while tax changes introduced at the beginning of 2025 caused mass closures of individual entrepreneurs. An analysis of the sectoral transformation of SME activities revealed that some entities are reorienting their production to meet the needs of the military-industrial complex, although this information remains classified. The gender transformation of entrepreneurial activity in general, and SMEs in particular, has been demonstrated. The consequences of the mobilization of a significant share of men into the Armed Forces of Ukraine, as well as the additional support from international organizations and state authorities for women's entrepreneurship, which corresponds to global trends, have been identified. It has been concluded that the development of women's entrepreneurship to maintain its resilience under wartime conditions is crucial for many reasons, including the peculiarities of women's perception of instability.

From the analysis of the functional mobility of SMEs, the main shortcomings have been revealed to be their limited focus on innovative activities and the attraction of foreign investments. Positive trends have been identified regarding the acquisition of experience in attracting grant funds, although to a large extent such opportunities are obtained through external assistance. The spatial mobility of SMEs has been characterized. It has been concluded that, in the perspective of European integration, SMEs must accumulate experience in international cooperation and foreign economic activity to gain competitive advantages and flexibility in responding to the challenges of the global market. It has also been demonstrated that the prospects for further research in this field relate to the analysis of the impact of hybrid threats on the activities of SMEs in Ukraine.

Ключові слова: малий і середній бізнес, підприємства, економічна безпека, гібридні загрози, війна, нестабільність, криза, економічна мобільність бізнесу.

Key words: small and medium-sized business, enterprises, economic security, hybrid threats, war, instability, crisis, economic mobility of business.

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

Економічна мобільність суб'єктів підприємництва відображає їхню здатність реагувати та адаптуватись до нових викликів. У такому випадку мобільність є вимушеною реакцією на зовнішні впливи. Від швидкості реакцій (ефективності рішень і дій) залежатиме, чи виклик стане рушієм розвитку, чи призведе до втрат.

Виклик війни відзначається високим ступенем невизначеності, що пов'язує економічну мобільність суб'єктів підприємництва з їхньою стійкістю та резилентністю. Стійкість і резилентність є важливими етапами економічної мобільності суб'єктів підприємництва як причинно-наслідкового процесу: посилення стійкості передбачає нарощування резервів для здатності витримувати непередбачувані потрясіння, а посилення резилентності забезпечує стабільний розвиток. Від суб'єктів підприємництва це вимагає розроблення планів стійкості, безперервності та аварійного відновлення бізнесу, а в ме-

жах реалізації публічної політики має застосовуватись інструментарій, спрямований на підвищення стійкості суб'єктів підприємництва. Так як суб'єкти МСП є особливо вразливими, то їхня стійкість в умовах війни є базовою умовою продовження діяльності.

Повномасштабна війна в Україні сконцентрувала увагу економістів на проблемі суб'єктів підприємництва загалом та МСП зокрема з виявленням можливостей посилення їхньої стійкості та забезпечення резилентності. Розвиток військового підприємництва ("warpreneurship") з досвіду держав, які періодично є учасниками воєн і конфліктів, забезпечує вигоди для "домінуючої еліти". Відтак МСП при таких обставинах перебуває в складних умовах виживання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державного регулювання розвитку підприємницького сектору національної економіки стали предметом ґрунтовних досліджень багатьох українських та зарубіжних учених. Зокрема, значний науковий внесок

у цій сфері зробили Акімова Л. М. [1, с. 225—232], Аксьонова Т. С. [2, с. 130—138], Боярчук Д. [3], Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. [4, с. 32—51], Гетманець О. [5, с. 218—223], Кульпінський С. [6, с. 34—38], Миколайчук А. Б. [7, с. 32], Ситник Н. С., Стефанків Б. О. [9, с. 136—140], Куницька-Іляш М. В., Березівський Я., Наконечна Н., Іванова Л. [10, с. 1785—1798], Мізюк Б., Зайченко В. [11, с. 70—88] та інші дослідники.

Попри значний науковий інтерес до проблем розвитку малого та середнього підприємництва, низка аспектів його функціонування в Україні в умовах гібридних загроз залишається недостатньо вивченою. Зокрема, малодослідженими є механізми забезпечення економічної безпеки МСП в умовах кіберзагроз та інформаційного тиску, питання фінансової стійкості та доступу до ресурсів у ситуації підвищених ризиків, а також адаптація бізнес-моделей до поєднання воєнних викликів та економічної нестабільності. Недостатньо уваги приділено й ролі цифровізації та кіберзахисту у підвищенні стійкості підприємств, впливу гібридних загроз на кадровий потенціал і соціально-психологічний клімат у колективах, а також особливостям взаємодії МСП з державними та міжнародними інституціями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення аналізування поточного стану адаптації малих і середніх підприємств в Україні до функціонування в умовах війни та гібридних загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливим джерелом інформації про поточні виклики та проблеми суб'єктів підприємництва є опитування, які проводяться періодично з можливістю простеження динаміки. Зокрема це:

1. Індекс очікувань ділової активності — визначається в опитуванні НБУ, що проводиться щомісячно з липня 2019 року. В опитуванні окремо не виділяються результати суб'єктів МСП, які в середньому складають близько 70 % респондентів, та не розглядається регіональна специфіка;

2. Індекс активності бізнесу ("Ukrainian Business Index", UBI) — визначається в опитуванні стану та потреб бізнесу в умовах війни, що проводиться декілька разів на рік з жовтня 2020 року організаціями "Advanter Group", "Центр розвитку інновацій", "Офіс з розвитку підприємництва та експорту", "Дія.Бізнес" за підтримки урядових і громадських організацій. В окремих звітах виділяються відповіді суб'єктів МСП, розкривається регіональна специфіка, але більшість питань у різних хвилях опитування є різними, що не дозволяє простежувати динаміку відповідей;

3. Індекс відновлення ділової активності — визначається в опитуванні суб'єктів підприємництва України в умовах війни, що проводиться щомісячно з 2022 року Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій. У звітах розкривається регіональна специфіка та специфіка суб'єктів МСП для окремих питань.

За Індексом очікувань ділової активності НБУ повномасштабна війна не спричинила настільки глибоку не-

визначеність, як пандемія Covid-19. Хоча в березні-травні 2022 року опитування не проводилось, у червні індекс склав 41,3, що вище січня 2022 року до повномасштабного російського вторгнення. Ймовірно, в перший рік повномасштабної війни значну роль відіграло переконання швидкого її завершення. Надалі середні значення індексу очікувань залишаються в приблизно однаковому діапазоні коливань. Причинами коливань як стримуючими факторами суб'єкти підприємництва визначають безпекову ситуацію, обмеження інвестування виробничого капіталу, проблеми енерго- і працересурсного забезпечення, зростання витрат через інфляцію; натомість стимулюючими факторами визначено стабільний попит на споживчому ринку та міжнародну фінансову допомогу. Таким чином, підприємництво України, а не лише соціальна складова державної політики, відзначається зростаючою залежністю від зовнішньої підтримки, що, з одного боку, є стабілізуючим фактором, проте, з іншого боку, може деструктивувати синергію державної та підприємницької співпраці.

Індекс активності бізнесу розраховується за результатами опитування власників і керівників суб'єктів підприємництва та відображає їх спроможність збільшувати обсяги продажів, створювати нові робочі місця. Максимальне значення індексу — 100. Вважається, що якщо він нижчий, ніж 50, то в суб'єктів підприємництва переважають негативні очікування.

Після відносного "відновлення" в умовах повномасштабної війни, з 2024 року індекс коливається здебільшого нижче 40, набуваючи певною мірою "стагнаційного плато", коли оцінки суб'єктів підприємництва здійснюються в максимальних умовах невизначеності тривалості і наслідків війни.

В опитуванні стану бізнесу в Україні виявлена особливість відповідей для регіону "Захід". За результатами опитування в лютому-березні 2025 року суб'єкти підприємництва регіону оцінили свій фінансово-економічний стан як "поганий" з найвищою частотою (34 %). Частка відповідей з оцінкою "поганого" і "задовільного" стану суб'єктів "Заходу" склала 59 %, коли для "Центру" 45 %, фронтового "Півдня" 56 %, "Півночі" 55 %. Слід звернути особливу увагу, що у відповідях щодо очікувань змін фінансово-економічного стану на поточний рік 35 % суб'єктів підприємництва "Заходу" вказали на погіршення, що є найвищою часткою серед усіх регіонів. Таким чином, незважаючи на кращі безпекові умови суб'єкти підприємництва регіону "Захід" виявляють нестійкі позиції й очікування від економічної діяльності в умовах війни.

Індекс відновлення ділової активності, що розраховується за результатами опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, підтверджує найвищу вразливість малих та мікропідприємств. Опитування періоду з червня 2024 року підтверджує стагнаційні процеси в діяльності суб'єктів підприємництва, коли індекс відновлення є ближчим до 0, хоча й зберігає додатне значення, на відміну від 2022 року. Позитивна динаміка індексу з травня 2023 до червня 2024 року обумовлена можливим відновленням діяльності суб'єктів за рахунок мобілізаційної активності. Проте надалі спадні тенденції вказують на невизначеність та обмеженість планування розвитку. Тому не-

Таблиця 1. Частка суб'єктів підприємництва України, які працювали на повну потужність в умовах війни, 2022—2024 роки, %

Суб'єкти підприємництва за розміром	2022 Липень / Грудень	2023 Липень / Грудень	2024 Липень
Мікро-	15 % / 22 %	33 % / 28 %	22 %
Малі	45 % / 48 %	50 % / 52 %	30 %
Середні	55 % / 52 %	71 % / 69 %	54 %
Великі	52 % / 49 %	58 % / 63 %	55 %

Таблиця 2. Зміни, яких очікують суб'єкти підприємництва України для свого розвитку, 2023, 2025 роки, %

Зміни	Січень 2023 року	Січень 2025 року
1. Завершення війни	82 %	88 %
2. Зниження податкового навантаження	45 %	47 %
3. Забезпечення бронювання персоналу	9 %	24 %
4. Незмінність ставок податків	24 %	22 %
5. Дерегуляція підприємництва	31 %	18 %
6. Пільгове кредитування підприємництва	32 %	18 %
7. Деокупація територій	26 %	15 %
8. Захищеність енергосистеми	-	12 %
9. Спрощення процедури імпорту операцій	18 %	12 %
10. Страхування ризиків підприємництва	16 %	10 %
11. Допомога у розвитку підприємництва (нові партнери, вихід на нові ринки)	7 %	10 %

обхідно вивчати причини таких поведінкових і діяльних реакцій, що можуть критись не лише у ризиках, пов'язаних з війною.

З опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій слід звернути увагу на визначену частку суб'єктів підприємництва, які працювали на повну потужність у розрізі відповідей за розмірами. Інформація табл. 1 підтверджує вищу вразливість мікро- і малих суб'єктів підприємництва. Своєю чергою, великі підприємства теж проявляли вразливість, адже їхня мобільність є нижчою через територіальну прив'язаність до виробничих потужностей. Натомість найвищу стійкість проявили середні суб'єкти підприємництва. Виявлений факт підтверджує необхідність окремої уваги до підтримки середніх суб'єктів підприємництва як основи стійкості та резилентності економіки України.

Розглянуті індекси характеризують загальну ситуацію щодо суб'єктів підприємництва в умовах війни. Ключові проблеми для суб'єктів підприємництва зі згаданих опитувань часто узагальнюють наступним чином: (1) проблема воєнних дій та їх наслідків; (2) проблема невизначеності ситуації в економіці; (3) проблема непередбачуваних дій з боку органів державної влади, що можуть мати негативний вплив на підприємництво; (4) проблема підвищення цін на матеріали і сировину через інфляційні процеси, порушення ланцюгів постачання; (5) проблема зниження внутрішнього споживчого попиту; (6) проблема дефіциту кадрів; (7) проблема нестачі капіталу (власного та складність доступу до зовнішніх ресурсів).

У визначеному рейтингу проблем загрозливою є третя позиція — непередбачуваних дій з боку органів державної влади. У складних умовах війни має забезпечуватись синергія зусиль з стабілізації ситуації між

державою і суб'єктами підприємництва для посилення їхньої стійкості та забезпечення резилентності. Однак важливо підкреслити, і це доводить динаміка опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, що проблеми, пов'язані з війною, залишаються основною перешкодою для покращення стану підприємництва (табл. 2). Потреби визначеності ситуації, бронювання працівників, стабілізації податкових змін та дерегуляції в оцінках підприємств визначають можливості планування їх розвитку.

Проаналізовані вище результати опитувань та розраховані індекси в лівій частині формуються з відповідей керівництва суб'єктів МСП. Разом з тим актуально враховувати також опитування, що фокусуються суто на специфіці МСП. Одне з таких опитувань проводилось "Advanter Group" разом з ПРООН упродовж березня 2022 — грудня 2023 років. Результати опитування акцентують на високій стійкості суб'єктів МСП в Україні, що підтверджує факт відновлення 91 % своєї діяльності після початку повномасштабної війни.

У табл. 2 наводились головні очікування змін суб'єктів підприємництва, що, на їхню думку, дозволять їм розвиватись. В опитуванні ПРООН суб'єкти МСП теж визначали умови розвитку, які можна розподілити на детерміновані (а) війною, (б) ринок та (в) державною політикою. У табл. 3 ієрархізовано такі умови. Вони вказують, що попри колосальний деструктивний вплив війни, суб'єкти МСП продовжують потерпати від рішень державної політики, що обмежують їхній розвиток. Для прикладу, якщо 58 % підприємств обрали дестимулятором розвитку непрогнозованість ситуації через війну і т. д., то для 51 % це також непередбачуваність рішень з боку держави. Тобто частота відповідей є дуже близькою. Знову ж таки це руйнує синергію державної та підприємницької співпраці, необхідної при невизначеності для підвищення стійкості та забезпечення резилентності суб'єктів підприємництва.

Визначення причин, які гальмують розвиток суб'єктів МСП в Україні за оцінками самих же суб'єктів може бути частковою пасткою надмірного перекладання відповідальності на інститути держави чи ринку у власних невдачах. З іншого боку, суб'єкти МСП в Україні дійсно демонструють стійкість, що доводять дані офіційної статистики, а їхнє сприйняття дій влади як ризикогенних актуалізує перегляд політики в даній сфері.

Динаміка 2021—2023 років показує, що для тилової Львівської області темпи зміни щодо зайнятості та обсягів реалізованої продукції були дещо кращі, ніж макрпоказник (табл. 4).

Однак, що стосується подальшого відновлення й адаптації до нових умов, у чому проявляється економічна мобільність суб'єктів МСП, Львівська область демонструє подібні до макрпоказника тенденції.

Тому потрібно аналізувати доступні показники діяльності суб'єктів МСП після 2023 року, щоб розуміти спроможність тилового регіону розвивати підприємництво як умови стійкості й резилентності економіки та суспільства.

Державна служба статистики публікує дані до 2024 року щодо кількості зареєстрованих ФОП, у тому числі в регіональному розрізі. Аналіз регіональної спе-

Таблиця 3. Чинники-дестимулятори розвитку суб'єктів МСП в Україні, 2022–2023 роки, %

Чинники, детерміновані:		
війною	умовами ринку	державною політикою
частка респондентів, які обрали чинник, %		
1 місце – непрогнозованість ситуації (58 %). 10 місце – вимушена концентрація ресурсів для ЗСУ (мобілізація працівників, волонтерство, 19 %). 13 місце – втома керівництва (16 %).	3 місце – брак платоспроможного внутрішнього попиту (49 %). 4 місце – брак кваліфікованих кадрів (42 %). 5 місце – брак капіталу (33 %). 7 місце – зниження прибутків (23 %). 11 місце – високі логістичні витрати (18 %). 17 місце – несвоєчасність платежів (13 %). 18 місце – руйнування ланцюгів постачання (11 %). 19 місце – брак обладнання (10 %). 20 місце – брак зовнішніх замовлень на експорт (10 %).	2 місце – непередбачуваність рішень органів державної влади (51 %). 6 місце – дії регуляторів, особливо податкових і митних (25 %). 8 місце – обмежений доступ до пільгових кредитів, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9%» (22 %). 9 місце – високе оподаткування (21 %). 12 місце – недобросовісне конкурентне середовище (17 %). 14 місце – обмежений доступ до урядових грантів (15 %). 15 місце – брак підтримки з боку центральних органів влади (15 %). 16 місце – брак підтримки з боку місцевих органів влади (13 %). 21 місце – брак підтримки з боку держави для експортної діяльності (8 %).

цифіки важливий з огляду на різні безпекові умови територій України. У табл. 5 здійснено розподіл регіонів, враховуючи рейтингові позиції за кількістю зареєстрованих ФОП до і після 2022 року, сплати ними податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), а також тенденції зміни показників упродовж 2021–2024 років.

Регіони розподілено за групами: "занепаду" (регіони, в яких більшість територій є окупованими), "стагнаційного плато" (частково окуповані і деокуповані регіони, для яких характерні високі безпекові загрози, що обмежує розвиток МСП), "невикористаного потенціалу розвитку" (тилові регіони, які не змогли в достатній мірі стимулювати релокацію і розвиток власного МСП, компенсуючи таким чином втрати фронтових регіонів), "відновлення" (регіони, в яких відбулось зниження кількості ФОП, але після покращення безпекових та інших умов розпочався процес відновлення позитивної динаміки; на жаль, відносно позитивні стали тенденції зростання кількості зареєстрованих ФОП виявлені лише для столичного регіону), "розвиткового плато" (до цієї групи належить більшість тилиових регіонів, для яких характерне помірне зростання зареєстрованих ФОП з не-

значними коливаннями), "складного лідерства" (дану групу виокремлено для регіонів, які попри труднощі відіграють значну роль для МСП; сюди віднесено Харківську область, хоча темпи зміни кількості зареєстрованих ФОП у регіоні мінімальні, однак за їхньою кількістю регіон продовжує зберігати лідерські позиції в Україні, "зростання" (сюди віднесено лише Львівську та Рівненську області, для яких виявлено найкращу динаміку зростання кількості ФОП при відносно лідерських позиціях; примітно, що для цих регіонів характерний активний розвиток жіночого підприємництва в показниках реєстрації ФОП.

Показник кількості зареєстрованих ФОП може значно змінитись з 2025 року внаслідок прийняття Закону України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" (передбачає підняття військового збору до 5 %, у тому числі для ФОП на загальній системі оподаткування, відновлення ЄСВ для ФОП усіх груп крім IV).

Тенденції зміни кількості зареєстрованих ФОП є індикатором рівня їхньої економічної мобільності, що

Таблиця 4. Темпи зміни основних показників діяльності суб'єктів господарювання і ФОП в Україні та Львівській області, 2021–2023 роки

Показник	Україна		Львівська область	
	Темпи зміни		Темпи зміни	
	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1. Кількість діючих:				
1.1. Суб'єктів господарювання	0,89	1,10	1,00	1,12
1.2. ФОП	0,93	1,09	1,04	1,11
2. Кількість зайнятих працівників:				
2.1. Суб'єктів господарювання	0,84	0,99	0,95	1,02
2.2. ФОП	0,83	1,12	0,97	1,12
3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг):				
3.1. Суб'єктів господарювання	0,72	1,24	0,99	1,20
3.2. ФОП	0,06	1,36	0,07	1,38
4. Надходження від податку на доходи фізичних осіб, грн	1,3	1,1	1,6	1,0

виражається у здатності продовжувати діяльність та можливості трансформувати кількісні результати в якісні у майбутньому. Більш інформативними є дані зі сплати податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), що розкривають базову податкоспроможність суб'єктів МСП. За тенденціями 2021—2024 років Львівська область підтвердила статус регіону зростання за показниками діяльності ФОП. Якщо аналізувати позиції регіонів за сплатою ПДФО, то м. Київ зберігає лідерство в макропоказнику. Помітно покращує позиції Полтавська область. У фронткових регіонах з очевидних причин відбувається скорочення сплати ПДФО і для них наповнення зведеного бюджету здійснюється в першу чергу за рахунок дотацій з державного бюджету (Луганська, Донецька і Херсонська області). Однак такі тиллові регіони, як Волинська, Вінницька, Чернівецька, Закарпатська, Тернопільська області продовжують займати вкрай низькі позиції за сплатою ПДФО, що підтверджує нерозвинуте середовище МСП.

Хоча м. Київ є лідером і за кількістю ФОП, і за обсягами сплати ПДФО в кількісному вимірі, аналіз розміру ПДФО у розрахунок на 1 зареєстрований ФОП визначає лідерство інших регіонів. У 2024 році найбільше ПДФО сплатили ФОП Полтавської, Дніпропетровської, Кіровоградської, Сумської і Чернігівської областей. М. Київ піднявся з 11 позиції в 2021 році на 6 позицію в 2024 році. Львівська область у 2021 році знаходилась лише на 16 місці, в 2024 році піднялась на 8. За середньорічними темпами зростання за період 2021—2024 років найкращі показники демонструють Закарпатська, Чернівецька, Львівська, Тернопільська і Житомирська області. Відтак для тиллових регіонів необхідно нарощувати позитивну динаміку з балансуванням кількісних і якісних результатів МСП.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Отже, проведений аналіз адаптації суб'єктів МСП України до умов війни дав змогу виявити певні особливості, що через призму економічної мобільності проявляються в наступному:

— за кількістю, чисельністю зайнятих суб'єкти МСП впродовж 2021—2023 років проявляли достатню стійкість. Однак відбулось суттєве скорочення обсягів реалізації продукції. Можливості продовження діяльності без обов'язкової сплати податків зберегли кількісну основу МСП (забезпечили "стагнаційне плато"), проте податкові зміни з початку 2025 року спричинили масові закриття ФОП. Відтак подальший аналіз діяльності суб'єктів МСП дасть змогу більш повно оцінити вплив війни;

— галузева трансформація діяльності суб'єктів МСП поки залишається стабільною. Очевидно, частина суб'єктів переорієнтовується на потреби військово-промислового комплексу, але ця інформація засекречена;

Таблиця 5. Групування регіонів України за показниками діяльності ФОП з врахуванням їхньої кількості, тенденцій і позицій лідерства, 2021—2024 роки

Групи регіонів	Тенденції щодо кількості зареєстрованих ФОП	Області (середньорічний темп зростання за 2021-2024 роки за кількістю зареєстрованих ФОП / сплатою ПДФО)
Регіони занепаду	Скорочення кількості зареєстрованих ФОП у 2021-2024 роках	Донецька (0,96/0,77) Луганська (0,96/0,58) Херсонська (0,95/0,72)
Регіони стагнаційного плато	Мінімальне зростання кількості зареєстрованих ФОП у складних умовах	Запорізька (1,02/0,92) Миколаївська (1,06/1,09) Сумська (1,08/1,07) Чернігівська (1,09/1,11)
Регіони невикористаного потенціалу розвитку	Мінімальне зростання кількості зареєстрованих ФОП у тиллових та відносно безпечних умовах	Одеська (1,06/1,08) Закарпатська (1,07/1,18) Чернівецька (1,08/1,15) Тернопільська (1,09/1,14) Черкаська (1,10/1,14)
Регіони відновлення	Помірне зростання кількості зареєстрованих ФОП після деокупації	Київська (1,12/1,12) М. Київ (1,10/1,12)
Регіони розвиткового плато	Помірне зростання кількості зареєстрованих ФОП з незначними коливаннями	Житомирська (1,11/1,14) Полтавська (1,11/1,12) Івано-Франківська (1,11/1,14) Кіровоградська (1,11/1,11) Хмельницька (1,11/1,00) Вінницька (1,12/1,11) Волинська (1,13/1,14)
Регіони складного лідерства	Мінімальне зростання кількості зареєстрованих ФОП у регіонах, в яких найбільше зареєстровано ФОП	Дніпропетровська (1,11/1,12) Харківська (1,03/1,01)
Регіони зростання	Помірне зростання кількості зареєстрованих ФОП з утвердженням позицій лідерства	Львівська (1,12/1,18) Рівненська (1,13/1,13)

— відбувається гендерна трансформація в діяльності суб'єктів підприємництва загалом та МСП зокрема. Це обумовлено (а) мобілізацією значної частини чоловіків до ЗСУ, (б) додатковою підтримкою з боку міжнародних організацій та органів державної влади жіночого підприємництва, що відповідає глобальним трендам. Розвиток жіночого підприємництва для підтримки його стійкості в умовах війни є важливим з багатьох причин, у тому числі зважаючи на особливості жіночого сприйняття умов нестабільності: у дослідженнях психологів виявляється специфіка економічного оптимізму в підприємців залежно від статі — для жінок-підприємців економічний оптимізм, а також оцінка суб'єктивного добробуту є значно вищими, ніж для чоловіків-підприємців;

— з аналізу функціональної мобільності суб'єктів МСП головними недоліками виявлено їх обмежені орієнтири на інноваційну діяльність та залучення іноземних інвестицій. У звіті опитування Центру економічного відновлення зазначено, що українські МСП інвестують у НДДКР утричі менше, ніж європейські МСП. Позитивною є тенденція набуття досвіду залучення грантових коштів, проте в значній мірі вони отримуються завдяки зовнішній допомозі. Тому залишається перспективним розвиток фондів підтримки підприємництва як активних посередників у залученні грантових коштів суб'єктами МСП в Україні;

— просторова мобільність суб'єктів МСП вказує на обмежений досвід зовнішньоекономічної діяльності. У перспективі євроінтеграції для МСП важливо акумулювати досвід міжнародного співробітництва, зовнішньоекономічної діяльності для здобуття конкурентних переваг та гнучкості реакцій на виклики глобального ринку;

— аналіз досвіду релокації як індикатора вимушеної просторової мобільності суб'єктів МСП вказує на системну неврегульованість даного процесу. Це може бути індикатором як слабкої довіри суб'єктів до органів влади, так і їхньою неготовністю нести релокаційні втрати;

— попри різну безпекову і соціально-економічну ситуацію, в регіонах України поки не відбувається глибинна поляризація в діяльності суб'єктів МСП. Однак простежується вища залежність суб'єктів від грантової та міжнародної допомоги у фронтових регіонах, коли в тиллових регіонах зберігається практика залучення кредитних ресурсів. Виявлені спільні оцінки суб'єктів МСП, незалежно від регіональної локалізації, високих ризиків від непередбачуваності державної політики, обмеженості планів залучення додаткових фінансових ресурсів. Інструментарій державної підтримки суб'єктів МСП використовується вкрай обмежено, особливо що стосується розвиткових цілей. Фактично не реалізуються програми підтримки суб'єктів МСП на рівні органів регіональної влади та місцевого самоврядування.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються аналізування процесів впливу на діяльність суб'єктів МСП в Україні гібридних загроз.

Література:

- Акімова Л. М. Методологічні підходи щодо оцінювання фінансової безпеки на рівні державних установ. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 2. С. 225—232.
- Аксьонова Т. С. Актуальні загрози та ризики фінансовій безпеці України та роль держави у її забезпеченні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 130—138.
- Боярчук Д. Економіка війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/4/683280/>
- Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення фінансово-економічної безпеки України. Економіка України. 2021. Вип. 2. С. 32—51.
- Гетманець О. Фінансова безпека як об'єкт правового регулювання. Фінансове право. 2020. № 3. С. 218—223.
- Кульпінський С. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами. Фінансова консультація. 2000. № 5. С. 34—38.
- Миколайчук А. Б. Методичний підхід до прогнозування рівня фінансової безпеки держави в системі моніторингу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 32.
- Порятунок економіки: вчимося господарювати в умовах війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/umovah-vijni.html>.
- Ситник Н. С., Стефанків Б. О. Фінансові аспекти складників економічної безпеки держави. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2018. Випуск 1—2 (44). С. 136—140.
- Lupak R., Kunytska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. 2021. 7 (7), 1785—1798.
- Lupak R., Mizyuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. Agricultural and Resource Economics. 2022. Vol. 8. № 1. P. 70—88.

References:

- Akimova, L. M. (2018), "Methodological approaches to the assessment of financial security at the level of state institutions", *Efektivnist Derzhavnogo Upravlinnia*, vol. 1 (54), no. 2, pp. 225—232.
- Aksyonova, T. S. (2021), "Actual threats and risks to the financial security of Ukraine and the role of the state in ensuring it", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 130—138.
- Boyarchuk, D. (2022), "Economy of war", available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/03/4/683280/> (Accessed 05 Sept 2025).
- Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L. and Voloshyn, V. I. (2021), "Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring financial and economic security of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 2, pp. 32—51.
- Hetmanets, O. (2020), "Financial security as an object of legal regulation", *Finansove pravo*, vol. 3, pp. 218—223.
- Kulpinsky, S. (2000), "The role of financial security of Ukraine in deepening integration relations with European countries", *Finansovi konsultatsiyi*, vol. 5, pp. 34—38.
- Mykolaichuk, A. B. (2012), "Methodical approach to forecasting the level of financial security of the state in the monitoring system", *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, vol. 38, pp. 32.
- Ukrinform (2022), "Saving the economy: learning to manage in war conditions", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubricato/3463896-poratunok-ekonomiki-vcimosa-gospodaruvati-v-umovah-vijni.html> (Accessed 05 Sept 2025).
- Sytnyk, N. S. and Stefankiv, B. O. (2018), "Financial aspects of the components of economic security of the state". *Naukovo-Vyrobnychiy Zhurnal "Biznes-navigator"*, vol. 1—2 (44), pp. 136—140.
- Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L. and Vasylytsiv, T. (2021), "Information and analytical support system of enterprise competitiveness management", *Accounting*, vol. 7 (7), pp. 1785—1798.
- Lupak, R., Mizyuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M. and Vasylytsiv, T. (2022), "Migration processes and socio economic development: interactions and regulatory policy", *Agricultural and Resource Economics*, Vol. 8, no. 1, pp. 70—88.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

В. В. Зянько,
д. е. н., професор,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0095-5248>
Р. О. Заболотний,
аспірант кафедри фінансів та інноваційного менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6583-2435>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.66

ВЕНЧУРНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА "ВЕНЧУРНЕ МИСЛЕННЯ": ШЛЯХ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА І НАДПРИБУТКІВ

V. Zianko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vinnytsia National Technical University
R. Zabolotnyy,
PhD student, Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

VENTURE INVESTMENTS AND "VENTURE THINKING": A PATH TO INNOVATION LEADERSHIP AND SUPERPROFITS

У статті досліджено тему управління венчурними інвестиціями підприємств в умовах глобальної конкуренції, яка викликає сьогодні підвищений інтерес в науковому та бізнес-середовищі у зв'язку зі стрімким зростанням інноваційних технологій та стартап-ініціатив по всьому світу. Систематизовано й проаналізовано процес залучення підприємством венчурних інвестицій в інноваційний проєкт в залежності від стадії розвитку. Представлено досвід найкращих світових компаній з управління венчурними проєктами. Використовуючи різноманітні теоретичні та емпіричні методи визначено найбільш впливові фактори, від яких залежить успіх інноваційного проєкту та ефективність венчурних інвестицій. Сформовано системний підхід та рекомендації щодо необхідності інтеграції "венчурного мислення" у корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства як критично важливої умови для його конкурентоспроможності та динамічного розвитку в довгостроковій перспективі. Виявлено тенденцію посилення конкуренції як серед інноваційних венчурних проєктів за фінансові ресурси інвесторів, так і серед венчурних інвесторів за привабливий проєкт для інвестування з великим потенціалом зростання. Доведено потребу в наявності "правильних структур", які забезпечать ефективну взаємодію між материнською компанією та стартапом в процесі масштабування венчурного проєкту для досягнення фінансових та стратегічних цілей. Виокремлено, що "правильні структури" здатні суттєво збільшити рівень успішності венчурного проєкту. За результатами дослідження підсумовано, що "венчурне мислення" та "правильні структури" є стратегічною необхідністю та потужним двигуном зростання для будь-якого підприємства. Вдале їх поєднання дозволить максимально розкрити інноваційний потенціал підприємства на шляху до надприбутків. Результати наукового дослідження мають практичну цінність та можуть бути застосовані венчурними підприємствами в процесі реалізації інноваційних проєктів, які особливо актуальні сьогодні для економіки України.

The article examines the issue of venture investment management of enterprises under conditions of global competition, which has recently attracted considerable interest among the scientific and business communities due to the rapid growth of innovative technologies and startup initiatives around the world. The process of attracting venture investments by an enterprise into an innovative project, depending on the stage of its development, has been systematised and analysed. The experience of the world's leading companies in managing venture projects is presented here. By using various theoretical and empirical methods, the most influential factors affecting the success of an innovative project and the effectiveness of venture investments have been determined. A systemic approach and recommendations regarding the necessity of integrating the "venture mindset" into the corporate culture and strategy of a venture enterprise have been formed as a crucial condition for its competitiveness and long-term dynamic growth. A tendency toward intensified competition, both among innovative venture projects for investors' financial resources and among venture investors seeking an attractive project to invest with high growth potential, has been observed. The need for the "right structures" that ensure effective interaction between a parent company and a startup in the process of scaling a venture project to achieve financial and strategic goals has been proved. It has been highlighted that the "right structures" are able to significantly increase the success rate of a venture project. As a result of this research, it has been concluded that the "venture mindset" and the "right structures" are a strategic necessity and a powerful driver of growth for any enterprise. A perfect combination of these elements will allow an enterprise to fully realise its innovation potential on the path to superprofits. These research results have practical value and can be applied by venture enterprises in the implementation of innovative projects, which are especially relevant for the Ukrainian economy today.

Ключові слова: стратегія; управління; венчурні інвестиції; венчурний капітал; інновації; стартап; венчурне підприємство; інноваційний проєкт.

Key words: strategy; management; venture investment; venture capital; innovation; startup; venture enterprise; innovative project.

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

Сучасний світ успішного бізнесу неможливо уявити без використання венчурних інвестицій, які допомагають запускати стартапи, розвивати та масштабувати виробництво, створювати інноваційні продукти. Вони сприяють якісним технологічним змінам на підприємствах, спонукають до втілення сучасних рішень та нових підходів у бізнес-процеси, надихають на науково-технічні розробки для отримання новаторських продуктів, які стануть проривними на ринку та лідерами у своїх нішах, що дозволить підприємству одержати надприбутки. Результати від венчурних інвестицій можуть бути вагомими не тільки для самого підприємства, але й мати синергійний ефект для конкретної галузі чи кількох суміжних галузей, що нерідко призводить до зародження нових напрямків науки та суттєвих прогресивних змін. Венчурні інвестори виступали рушійною силою та стояли за найбільш успішними та інноваційними світовими компаніями, ринкова капіталізація яких сягала кількох сотень мільярдів доларів США протягом останніх десятиліть.

Успішні приклади одних венчурних проєктів та невдачі інших викликають актуальний інтерес до вивчення цього питання, щоб зрозуміти причини їхнього успіху чи невдачі та визначити результатотворювальні фактори в цьому процесі. Саме реальні успішні приклади реалізації інноваційних проєктів у поєднанні з ефективним залученням венчурного капіталу мотивують всіх до дій з пошуку та створення своїх конкурентних переваг на ринку за рахунок інновацій з метою отримання надприбутків. Всі учасники цієї діяльності постійно шукають універсальні та практичні інструменти, які б дозволили швидко перетворювати інноваційні ідеї у ефективні та масштабовані проєкти, використовуючи при цьому всі переваги венчурного інвестування. В той же самий час всі учасники розуміють ризикову природу венчурних проєктів та їх складність, що вимагає врахування при їх плануванні та в процесі реалізації максимально широкого спектру впливових чинників на конкретний проєкт, щоб знизити його ризиковість та підвищити шанси на успіх. Специфіка венчурної діяльності потребує глибокого детального аналізу навіть незначних факторів, один з яких при певних умовах в подальшому може мати визначальний вплив на загальний результат венчурного проєкту,

підтверджуючи тим самим загальновідомий факт, що дрібниць не існує.

Важлива роль венчурних інвестицій для економіки будь-якої країни та практична потреба венчурного бізнесу у перевірених рішеннях та дієвих методиках визначають актуальну потребу продовжити дослідження цієї теми. Вся венчурна практика потребує наукового підходу до її комплексного та детального аналізу, щоб виявити ключові мотиви та перешкоди на шляху до успішних масштабованих проєктів, адаптувати бізнес-процеси до нових умов та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності цих процесів.

Особливо корисними результати даного дослідження мають бути для венчурних компаній в Україні, які прагнуть розвивати сучасні технології, успішно конкурувати на міжнародних ринках та вдало залучати фінансові ресурси інвесторів у свої проєкти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема управління венчурними інвестиціями підприємства активно досліджується багатьма вітчизняними та іноземними науковцями, зокрема [1—3], у публікаціях яких досліджується проблематика географічного розподілу венчурних інвестицій та факторів впливу на прийняття рішень інвесторами, аналізується державна політика щодо залучення та стимулювання інвестицій у високотехнологічні галузі найбільш успішними інноваційними країнами світу, розглядаються моделі та механізми управління інвестиціями в інноваційні проєкти. Але недостатньо ще дослідженні найбільш впливові фактори на загальний успіх венчурного проєкту в нових умовах господарювання та швидкого розвитку інноваційних технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення кращого світового досвіду та теоретико-методологічне обґрунтування нових підходів до управління венчурними інвестиціями. Дослідження спрямоване на розробку практичних рекомендацій, що дозволять ефективно управляти венчурною діяльністю підприємств, мінімізуючи ризики та максимізуючи інноваційний потенціал в умовах сучасної турбулентної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Венчурне інвестування визначається як форма венчурного капіталу, що відображає економічні відносини, які виникають у процесі ефективного розміщення фінансових ресурсів інвесторів у перспективні та привабливі ризикові інноваційні проєкти на різних стадіях розвитку підприємства. У світі воно є невід'ємною складовою венчурного підприємництва та потужним стимулом інноваційних процесів. Зазвичай виокремлюють два види венчурних (ризикових) проєктів: 1) внутрішні, що формуються в межах великих корпоративних структур у вигляді окремих підрозділів, підприємств чи інших структурних одиниць з певною юридичною, фінансовою, кадровою та іншою самостійністю, необхідною для

успішної реалізації проєкту; 2) зовнішні, що представлені самостійними компаніями, що засновуються авторами ідей, вченими-винахідниками, венчурними підприємцями та іншими суб'єктами з метою отримання прибутку від практичної реалізації своїх розробок [1].

Венчурному інвестуванню властивий підвищений ступінь ризику, що пов'язане з новизною ідей, технологій, продуктів та відсутністю даних для об'єктивної оцінки потенційного ринкового успіху проєкту. Тому управління венчурними інвестиціями є складним процесом, який потребує врахування багатьох факторів. Вирішальне значення для успіху має правильне поєднання власних фінансових ресурсів підприємства з фінансуванням від зовнішніх інвесторів, представлених бізнес-ангелами та венчурними фондами.

М.О. Кравченко виділяє наступні етапи венчурного інвестування: 1) насінний (нульовий) раунд — передстартове фінансування науково-дослідних робіт зі створення прототипу та патентування розробки, підготовки бізнес-плану та формування пропозиції для зовнішніх інвесторів; 2) початковий (перший) раунд — етап виходу венчурного підприємства на ринок, на якому залучені кошти спрямовуються на маркетингові дослідження, розширення діяльності з виробництва та збуту продукції, доопрацювання ідеї та корегування бізнес-плану; 3) раунд А (другий) розвитку — кошти вкладаються в активне зростання венчурного підприємства, оптимізацію та масштабування продукту на різних ринках з метою збільшення продажів; 4) раунд В (третій) експансії — закінчення стадії розробки та спрямування додатково залучених коштів інвесторів на швидке розширення активів підприємства, збільшення асортименту продукції, формування якісної команди, захоплення більшої частки ринку за рахунок інтенсифікації маркетингової стратегії; 5) раунд С (четвертий) зростання — етап посилення достатньо стабільних позицій підприємства на ринку за рахунок зростаючих обсягів продажу за допомогою додатково залучених інвестицій, які спрямовуються на створення нових видів продукції, розширення виробництва, збільшення оборотного капіталу, нові маркетингові ініціативи; 6) пізні етапи розвитку венчурних підприємств — етапи подальшого розширення, реконструкції та оздоровлення підприємства у разі необхідності, приватного та публічного розміщення акцій (POs and IPO), що представляє раунд фінансування N, який є ключовим для венчурних інвесторів, так як дає можливість повернути свої початкові інвестиції з прибутком. При цьому відбувається зменшення ризику при переході від одного до іншого раунду фінансування та зростання розміру інвестицій, що пов'язано з розвитком підприємства та зменшенням невизначеності у майбутньому, оскільки зникають з ринку слабкі підприємства, поступаючись місцем сильним та конкурентоздатним проєктам, які й переходять до наступного раунду фінансування [2].

Залучення венчурним підприємством зовнішніх інвестицій супроводжується зменшенням частки в підприємстві початкових засновників, оскільки венчурні інвестори отримують частку в підприємстві за свої інвестиції, яка залежить від його поточної ринкової оцінки. Це дозволяє інвесторам впливати на управління підприємством та компенсувати ризиковість своїх вкладень у

подальшому при продажі своєї частки іншим інвесторам або менеджменту підприємства у разі викупу. Венчурне підприємство отримує від венчурних інвесторів, крім фінансових ресурсів, також доступ до їхнього досвіду в галузі управління, технологічну експертизу, можливість використовувати їхню клієнтську базу та іншу підтримку, яка необхідна для досягнення максимальної прибутковості проєкту та мінімізації ризиків, що є спільними цілями для всіх сторін.

В умовах глобалізації посилюється конкуренція як серед венчурних проєктів за фінансові ресурси інвесторів, які погодяться профінансувати інноваційну ідею, так і серед міжнародних венчурних інвесторів за потенційно привабливий венчурний проєкт, здатний багаторазово примножити їхні капітали. При цьому для венчурних інвесторів ключовими факторами при аналізі потенціалу інвестиції є розмір ринку, наявність у підприємства інноваційного продукту з конкурентними перевагами, професійність менеджменту підприємства та оцінка ризиків. Крім цього, як зазначає А.А. Степанова, важливими для них також є наявність у підприємства стійких бізнес-моделей та вплив геополітичних факторів на ринок, існування в країні реалізації проєкту функціонуючих бізнес-інкубаторів та бізнес-акселераторів, які допомагають запускати стартапи [3].

Венчурні інвестори можуть здійснювати свої інвестиції напряму в капітал венчурного підприємства або через венчурний фонд, який об'єднує кошти декількох інвесторів для подальшого інвестування в різні проєкти, але в будь-якому випадку обов'язково дотримуючись принципу диверсифікації для мінімізації ризиків. Одночасно з цим також інвесторами враховується і юридичний компонент як гарантія захисту їхніх інвестицій. Це має прямий вплив на вибір пріоритетних країн чи географічних регіонів для здійснення ними своєї венчурної діяльності, тому що нестабільне законодавство чи корумпована судова система певних країн можуть перетворити потенційні надприбутки на значні збитки. Саме з метою забезпечення юридичної безпеки для своїх інвестицій та оптимізації податкового навантаження на проєкт венчурними інвесторами особливо ретельно вивчається питання вибору юрисдикції для реєстрації компанії, через яку в подальшому будуть здійснюватися всі операції.

Об'єктом для венчурних інвестицій є інноваційні ідеї з великим потенціалом зростання та створення доданої вартості, що є головною запорукою отримання інвесторами значних прибутків у майбутньому. Ці ідеї зароджуються всередині стартапів і надалі презентуються венчурним інвесторам у вигляді унікальних продуктів, сервісів, винаходів та інноваційних технологій в пошуках фінансування для їх дальшої розробки й розвитку. Стартап пропонує інвесторам готовий до масштабування проєкт, який обов'язково має відповідати наступним характеристикам: імпульс, сильна команда, орієнтація на клієнта, унікальна торговельна пропозиція (УТП) та чітке бачення зростання [4]. Венчурні інвестори під час презентації особливу увагу звертають на високопрофесійну та кваліфіковану команду стартапу, яка безмежно вірить у свою ідею та здатна втілити його в життя згідно наміченого плану. Саме в команду готові вкладати кошти інвестори, оск-

ільки від її якості та вмотивованості значною мірою залежить успіх венчурного проєкту. В умовах, де вирішальне значення мають люди, на перше місце виходить інноваційна культура як важлива складова загальної корпоративної культури компанії. Культура, яка визначає поведінку людей та спонукає їх до дій за межами стандартних посадових інструкцій, спроможна знайти ефективні рішення в екстремальних умовах, що дуже характерно для венчурних проєктів, і тим самим вирішити долю проєкту.

Інноваційна культура у поєднанні з налагодженими цифровими процесами всередині підприємства здатні стати потужним двигуном його швидкого динамічного зростання та створення конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі. Провідні компанії формують культуру, яка заохочує інновації, та значно більше від інших компаній інвестують у сучасні цифрові технології, які активно використовують у своїх операційних моделях. За результатами останнього дослідження консалтингової компанії McKinsey & Company, де було опитано понад 1000 керівників, зазначається, що організації з інноваційною культурою отримують більше цінності від стратегічних інвестицій у технології, ніж їхні конкуренти. Витрати на технології вони спрямовують за напрямками, які мають найбільший вплив на їхній бізнес. По-перше, це прискорення конкурентної диференціації, де залучаються різноманітні цифрові технології, зокрема, штучний інтелект, в основні внутрішні процеси компанії, які орієнтовані на клієнтів, щоб швидко отримувати детальну і точну маркетингову інформацію для забезпечення дистанціювання від конкурентів. По-друге, перепрограмування операційної моделі з фокусом на інновації як пріоритет та головна корпоративна цінність за допомогою цифрової трансформації. Компанії з сильною інноваційною культурою мають вдвічі більший рівень інвестицій в інновації, дослідження та розробки; надають перевагу технологіям та змінам операційної моделі, які допомагають їм швидко адаптуватися й налагодити навчання, що є ключовим елементом інновацій. В операційні процеси впроваджують технології, які забезпечать прийняття управлінських рішень на основі більш точних даних, уникаючи при цьому аналітичного паралічу, який охоплює багато інших непотрібних транзакцій — вони отримують конкурентну перевагу у виявленні змін у потребах клієнтів і ринкових умовах. Провідні новатори використовують технології для рушування або зниження організаційних бар'єрів, що має вирішальне значення для оперативного реагування на зміни та оптимізації ініціатив в межах усієї організації. Не лише створюють міжфункціональні команди, але й об'єднують міжфункціональні дані, щоб ці команди отримали більш цілісне уявлення про бізнес. Їхні бізнес-лідери мають доступ до даних у режимі реального часу, що допомагає їм швидко приймати рішення. Як результат, їхні керівники можуть краще виявляти можливості, які максимізують загальні бізнес-результати. По-третє, збільшення бізнес-продуктивності за рахунок цифрових технологій. Дослідження підтверджує, що командам, де присутня сильна інноваційна культура й компанії активно інвестують у сучасні цифрові інструменти, вдається вдесятеро швидше розробляти нові продукти, ніж слабкі новатори, отримати шестикратну перевагу в масштабу-

ванні нового бізнесу, а їхні ринкові пропозиції більш ніж утричі частіше задовольняють потреби клієнтів [5]. Все це доводить, що синергія відповідної інноваційної культури та сучасних цифрових операційних моделей є обов'язковою умовою успішності венчурних стартапів та їх інноваційного лідерства.

На думку деяких науковців, для успішної та прибуткової діяльності підприємству слід сформувати венчурне мислення, яке складається з наступних елементів: 1) високий рівень комфорту з невдачею (венчурні інвестори очікують, що до 80% їхніх інвестицій зазнають невдачі); 2) пріоритет особистості над колективом (часто нестандартна ідея однієї людини приносить надприбутки для підприємства, хоча спочатку не підтримується колективом, — тому венчурні інвестори приділяють особливу увагу створенню середовища, де кожен учасник може вільно висловлювати свої думки та пропозиції і де легко розпізнати потенціал великої ідеї); 3) розбіжності щодо консенсусу (венчурні капіталісти, на відміну від класичного прийняття рішень одностайністю схвалення, створюють спеціальні механізми, які при розгляді питань щодо інвестування мотивують учасників ставити складні запитання та мати певну опозицію до думки більшості); 4) винятки понад догму (навіть коли ідею відхиляють, венчурні капіталісти створюють простір для пошуку шляхів її збереження, використовуючи та впроваджуючи альтернативні механізми для її реалізації окремими особами, які мають безмежну віру в цю ідею); 5) гнучкість замість бюрократії (венчурні інвестори роблять свої процеси прийняття рішень щодо запропонованого проєкту надзвичайно гнучкими та швидкими, щоб не втратити вигідну угоду на користь конкурентів, які діють швидше) [6].

На наш погляд, венчурне мислення має бути обов'язково інтегроване в корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства, оскільки воно є критично важливим для забезпечення не лише виживання, а й динамічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки, що постійно змінюється. Венчурне мислення це не просто набір принципів, а системний підхід, який дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, максимізувати інноваційний потенціал та прискорювати процес створення вартості.

По-перше, високий рівень комфорту у поєднанні з невдачею трансформує сприйняття ризику з обмежуючого чинника на джерело навчання та оптимізації ресурсів. У традиційній економічній теорії невдача часто розглядається як втрата. Однак, у контексті венчурного мислення, кожна невдача генерує цінну інформацію про ринок, технології та управлінські процеси. Це дозволяє підприємству швидше адаптуватися, коригувати стратегії й уникнути повторення помилок, що зрештою сприяє зниженню довгострокових витрат та підвищенню ефективності інвестиційного портфеля. Це також стимулює готовність до експериментів, що є ключовим для проривних інновацій.

По-друге, пріоритет особистості над колективом та розбіжності щодо консенсусу сприяють зростанню інтелектуального капіталу та креативності. Ефективність інновацій часто залежить від здатності генерувати та впроваджувати нестандартні ідеї. Дозволяючи окремим

особам відстоювати свої бачення, навіть якщо вони не відповідають загальноприйнятим поглядам, підприємство створює передумови для появи дизруптивних інновацій, які можуть кардинально змінити ринок і створити нові джерела доходу. Це дозволяє уникнути "групового мислення", яке може призвести до упущених можливостей та стагнації.

По-третє, принцип "винятки понад догму" є важливим для оптимізації використання інноваційних ідей. Замість повного відхилення ідеї, яка не вписується в поточні стандарти, венчурне мислення пропонує шукати альтернативні шляхи її реалізації. Це дозволяє зберегти потенційно цінні активи (інтелектуальні розробки, дослідження), які в іншому випадку були б відкинуті. Такий підхід збільшує ймовірність успішної монетизації інновацій, що в кінцевому підсумку впливає на рентабельність та прибутковість підприємства.

Нарешті, гнучкість замість бюрократії є критично важливою для скорочення часу виходу на ринок (time-to-market) та отримання конкурентних переваг. У високодинамічних секторах економіки, де діють венчурні підприємства, швидкість прийняття рішень та реалізації проєктів є вирішальним чинником успіху. Зменшення бюрократичних перепон дозволяє швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, залучати таланти, укладати вигідні угоди та випереджати конкурентів. Це безпосередньо впливає на економічну ефективність операцій та потенціал для швидкого масштабування бізнесу.

Отже, інтеграція венчурного мислення в корпоративну культуру та стратегію венчурного підприємства є економічною необхідністю. Це дозволяє не тільки амортизувати високі ризики, притаманні венчурній діяльності, але й перетворити їх на джерело стійкого економічного зростання, інноваційної переваги та довгострокової стійкості. Без такого мислення підприємство ризикує залишитися позаду у швидко мінливому світі глобальної конкуренції.

Останніми роками спостерігається тенденція зростання інтересу до масштабування корпоративних венчурних інвестицій. Великі компанії в усьому світі посилюють свій акцент на зростанні за рахунок інновацій, створюючи нові бізнеси, продукти та послуги. При цьому інноваційні проєкти, які життєво необхідні для зростання та диференціації бізнесу, вимагають власних досліджень та розробок, які є дорогими та потребують залучення талантів, яких у компанії немає власних, і можуть зайняти надто багато часу для досягнення результату. З цієї причини відомі компанії активізують свою співпрацю зі стартапами та створюють різноманітні інноваційні інструменти, щоб пришвидшити трансформацію основного бізнесу та отримати нові доходи поза межами існуючого ядра з меншим ризиком, ніж якби вони діяли самостійно. Стартапам, у свою чергу, необхідно швидко продемонструвати результат, щоб не втратити підтримку керівництва материнської компанії.

Тому компаніям, щоб допомогти перспективним стартапам швидко масштабуватися, закріпитися на ринку, стати прибутковими та зробити внесок у фінансові й стратегічні цілі материнської компанії потрібні "правильні структури". Це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективну взаємодію між ма-

теринською компанією та стартапом, сприяючи його швидкому зростанню та інтеграції. Такі "правильні структури" здатні створити умови для вільного руху інформації та ресурсів між ними, що необхідно для своєчасного прийняття важливих управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компаній.

У сучасному світі інновації є ключовим чинником зростання та конкурентоспроможності. Великі компанії все частіше співпрацюють зі стартапами, щоб отримати доступ до нових технологій, ідей та талантів, уникаючи при цьому значних витрат на внутрішні R&D та ризиків самостійної розробки. Проте, без "правильних структур" навіть найперспективніші стартапи можуть загрузнути в бюрократії, не отримати підтримки або втратити свою гнучкість, що призведе до провалу інвестицій.

"Правильні структури" охоплюють кілька ключових аспектів: по-перше, материнська компанія повинна виробити чітку стратегію та мати ясне розуміння того, які стратегічні цілі вона прагне досягти через інвестиції в стартапи. Це допомагає визначити пріоритети, вибрати відповідних партнерів та оцінити їхній потенційний внесок; по-друге, замість жорстких бюджетних циклів необхідні гнучкі механізми виділення коштів, що дозволяють стартапам швидко реагувати на ринкові зміни та фінансувати потреби у зростанні; по-третє, важливо надавати стартапам значну автономію у прийнятті рішень та веденні діяльності, щоб зберегти їхню інноваційність та гнучкість, оскільки надмірний контроль може їх придушити; по-четверте, материнська компанія повинна мати цільові команди (наприклад, корпоративні венчурні фонди), що спеціалізуються на роботі зі стартапами, тобто які володіють експертизою в управлінні венчурними інвестиціями та здатністю надавати менторську підтримку; по-п'яте, "правильні структури" включають чітко визначені процеси для поступової інтеграції стартапів у діяльність материнської компанії. Ці процеси повинні прискорювати масштабування стартапу, а не гальмувати його; по-шосте, корпоративна культура повинна бути відкритою до інновацій та підприємницького духу, заохочуючи експерименти, толерантність до невдач та готовність до швидких змін. Також потрібно розробити відповідні метрики для оцінки успішності стартапів та ефективності інвестицій, враховуючи як фінансові, так і стратегічні цілі, а також специфіку стартап-середовища.

Таким чином "правильні структури" створюють сприятливі умови для розвитку стартапів всередині великої компанії, дозволяють ефективно використовувати зовнішні інновації для досягнення стратегічних цілей, мінімізуючи ризики та максимізуючи потенційну віддачу від інвестицій. Без таких структур, співпраця зі стартапами може не принести бажаних результатів, перетворюючись на дорогі експерименти замість ефективного інструменту зростання та трансформації. Це підтверджується даними дослідження компанії Boston Consulting Group (BCG), яка протягом останніх п'яти років працювала над більш ніж 200 проєктами з корпоративного венчурного інвестування по всьому світу [4]. Зазначається також, що коли справа доходить до створення нових підприємств для отримання суміжних можливостей та нових напрямків бізнесу, великі компанії мають деякі

важливі активи та переваги, включаючи широкий доступ до клієнтів, цінні дані та платіжні відносини, доступ до капіталу та знання галузі, бренди та партнерства, налагоджені канали збуту, використання яких є суттєвою підтримкою при реалізації стартапу. Модель BCG Digital Ventures, яка розроблена BCG та вдосконалена спільно з корпоративними партнерами в процесі роботи над венчурними проєктами, поєднує стратегічні конкурентні переваги великих компаній з бережливим підходом та процесами, якими, зазвичай, користуються стартапи, забезпечила рівень успішності у 66%, порівняно з успіхом на рівні 20-30% для традиційних венчурних фондів та корпоративних венчурних інвестицій [7].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного аналізу венчурного інвестування та його ролі у розвитку інноваційних проєктів, було визначено ключові фактори, що впливають на успіх підприємств у сучасній економіці.

З'ясовано, що успіх венчурного інвестування залежить не лише від фінансових вливань, а й від інтеграції "венчурного мислення" у корпоративну культуру. Цей підхід передбачає сприйняття невдач як джерела навчання, пріоритетність індивідуальних ідей над груповим консенсусом, гнучкість у прийнятті рішень та здатність зберігати перспективні розробки. Таким чином, венчурне мислення є не просто набором принципів, а системним підходом, що трансформує ризики на джерело сталого економічного зростання.

Встановлено, що для великих компаній, які прагнуть масштабувати корпоративні венчурні інвестиції, критично важливим є створення "правильних структур". Ці структури являють собою комплексну екосистему, яка поєднує стратегічні переваги великих корпорацій (доступ до капіталу, клієнтської бази та галузевих знань) із швидкістю, гнучкістю та підприємницьким духом стартапів. Досвід провідних світових компаній підтверджує, що така синергія значно підвищує ймовірність успіху венчурних проєктів, перетворюючи їх на потужний двигун зростання та інноваційної переваги.

Отримані результати підтверджують, що синергія інноваційної культури та налагоджених цифрових операційних моделей є обов'язковою умовою для успішного розвитку венчурних стартапів. Компанії з сильною інноваційною культурою значно ефективніше використовують інвестиції в технології, що дозволяє їм швидше виводити нові продукти на ринок, масштабувати бізнес та здобувати конкурентні переваги.

Враховуючи високу динаміку та значущість венчурного інвестування, подальші дослідження у даному напрямі мають бути зосереджені на пошуку та аналізі інноваційних інструментів, які дозволять промисловим підприємствам прискорювати масштабування виробництва на міжнародних ринках, використовуючи переваги венчурного інвестування та корпоративних стартапів.

Література:

1. Зянько В.В., Єпіфанова І.Ю., Зянько В'В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забез-

печення в умовах транзитивних змін економіки України. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ — Вінниця, 2014. 171 с.

2. Розвиток інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки: монографія / За заг. ред. М.О. Кравченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 328 с.

3. Степанова А.А. Формування стратегії управління венчурними інвестиціями підприємства в умовах стрімкого розвитку інновацій // Формування ринкової економіки в Україні. 2024. № 52. С. 3—12. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4568/5087> (дата звернення: 10.06.2025).

4. Schmieg F., Fels G., Eckel J., Manly J., Wagle K., Dehnert N. How to Scale Corporate Ventures / Boston Consulting Group. March 04, 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-scale-corporate-ventures> (дата звернення: 10.06.2025).

5. Banholzer M., LaBerge L., West A., Williams E. How innovative companies leverage tech to outperform. McKinsey & Company. December 14, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform> (дата звернення: 10.06.2025).

6. Strebulaev I.A., Dang A. Make Decisions with a VC Mindset // Harvard Business Review. May-June 2024. URL: <https://hbr.org/2024/05/make-decisions-with-a-vc-mindset> (дата звернення: 10.06.2025).

7. Forth P., Gross-Selbeck S. A Proven Model for Corporate Venturing / Boston Consulting Group. June 15, 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/corporate-venturing-models> (дата звернення: 10.06.2025).

References

1. Zianko, V.V. Yepifanova, I.Yu. and Zianko, V'.V. (2014), Innovatsijna diial'nist' pidpriemstv ta ii finansove zabezpechennia v umovakh tranzytyvnykh zmin ekonomiky Ukrainy. Monohrafiia [Innovative activity of enterprises and its financial support under conditions of transitional changes of the Ukrainian economy. A monograph], UNIVERSUM — Vinnytsia, Vinnytsia, Ukraine.

2. Kravchenko, M.O. za zah. red. (2023), Rozvytok innovatsijnoho pidpriemnytstva v umovakh neoindustrialnoi ekonomiky: monohrafiia [The development of innovative entrepreneurship under conditions of a neo-industrial economy: a monograph], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine.

3. Stepanova, A.A. (2024), "Formation of a venture investment management strategy for enterprises in the context of rapid innovation development", Formation of market economy in Ukraine, [Online], vol. 52, pp. 3—12, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4568/5087> (Accessed 10 June 2025).

4. Schmieg, F. Fels, G. Eckel, J. Manly, J. Wagle, K. and Dehnert, N. (2024), "How to Scale Corporate Ventures", Boston Consulting Group, March 04, available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-scale-corporate-ventures> (Accessed 10 June 2025).

5. Banholzer, M. LaBerge, L. West, A. and Williams, E. (2023), "How innovative companies leverage tech to outperform", McKinsey & Company, December 14, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-innovative-companies-leverage-tech-to-outperform> (Accessed 10 June 2025).

6. Strebulaev, I.A. and Dang, A. (2024), "Make Decisions with a VC Mindset", Harvard Business Review, May-June, available at: <https://hbr.org/2024/05/make-decisions-with-a-vc-mindset> (Accessed 10 June 2025).

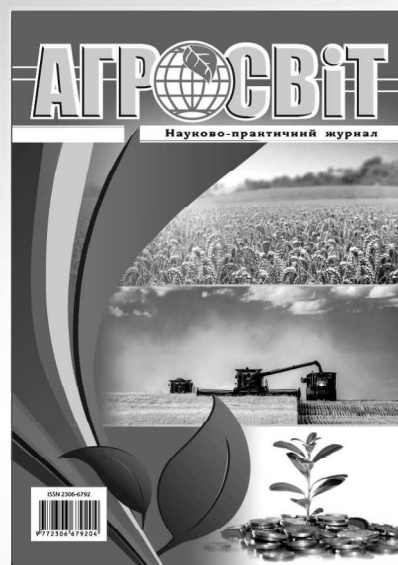
7. Forth, P. and Gross-Selbeck, S. (2022), "A Proven Model for Corporate Venturing", Boston Consulting Group, June 15, available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/corporate-venturing-models> (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Г. О. Чорноус,
д. е. н., професор, завідувач кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем
і демографії, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4889-1247>
О. В. Шевченко,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5451-0514>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.73

СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ESG-ІНВЕСТИЦІЙ

G. Chornous,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics,
Information and Analytical Systems and Demography, Taras Shevchenko National University of Kyiv
O. Shevchenko,
Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

DECISION SUPPORT SYSTEMS FOR ESG INVESTMENTS

У статті систематизовано сучасні підходи до розробки систем підтримки прийняття рішень у сфері ESG-інвестицій. Виокремлено методологічні напрями, що включають багатокритеріальні моделі (MCDM), інструменти штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML), глибинне навчання (DL), аналітику великих даних (Big Data), мультиагентні архітектури, імітаційні та гібридні рішення. Для кожного з них визначено ключові переваги, обмеження та можливості застосування в інвестиційному аналізі. Особливу увагу приділено проблемі довіри до ESG-метрик, які часто є неповними або маніпулятивними, що створює ризик greenwashing. Запропоновано враховувати перспективу впровадження "шару довіри", який може бути забезпечений технологією Blockchain, для підвищення прозорості й достовірності даних. Результати дослідження можуть бути використані для розробки більш стійких та прозорих інвестиційних стратегій щодо інтеграції ESG-стандартів на підприємствах.

The article systematizes modern approaches to the development of decision support systems (DSS) in the field of ESG investments. It identifies the main methodological directions, including multi-criteria decision-making models (MCDM), artificial intelligence and machine learning tools (AI/ML), deep learning (DL), big data analytics, multi-agent architectures, simulation models, and hybrid solutions. For each of these approaches, the key advantages, limitations, and practical applications are defined. Special attention is paid to the problem of trust in ESG metrics, which are often incomplete, inconsistent, or subject to manipulation, creating the risk of greenwashing. The article proposes considering the integration of a "trust layer" to enhance transparency and data reliability. The findings suggest that combining classical analytical tools with modern AI-driven approaches can increase the robustness of decision support systems. Such results can be applied in forming

sustainable investment strategies, improving the quality of decision-making processes, and supporting enterprises and regulators in the transition towards sustainable finance. In this sense, DSS are becoming not only analytical tools but also mechanisms for building investor confidence and aligning business operations with long-term sustainability goals.

In addition, the methodological review emphasizes the interdisciplinary nature of DSS for ESG investments, which combine elements of economics, management, computer science, and data analytics. Such an approach not only strengthens the theoretical foundations of sustainable finance but also provides practical recommendations for enterprises and policymakers. By incorporating standardized ESG reporting, automated validation techniques, and advanced computational models, future DSS solutions can contribute to global efforts in achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). Furthermore, the integration of emerging technologies such as blockchain, cloud platforms, and distributed ledgers may further enhance the immutability and interoperability of ESG data, creating more resilient infrastructures for global financial markets. This demonstrates that the integration of methodological diversity with transparent data governance is essential for advancing both academic research and applied investment practices, helping organizations to make informed decisions, manage risks effectively, and demonstrate accountability to stakeholders.

Ключові слова: системи підтримки прийняття рішень; ESG; інвестиції; великі дані; штучний інтелект; blockchain; мультиагентні системи; greenwashing.

Key words: decision support systems; ESG; investments; big data; artificial intelligence; blockchain; multi-agent systems; greenwashing.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває урахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів у процесах інвестування. Традиційні підходи, орієнтовані виключно на фінансові показники, уже не відображають повної картини сталого розвитку підприємств і не забезпечують інвесторам належного рівня оцінки ризиків. Зростання ролі нефінансової звітності створює потребу у нових інструментах аналізу, здатних інтегрувати різноманітні дані, оперативно обробляти великі інформаційні потоки та формувати прозорі рекомендації.

У цьому контексті системи підтримки прийняття рішень (СППР) стають ключовим інструментом для розробки ефективних ESG-стратегій. Водночас залишається низка проблем, пов'язаних із якістю та достовірністю вихідних ESG-метрик, відсутністю єдиних стандартів оцінювання та недостатнім рівнем довіри інвесторів до результатів аналізу. Це зумовлює необхідність огляду існуючих підходів до СППР та пошуку шляхів їх подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних дослідженнях систем підтримки прийняття рішень для ESG-інвестицій виділяється кілька методологічних напрямів. De Lucia, Paziienza та Bartlett [1] довели, що застосування методів машинного навчання та логістичної регресії дозволяє прогнозувати

фінансові показники ROE і ROA на основі ESG-метрик публічних компаній у Європі, підтвердивши позитивний вплив сталих практик на фінансову результативність. Matos, Barros та Sarmento [2] дослідили стабільність дивідендної політики в європейських компаніях під впливом ESG-факторів, підкресливши роль нефінансових характеристик у стійкості корпоративних стратегій.

Li, Yu та Wang [3] розробили підхід до оцінювання ESG-менеджменту в промислових підприємствах, поєднавши алгоритми інтелектуального аналізу даних та багатокритеріальні методи. Yu, Rabhi та Bandara [4] запропонували онтологічну архітектуру для уніфікації ESG-показників, що підвищує сумісність даних і прозорість DSS. Lee, Lee, Lee та Kim [5] на основі семантичного аналізу й багатокейсового підходу ідентифікували ключові ESG-тренди у сфері міжнародних контейнерних перевезень.

Zhang, Zhang та Sun [6] виявили значний вплив політики торгівлі викидами вуглецю на ESG-результативність китайських підприємств, акцентуючи увагу на екологічному вимірі. Lavin та Montecinos-Pearce [7] здійснили емпіричний аналіз впливу різноманітності ради директорів на якість ESG-звітності в країнах, що розвиваються. Ma, Ock, Wu та Zhang [8] встановили, що внутрішній контроль опосередковано впливає на екологічні інновації через корпоративні інвестиції у довкілля.

Fu, Narayan, Weber, Tian та Ren [9] довели, що локальна конфуціанська культура визначає рівень ESG-рейтингів компаній у Китаї. Zhao, Elahi, Khalid, Sun [10] дослідили взаємозв'язок між силою влади CEO та корпоративними ризиками, показавши, що ESG-показники

значною мірою залежать від управлінських структур. Dong, Shao, Xin та Lu [11] побудували рамкову модель оцінювання сталого розвитку китайських електроенергетичних підприємств на основі поєднання ESG та цілей сталого розвитку.

Sood, Pathak, Jain та Gupta [12] використали нечіткий метод АНР для визначення пріоритетності ESG-факторів інвесторами в Індії, зробивши вагомий внесок у розвиток нечітких СППР. Su та Sun [13] вдосконалили модель TOPSIS на базі кумулятивної теорії перспектив для оцінки ESG-показників у державних гірничих підприємствах. Duan, Yang та Xiong [14] підтвердили, що високі ESG-результати зумовлюють зростання вартості китайських виробничих компаній.

Zhai, Ding, Zhang, Jiang та Zhang [15] продемонстрували, що розвиток цифрової інфраструктури (зокрема в межах політики Broadband China) підвищує рівень ESG-ефективності компаній. Yuan, Luan та Wang [16] проаналізували вплив подій ESG-рейтингу на інновації у сфері зелених технологій, наголосивши на ролі неформальних соціальних регуляторів. Ren, Zhou, Si, Wang та Guo [17] показали, що ESG-показники традиційних енергетичних компаній прямо впливають на масштаби їхніх інновацій у сфері сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація та критичний аналіз сучасних підходів до розробки і використання систем підтримки прийняття рішень у сфері ESG-інвестицій. Завдання дослідження полягають у:

- узагальненні методологічних напрямів для формування бази моделей (MCDM, AI/ML, Deep Learning, Big Data, мультиагентні та гібридні СППР);
- визначенні їх ключових переваг і обмежень у контексті прийняття інвестиційних рішень;
- виявленні існуючих проблем, пов'язаних з якістю, сумісністю та достовірністю ESG-даних;
- окресленні перспектив подальшого розвитку СППР з акцентом на підвищення прозорості та надійності інвестиційного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера інвестицій підприємства дедалі більше залежить від урахування екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG-стандартів). У цих умовах у бізнес-середовищі стрімко розвиваються системи підтримки прийняття інвестиційних рішень (СППР), які дають змогу інтегрувати фінансові та нефінансові показники.

Сьогодні існує чимало напрямів розвитку бази моделей СППР, що застосовуються до ESG-інвестицій, базуючись на багатокритеріальних методах (MCDM), методах машинного навчання та штучного інтелекту (AI/ML), методах обробки великих даних (Big Data), мультиагентному підході, а також гібридизації підходів. Проте із зростанням глобалізації, уніфікації міжнародних стандартів і посиленням регуляторних вимог ці системи стикаються з новими викликами — вони вже не завжди здатні забезпечити достатньо точну оцінку ризиків і перспектив зростання.

Сучасні СППР, крім традиційних фінансових показників, дедалі частіше враховують рівень екологічних викидів, якість корпоративного управління, соціальну політику компаній та інші нефінансові фактори. Водночас саме якість вихідних ESG-метрик залишається головною проблемою: компанії нерідко подають неповні або викривлені дані, що створює ризик greenwashing — маніпулятивного завищення екологічних чи соціальних показників задля підвищення інвестиційної привабливості.

Одним із найстаріших і водночас найбільш поширених підходів до побудови СППР є багатокритеріальні методи (MCDM). Вони дозволяють поєднувати фінансові показники з нефінансовими (екологічними, соціальними, управлінськими) в єдиній моделі. Такий підхід дає змогу структурувати складну проблему у вигляді системи критеріїв та альтернатив і здійснювати їх подальшу обробку за допомогою алгоритмів АНР, TOPSIS, PROMETHEE, ELECTRE, DEMATEL тощо. У результаті формується рейтинг варіантів, що робить процес вибору прозорим і керованим.

У контексті ESG-стратегій багатокритеріальні СППР застосовуються для вибору сталих фондів або інвестиційних стратегій [12; 13], оцінки ESG-показників на основі експертних суджень і їхнього подальшого ранжування [12; 14], а також інтеграції кількісних і якісних факторів у єдину модель оцінювання [13].

Практика показує, що використання гібридних багатокритеріальних моделей забезпечує більш узгоджені результати, ніж застосування одного алгоритму. Поєднання, наприклад, АНР і TOPSIS дає змогу уникнути розсіяності оцінок і підвищує збалансованість результатів [13]. Такі системи також можуть адаптувати інвестиційні стратегії до змін регуляторних вимог, зберігаючи універсальність для різних ринків і юрисдикцій [14]. Додатково, інтеграція MCDM з інструментами штучного інтелекту дає можливість автоматизувати обробку ESG-даних і зменшити суб'єктивність у визначенні ваг критеріїв, водночас зберігаючи прозорість процесу прийняття рішень [12].

Суттєвою перевагою багатокритеріальних СППР є відкритість і зрозумілість усіх етапів аналізу. Водночас головним обмеженням залишається суб'єктивність: ваги критеріїв задаються експертами, що створює ризик упередженості. Використання нечіткої логіки частково знижує цю проблему, але водночас додає додатковий елемент невизначеності [12; 13].

Таким чином, багатокритеріальні СППР залишаються базовим інструментом для інтеграції ESG-факторів у розробці підходу до оцінювання ESG-менеджменту в промислових підприємствах, поєднують у процесі прийняття інвестиційних рішень. Вони забезпечують гнучкість і прозорість, однак потребують подальшого розвитку механізмів автоматизованого збору й перевірки даних.

Зі значним розвитком інформаційних технологій та зростанням обчислювальних потужностей важливим проривом у сфері кібернетичних наук стало застосування методів штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML). Сучасні СППР, які використовують у своїх моделях ці підходи, отримали можливість більш глибокого та точного аналізу, прогнозування та швидкої обробки великих масивів даних (Big Data).

AI/ML, інтегровані в СППР, здатні опрацьовувати як фінансові дані, так і нефінансові показники (екологічні викиди, прозорість управління, соціальні маркери тощо), що належать до ESG-стандартів, забезпечуючи більш виважені інвестиційні рішення. Такі системи формують ESG-стратегії, у яких під час формування інвестиційного портфеля враховуються ESG-показники, а для оцінювання використовуються алгоритми ML [1]. Методи машинного навчання застосовуються для класифікації компаній за рівнем відповідності ESG-вимогам та для визначення можливих інвестиційних варіантів [1; 11]. Вони також дозволяють аналізувати широкий спектр ESG-даних із різних джерел, що дає змогу не лише оцінювати поточний стан компаній, а й прогнозувати їхню поведінку в динаміці [3].

Суттєвою перевагою AI/ML-СППР є їхня адаптивність: такі системи здатні навчатися на нових даних і коригувати моделі відповідно до змін ринкових чи регуляторних умов. Це особливо важливо у сфері ESG, де стандарти швидко змінюються, а очікування інвесторів постійно зростають.

Водночас головним викликом залишається якість і надійність даних. Навіть найкращі алгоритми не гарантують достовірних результатів у разі використання неперевіраних або викривлених ESG-метрик [11]. Додатково на достовірність ESG-оцінок впливають культурні та інституційні чинники, що підтверджує дослідження локальної конфуціанської культури в Китаї [9]. Ця проблема безпосередньо пов'язана з явищем Greenwashing, коли компанії маніпулюють нефінансовою звітністю задля підвищення своєї інвестиційної привабливості.

Таким чином, AI/ML-СППР потребують інтеграції з механізмами перевірки та забезпечення прозорості даних, що дозволить знизити ризики викривлення інформації та підвищити довіру до результатів аналізу.

Окремим напрямом розвитку сучасних СППР є застосування глибинного навчання (Deep Learning, DL). На відміну від класичних алгоритмів машинного навчання, DL дає змогу будувати складні багаторівневі моделі, здатні автоматично виявляти приховані залежності у великих і різномірних масивах даних. У сфері ESG-інвестицій це особливо важливо, адже компанії генерують значні обсяги інформації — від фінансової звітності та нефінансових показників до новинних публікацій і неструктурованих текстів соціальних мереж.

СППР, що використовують DL-моделі, здатна забезпечувати більш точне прогнозування дохідності та ризиків ESG-портфелів. Нейронні мережі виявляють приховані закономірності між ESG-метриками та фінансовими показниками краще, ніж класичні методи. Дослідження підтверджують підвищення точності прогнозування дохідності та зменшення похибки у визначенні ризику в порівнянні з багатокритеріальними та ML-підходами [1].

Гібридні рішення, що поєднують DL із багатокритеріальними методами, поєднують високу точність прогнозів, характерну для DL, з прозорістю процесу прийняття рішень, яку забезпечують MCDM-моделі. Це особливо важливо, адже інтерпретованість результатів залишається ключовим фактором довіри з боку інвесторів.

До основних переваг DL-СППР належать здатність обробляти великі й різномірні дані, вища точність прогнозування фінансових результатів та ESG-ризиків, а також можливість виявляти складні й нелінійні взаємозв'язки. Водночас DL має суттєве обмеження — залежність від великих обсягів якісних даних. У контексті ESG це критично, адже дані часто неповні, різномірні та можуть бути викривлені через greenwashing.

Швидке зростання обсягів корпоративних даних призвело до формування нового напрямку у розвитку СППР — інтеграції технологій Big Data Analytics. Це особливо актуально у сфері ESG-інвестицій, де обсяги та різномірність даних є надзвичайно великими: фінансові та нефінансові звіти, державні реєстри, публікації, інформація, отримана з виробництва і логістичних систем тощо. Основне завдання Big Data-СППР полягає у зборі, очищенні та аналізі цих потоків для подальшого використання у процесі прийняття інвестиційних рішень.

Такі системи можуть використовувати великі дані для оцінювання ESG-ризиків, інтегруючи інформацію з відкритих джерел і корпоративної звітності. Алгоритми аналізу даних дозволяють формувати інтегровані оцінки сталості компаній та виявляти приховані закономірності й тренди, які не видно у традиційних фінансових моделях [11]. Інтеграція Big Data з методами машинного навчання розширює ці можливості: алгоритми ML здатні будувати прогнози дохідності та ризиків, а СППР інтегрує отримані результати у процес відбору інвестиційних альтернатив. Це поєднання значно підвищує точність прогнозування та дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов [1; 6].

До основних переваг Big Data-СППР належать здатність працювати з різними типами даних (структурованими, неструктурованими, потоковими), інтеграція ESG-звітності з відкритих і внутрішніх баз, а також підвищення точності прогнозів завдяки ширшому інформаційному контексту. Водночас великі обсяги інформації самі по собі не гарантують її якості і достовірності, особливо коли компанії свідомо прикрашають свої ESG-показники. Це створює передумови для інтеграції таких систем із Blockchain-технологіями, які можуть забезпечити прозорість і надійність вхідних даних.

Перспективним напрямом розвитку СППР є використання мультиагентних систем (Multi-Agent DSS). Їхня ключова перевага полягає у здатності моделювати взаємодію різних учасників інвестиційного процесу — компаній, інвесторів, регуляторів, аудиторів та навіть споживачів. Кожен агент виконує власну роль і діє автономно, але водночас взаємодіє з іншими. Це дозволяє системі відтворювати складну багаторівневу динаміку прийняття рішень у сфері ESG.

Мультиагентні СППР активно застосовуються для розробки сталих інвестиційних стратегій. Агентам делегуються завдання зі збору даних, аналізу ESG-показників, виявлення ризиків та формування рекомендацій для інвесторів. Завдяки багаторівневій структурі агенти можуть оновлювати власні правила на основі нової інформації, що підвищує адаптивність системи до змін ринкового середовища.

Ефективним виявляється поєднання мультиагентного підходу з методами глибинного навчання. У такій архітектурі агенти виконують функції збору та поперед-

Таблиця 1. Переваги і недоліки сучасних методологічних підходів до прийняття рішень у сфері ESG-інвестицій

Підходи до підтримки рішень	Характеристики підходів		
	Основні переваги	Недоліки	Додатково
MCDM	Прозорість; адаптивність до змін стандартів; зрозумілий процес зважування	Суб'єктивність ваг; залежність від експертних оцінок	Інтеграція з AI для зменшення впливу людського чинника
AI/ML	Прогнозування ризиків; адаптивність до нових даних; робота з великими обсягами	Чутливість до якості даних; можливе перенавчання	Використання разом з MCDM для пояснюваності
Deep Learning (DL)	Висока точність прогнозів; здатність обробляти великі та різномірні дані	«Чорний ящик»; потреба у великих наборах якісних даних	Поєднання з MCDM для прозорості
Big Data DSS	Інтеграція різних джерел (фінанси, ESG, новини, сенсори); виявлення трендів	Проблеми стандартизації; потреба в значних обчислювальних ресурсах	Використання семантичних моделей для інтероперабельності
Multi-Agent DSS	Моделювання взаємодії стейкхолдерів; адаптивність; паралельна обробка даних	Складність проектування; залежність від вхідних даних	Поєднання з DL для підвищення точності
Гібридні DSS	Баланс точності та пояснюваності; робастність; гнучкість	Складність інтеграції методів; ресурсомісткість	Найперспективніший напрям розвитку
Fuzzy DSS	Робота з невизначеністю; врахування якісних/лінгвістичних оцінок	Складність формалізації лінгвістичних змінних	Поєднання з MCDM для більшої точності
Simulation DSS	Перевірка стратегій у різних сценаріях; оцінка стійкості	Високі вимоги до даних і моделей сценаріїв	Використання з Big Data для реалістичних прогнозів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 5; 6; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17].

ньої валідації ESG-даних, тоді як DL-моделі прогнозують ризики. Подібна інтеграція значно покращує результати у виявленні маніпуляцій у звітності та підвищує якість інвестиційних рекомендацій.

До основних переваг мультиагентних СППР належать гнучкість та адаптивність, розподіленість у роботі з різними джерелами даних та можливість моделювання конфлікту інтересів, що дозволяє відтворювати реальні ситуації взаємодії між підприємствами, інвесторами та регуляторами. Водночас обмеженням таких систем є складність проектування: зі збільшенням кількості ролей та зв'язків модель стає важчою для реалізації. Крім того, мультиагентні системи залишаються чутливими до достовірності вхідних даних: у випадку викривлених ESG-звітів повністю усунути ризик greenwashing вони не можуть [4].

Сучасний розвиток СППР у сфері ESG-інвестицій дедалі частіше спрямований у бік гібридних рішень, які поєднують кілька методологічних підходів. Це пояснюється тим, що жоден окремих інструмент не здатен одночасно забезпечити високу точність прогнозів, пояснюваність результатів і стійкість у динамічних ринкових умовах.

Гібридні моделі дозволяють компенсувати недоліки кожного з методів і формувати більш збалансовані результати. Наприклад, поєднання багатокритеріальних методів, зокрема fuzzy AHP, із процедурами оцінюван-

ня ESG-факторів забезпечує точніші результати [12]. Інтеграція DL з багатокритеріальністю в глибинних нейронних мережах поєднує високу точність прогнозів із можливістю пояснення рішень інвесторам. Використання Big Data разом із ML забезпечує збір і структурування великих потоків даних, побудову прогнозів і формування рішень на основі обробленої інформації [1; 6]. Поєднання мультиагентних систем із DL створює архітектуру, де агенти відповідають за збір і валідацію ESG-даних, а нейронні мережі прогнозують ризики, що дозволяє досягти як адаптивності, так і високої точності.

Основними перевагами гібридних СППР є стійкість до змін ринку завдяки поєднанню різних методів, баланс між точністю та прозорістю — коли прогнозні моделі забезпечують якість, а багатокритеріальність гарантує зрозумілість результатів, а також адаптивність, що дає змогу інтегрувати нові підходи у разі потреби. Водночас головним обмеженням залишається складність реалізації: інтеграція кількох методів вимагає значних обчислювальних ресурсів, уніфікованих форматів даних і ретельно продуманої архітектури [1; 12].

Ще одним важливим напрямом розвитку СППР у сфері ESG-інвестицій є використання нечіткої логіки (fuzzy logic) та імітаційного моделювання (simulation modeling). Ці підходи особливо корисні в умовах невизначеності та неповноти даних, що є типовим для ESG-звітності.

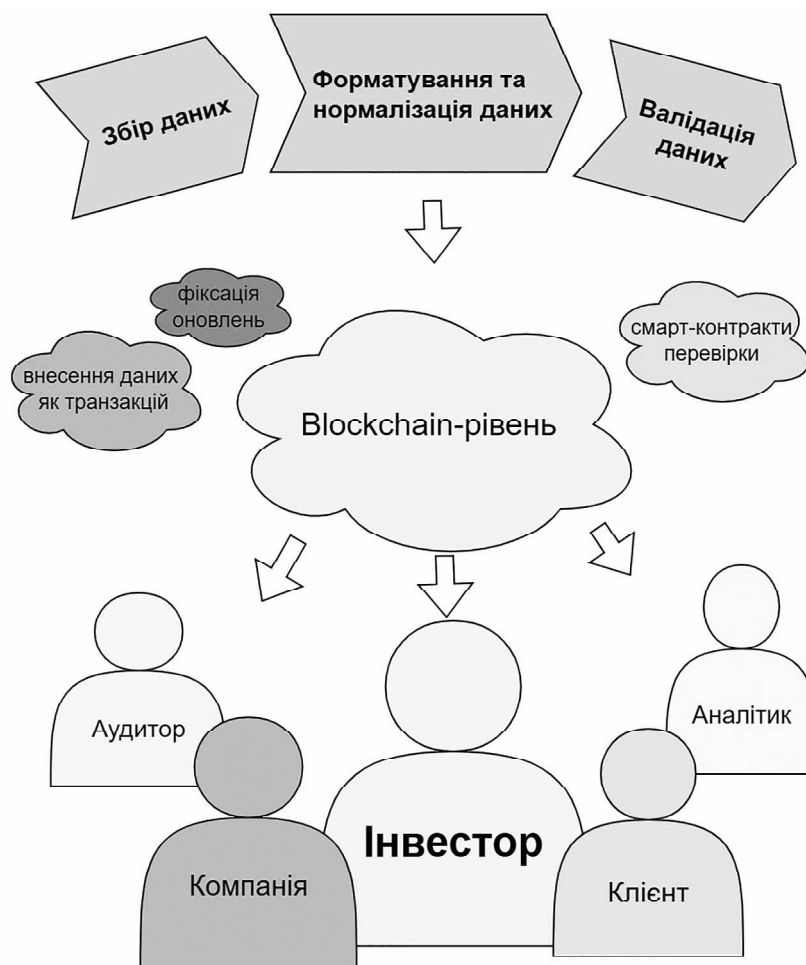


Рис. 1. Підтримка інвестиційних рішень з Blockchain-модулем

Джерело: сформовано авторами.

Нечітка логіка дозволяє працювати з якісними та експертними оцінками, які складно виразити у числовій формі. У СППР для сталих інвестицій нечіткий підхід застосовується тоді, коли оцінка ESG-факторів подається через лінгвістичні змінні на кшталт "високий рівень відповідальності" чи "низькі ризики". Це зменшує суб'єктивність і враховує невизначеність у судженнях експертів, роблячи моделі більш наближеними до реальних управлінських ситуацій, де дані неповні або неоднозначні [12].

Імітаційне моделювання, своєю чергою, використовується для створення сценаріїв розвитку ринку, змін регуляторних умов або появи нових ESG-вимог. Поєднання багатокритеріального аналізу та імітаційних підходів дозволяє перевіряти, як інвестиційні рішення проявлятимуть себе в умовах різних сценаріїв — від сприятливих до кризових [12]. Це додає надійності і дає змогу інвесторам оцінити стійкість стратегій у довгостроковій перспективі.

Серед ключових переваг цих підходів — здатність враховувати невизначеність і суб'єктивні фактори, формувати сценарії розвитку майбутнього, що допомагають готуватися до можливих ризиків, а також гнучкість у поєднанні з іншими методами (MCDM, ML, Multi-Agent). Водночас основними викликами залишаються складність формалізації лінгвістичних змінних і потреба у

значних обчислювальних ресурсах для моделювання сценаріїв. Найвищу ефективність нечіткої та імітаційної підходи демонструють у поєднанні з іншими методологіями, наприклад нечіткість разом з багатокритеріальністю або імітаційний підхід разом з AI.

Порівняльну характеристику різних методологічних підходів до розвитку СППР наведено у таблиці 1.

СППР у сфері ESG-інвестицій охоплюють широкий спектр підходів — від класичних багатокритеріальних до сучасних AI/ML, глибокого навчання, Big Data, мультиагентних архітектур, гібридних рішень, а також методів на основі нечіткої логіки й імітаційного моделювання. Разом вони формують міцну методологічну базу для інтеграції ESG-факторів у процеси інвестиційного аналізу та стратегічного планування.

Проте всі ці системи мають спільне обмеження: вони покладаються на вихідні ESG-метрики, що подаються компаніями у звітності. Такі дані часто неповні, несумісні між різними джерелами й нерідко піддаються маніпуляціям (greenwashing) [6; 9]. Проблема стандартизації та інтероперабельності також залишається невирішеною: існують різні моделі й підходи до вимірювання ESG-показників, але вони не інтегровані у практичні СППР на широкому рівні.

Ключовим недоліком сучасних систем є відсутність механізмів, які б гарантували незмінність даних, підтвер-

джене походження інформації та її верифікацію незалежними сторонами. Навіть найточніші алгоритми втрачають довіру, якщо базуються на викривлених або неперевіренних даних. У результаті для інвесторів виникає критичний бар'єр: рішення приймаються на основі звітності, яка може бути сфальсифікованою [6].

Гібридні СППР можна розглядати як один із найперспективніших напрямів розвитку у сфері ESG-інвестицій. Вони створюють основу для наступного кроку — інтеграції додаткового "шару довіри" до даних, який може бути забезпечений технологією Blockchain (Рис. 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження систематизовано основні підходи до побудови СППР у сфері ESG-інвестицій. Показано, що багатокритеріальні моделі забезпечують структурованість та прозорість оцінювання, інструменти AI/ML та Deep Learning — високу точність прогнозування, Big Data-технології — масштабність та інтеграцію різних джерел інформації, а мультіагентні системи — адаптивність і можливість моделювання взаємодії учасників ринку. Водночас усі ці підходи залишаються вразливими до якості вихідних ESG-метрик, відсутності їхньої уніфікації та ризику маніпулятивних практик, що обмежує довіру інвесторів.

Практична значущість роботи полягає у виокремленні переваг і обмежень сучасних рішень, що може стати основою для вибору оптимальних СППР залежно від завдань інвестора та доступних ресурсів. Додатковим напрямом розвитку є інтеграція СППР із технологіями підвищення прозорості даних (зокрема блокчейн-рішень), що створює передумови для формування надійних інвестиційних стратегій.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у:

- розробці методів валідації та стандартизації ESG-даних;
- поглибленому аналізі ефективності гібридних СППР у динамічних ринкових умовах;
- вивченні можливостей інтеграції агентно-орієнтованих підходів у поєднанні з технологіями штучного інтелекту;
- практичній апробації моделей на прикладі реальних українських підприємств.

Таким чином, СППР для ESG-інвестицій залишаються ключовим інструментом у процесі переходу до сталого розвитку, а їхнє вдосконалення сприятиме підвищенню довіри інвесторів і зміцненню конкурентних позицій підприємств на глобальному ринку.

Література:

1. De Lucia C., Pazienza P., Bartlett M. Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No 13, 5317. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135317>.
2. Matos P. V., Barros V., Sarmiento J. M. Does ESG affect the stability of dividend policies in Europe? *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No 21, 8804. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218804>.

3. Li Z., Yu Y., Wang S. Practical evaluation of intelligent algorithms in ESG management of manufacturing enterprises. *Scientific Reports*. 2024. Vol. 14, 19394. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70376-9>.

4. Yu M., Rabhi F. A., Bandara M. Ontology-Driven Architecture for Managing Environmental, Social, and Governance Metrics. *Electronics*. 2024. Vol. 13, No 9, 1719. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13091719>.

5. Lee J., Lee J., Lee C., Kim Y. Identifying ESG Trends of International Container Shipping Companies Using Semantic Network Analysis and Multiple Case Theory. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 12, 9441. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129441>.

6. Zhang Y., Zhang Y., Sun Z. The Impact of Carbon Emission Trading Policy on Enterprise ESG Performance: Evidence from China. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 10, 8279. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108279>.

7. Lavin J. F., Montecinos-Pearce A. A. ESG reporting: Empirical analysis of the influence of board heterogeneity from an emerging market. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No 6, 3090. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063090>.

8. Ma X., Ock Y.-S., Wu F., Zhang Z. The Effect of Internal Control on Green Innovation: Corporate Environmental Investment as a Mediator. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No 3, 1755. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031755>.

9. Fu P., Narayan S. W., Weber O., Tian Y., Ren Y.-S. Does Local Confucian Culture Affect Corporate Environmental, Social, and Governance Ratings? Evidence from China. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No 24, 16374. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416374>.

10. Zhao Y., Elahi E., Khalid Z., Sun X., Sun F. Environmental, Social and Governance Performance: Analysis of CEO Power and Corporate Risk. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 2, 1471. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021471>.

11. Dong R., Shao C., Xin S., Lu Z. A Sustainable Development Evaluation Framework for Chinese Electricity Enterprises Based on SDG and ESG Coupling. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 11, 8960. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118960>.

12. Sood K., Pathak P., Jain J., Gupta S. How does an investor prioritize ESG factors in India? An assessment based on fuzzy AHP. *Managerial Finance*. 2023. Vol. 49, No 1. P. 66—87. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-04-2022-0162>.

13. Su J., Sun Y. An Improved TOPSIS Model Based on Cumulative Prospect Theory: Application to ESG Performance Evaluation of State-Owned Mining Enterprises. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 13, 10046. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310046>.

14. Duan Y., Yang F., Xiong L. Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 17, 12858. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151712858>.

15. Zhai C., Ding X., Zhang X., Jiang S., Zhang Y. Assessing the Effects of Urban Digital Infrastructure on Corporate Environmental, Social and Governance (ESG) Performance: Evidence from the Broadband China Policy. *Systems*. 2023. Vol. 11, No 10, 515. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100515>.

16. Yuan H., Luan H., Wang X. The Impact of ESG Rating Events on Corporate Green Technology Innovation under Sustainable Development: Perspectives Based on Informal Environmental Regulation of Social Systems. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No 19, 8308. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198308>.

17. Ren M., Zhou J., Si J., Wang G., Guo C. The Impact of ESG Performance on Green Innovation among Traditional Energy Enterprises — Evidence from Listed Companies in China. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No 9, 3542. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093542>.

References:

1. De Lucia, C., Pazienza, P. and Bartlett, M. (2020), "Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe", *Sustainability*, vol. 12, no. 13, 5317. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135317>.

2. Matos, P. V., Barros, V. and Sarmento, J. M. (2020), "Does ESG affect the stability of dividend policies in Europe?", *Sustainability*, vol. 12, no. 21, 8804. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218804>.

3. Li, Z., Yu, Y. and Wang, S. (2024), "Practical evaluation of intelligent algorithms in ESG management of manufacturing enterprises", *Scientific Reports*, vol. 14, 19394. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-70376-9>.

4. Yu, M., Rabhi, F. A. and Bandara, M. (2024), "Ontology-Driven architecture for managing environmental, social, and governance metrics", *Electronics (Switzerland)*, vol. 13, no. 9, 1719. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13091719>.

5. Lee, J., Lee, J., Lee, C. and Kim, Y. (2023), "Identifying ESG trends of International Container Shipping Companies Using Semantic Network Analysis and Multiple Case Theory", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 12, 9441. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129441>.

6. Zhang, Y., Zhang, Y. and Sun, Z. (2023), "The Impact of Carbon Emission Trading Policy on Enterprise ESG Performance: Evidence from China", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 10, 8279. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108279>.

7. Lavin, J. F. and Montecinos-Pearce, A. A. (2021), "ESG reporting: empirical analysis of the influence of board heterogeneity from an emerging market", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13, no. 6, 3090. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063090>.

8. Ma, X., Ock, Y.-S., Wu, F. and Zhang, Z. (2022), "The Effect of Internal Control on Green Innovation: Corporate Environmental Investment as a Mediator", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 3, 1755. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14031755>.

9. Fu, P., Narayan, S. W., Weber, O., Tian, Y. and Ren, Y.-S. (2022), "Does Local Confucian Culture Affect Corporate Environmental, Social, and Governance Ratings? Evidence from China", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 24, 16374. DOI: <https://doi.org/10.3390/su142416374>.

10. Zhao, Y., Elahi, E., Khalid, Z., Sun, X. and Sun, F. (2023), "Environmental, Social and Governance Performance: Analysis of CEO Power and Corporate Risk", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 2, 1471. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021471>.

11. Dong, R., Shao, C., Xin, S. and Lu, Z. (2023), "A Sustainable Development Evaluation Framework for Chinese Electricity Enterprises Based on SDG and ESG Coupling", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 11, 8960. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118960>.

12. Sood, K., Pathak, P., Jain, J. and Gupta, S. (2023), "How does an investor prioritize ESG factors in India? An assessment based on fuzzy AHP", *Managerial Finance*, vol. 49, no. 1, pp. 66—87. DOI: <https://doi.org/10.1108/MF-04-2022-0162>.

13. Su, J. and Sun, Y. (2023), "An Improved TOPSIS Model Based on Cumulative Prospect Theory: Application to ESG Performance Evaluation of State-Owned Mining Enterprises", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 13, 10046. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310046>.

14. Duan, Y., Yang, F. and Xiong, L. (2023), "Environmental, Social, and Governance (ESG) Performance and Firm Value: Evidence from Chinese Manufacturing Firms", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 17, 12858. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151712858>.

15. Zhai, C., Ding, X., Zhang, X., Jiang, S. and Zhang, Y. (2023), "Assessing the Effects of Urban Digital Infrastructure on Corporate Environmental, Social and Governance (ESG) Performance: Evidence from the Broadband China Policy", *Systems*, vol. 11, no. 10, 515. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100515>.

16. Yuan, H., Luan, H. and Wang, X. (2024), "The Impact of ESG Rating Events on Corporate Green Technology Innovation under Sustainable Development: Perspectives Based on Informal Environmental Regulation of Social Systems", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 16, no. 19, 8308. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198308>.

17. Ren, M., Zhou, J., Si, J., Wang, G. and Guo, C. (2024), "The Impact of ESG Performance on Green Innovation among Traditional Energy Enterprises — Evidence from Listed Companies in China", *Sustainability (Switzerland)*, vol. 16, no. 9, 3542. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16093542>.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. О. Меліхова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>
С. А. Івченко,
аспірант спеціальності 073 "Менеджмент", Інженерний навчально-науковий інституті
ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, м. Запоріжжя, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1771-9692>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.81

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

Т. Melikhova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering
Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
S. Ivchenko,
Postgraduate Student of second year of the specialty 073 "Management", Engineering Educational and Scientific Institute im.
YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

CONCEPTUAL MODEL OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT USING IT TECHNOLOGIES

На даний час особливо важливим постає потреба в гнучкості та швидкості, оскільки швидкі зміни ринку вимагають гнучких і масштабованих моделей управління, а в свою чергу концептуальні моделі з ІТ-технологіями дають змогу швидко адаптуватися до нових умов. Зараз постійно відбувається інтеграція процесів і систем в ІТ-технології, тобто бізнес-процеси тепер не ізолювані — вони пов'язані між собою, автоматизовані, інтегровані в єдину інформаційну екосистему. Фокус управління бізнес-процесами полягає на аналітиці та управлінні даними, оскільки ІТ-технології (Power BI, XBRL, Process Mining) дозволяють вимірювати ефективність процесів у режимі реального часу, що сприяє прозорості, контролю та стратегічному плануванню. Управління бізнес-процесами повинно відповідати вимогам міжнародних стандартів МСФЗ, XBRL, ISO 9001, GDPR, а всі ці перераховані стандарти потребують системного підходу до процесів та ІТ-інтеграції. У сучасних умовах активно розвиваються технології автоматизації та штучного інтелекту, які доцільно застосовувати під час побудови концептуальних моделей управління.

Мета статті - удосконалити концептуальну модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ — технологій.

У роботі побудовано концептуальна модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ — технологій, яка відображає цифрову трансформацію бізнесу, а саме вона побудована на підставі того, що бізнес у всьому світі переходить на процесно-орієнтоване управління з ІТ-підтримкою та підприємства використовують ІТ-технології BPMS, ERP, CRM, BI, RPA для автоматизації та аналізу процесів. Проведено дослідження поєднує управлінську логіку, бізнес-архітектуру та інформаційні технології, що є ключом до ефективного, адаптивного й стійкого бізнесу майбутнього.

Виділені наступні основні види бізнес-процесів: основні (ключові) бізнес-процеси, допоміжні (сервісні) бізнес-процеси, бізнес-процеси управління (керівні процеси).

Удосконалені основні функції бізнес-процесів: планування бізнес-процесу, організація бізнес-процесу, управління ресурсами, облік бізнес-процесу, аналіз бізнес-процесу, контроль бізнес-процесу, забезпечення основних бізнес-процесів.

Запропоновано авторське визначення дефініції "бізнес-процес", а саме є послідовністю взаємопов'язаних дій, виконуваних працівниками або системами в межах організації з метою створення цінності для клієнта чи досягнення конкретного бізнес-результату, зазвичай із залученням ресурсів та з урахуванням встановлених правил та стандартів.

At this time, the need for flexibility and fluidity is especially important, and the changes in the market are pushing for flexible and scalable management models, and in turn, conceptual models with IT technologies allow for flexible adapt to new minds. The integration of processes and systems in IT technology is now steadily evolving, so that business processes are no longer isolated — they are interconnected, automated, integrated into one information ecosystem. The focus of business process management is on analytics and data management, and IT technologies (Power BI, XBRL, Process Mining) allow the efficiency of processes in real time, which combines insight, control and strategic planning. Business process management must comply with international standards IFRS, XBRL, ISO 9001, GDPR, and all these revised standards will require a systematic approach to the processes IT integration. In today's minds, technologies of automation and artificial intelligence are actively developing, which are completely stagnating in the hour of conceptual models of management.

Meta statistics — to further refine the conceptual model of business process management using IT technologies.

The author's definition of "business process" is proposed, as well as the sequence of interconnected actions formed by practitioners and systems between organizations in order to create value for The client's achievement of a specific business result depends on the resources obtained and the establishment of rules and standards.

We see the current main types of business processes: main (key) business processes, auxiliary (service) business processes, business management processes (core processes).

Improved basic functions of business processes: business process planning, business process organization, resource management, business process design, business process analysis, business process control, security of basic business processes.

The robot was inspired by a conceptual model of business process management using modern IT technologies, which reflects the digital transformation of business, and it itself was inspired by the fact that business around the world is moving to process-oriented management with IT support and businesses using IT technologies BPMS, ERP, CRM, BI, RPA for process automation and analysis. A further study of management logic, business architecture and information technologies, which is the key to effective, adaptive and sustainable business of the future, was carried out.

Ключові слова: концептуальна модель, управління, бізнес-процес, IT-технології.

Key words: conceptual model, management, business process, IT technologies.

ВСТУП

На даний час особливо важливим постає потреба в гнучкості та швидкості, оскільки швидкі зміни ринку вимагають гнучких і масштабованих моделей управління, а в свою чергу концептуальні моделі з IT-технологіями дають змогу швидко адаптуватися до нових умов. Зараз постійно відбувається інтеграція процесів і систем в IT-технології, тобто бізнес-проце-

си тепер не ізольовані — вони пов'язані між собою, автоматизовані, інтегровані в єдину інформаційну екосистему. Фокус управління бізнес-процесами полягає на аналітиці та управлінні даними, оскільки IT-технології (Power BI, XBRL, Process Mining) дозволяють вимірювати ефективність процесів у режимі реального часу, що сприяє прозорості, контролю та стратегічному плануванню. Управління бізнес-проце-

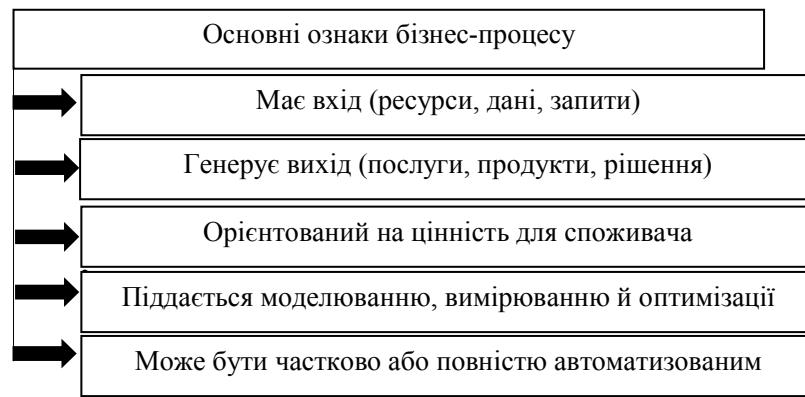


Рис. 1. Схема основних ознак бізнес-процесу

сами повинні відповідати вимогам міжнародних стандартів МСФЗ, XBRL, ISO 9001, GDPR, а всі ці перераховані стандарти потребують системного підходу до процесів та ІТ-інтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями управління бізнес-процесами займалися такі вчені: Андрієнко В.М., Гітис Т. П., Ільченко Н. Б., Касьянюк С. В., Карачина Н. П. Комазов П. В., Латишева О. В., Мержинський Є. К., Підгора Є. О., та інші. Автори розглядають дане питання з різних точок зору та акцентують увагу на певних аспектах, але концепція управління бізнес-процесами з використанням ІТ — технологій потребує подальшого удосконалення.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах активно розвиваються технології автоматизації та штучного інтелекту, які доцільно застосовувати під час побудови концептуальних моделей управління. Зокрема, перспективним є використання інтелектуальних рішень для прогнозування, оптимізації бізнес-процесів, впровадження чат-ботів та алгоритмів машинного навчання.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ, МЕТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті — удосконалити концептуальну модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ — технологій.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ (РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ)

Поняття "бізнес-процес" багатогранно, тому науковці [5] мають різні думки щодо змісту його трактування, які можна розподілити за напрямками:

1. Логічність побудови бізнес-процесу.
2. Система операції бізнес-процесу:
3. Керованість бізнес-процесу.
4. Бізнес-процес, як виконання повторювальних дій.
5. Математичний аспект, який полягає у дискретній множині дій бізнес-процесу.

У Стандартах Міжнародної системи якості ISO зазначено, що "бізнес-процеси" — це низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються на "входи" і "виходи" процесу.

Пропонуємо авторське визначення дефініції "бізнес-процес", а саме є послідовністю взаємопов'язаних дій, виконуваних працівниками або системами в межах організації з метою створення цінності для клієнта чи досягнення конкретного бізнес-результату, зазвичай із залученням ресурсів та з урахуванням встановлених правил та стандартів.

Основні ознаки бізнес-процесу наведено на рис. 1.

Бізнес-процес формується ключовими структурними елементами, що визначають його логіку, забезпечують виконання та дають змогу аналізувати й оптимізувати процес. Основними складовими є:

1. Вхід (Input) — дані, матеріали, запити або ресурси, які ініціюють процес; джерела можуть бути внутрішніми або зовнішніми (наприклад, замовлення клієнта).
2. Бізнес-процес (діяльність або операції), що є послідовністю завдань, дій або функцій, які трансформують вхід у результат. Може включати ручну роботу, ІТ-системи, автоматизацію, перевірки тощо.

3. Вихід (Output) — результати процесу у вигляді даних, матеріалів, запитів або ресурсів; джерела можуть бути внутрішніми або зовнішніми (наприклад, виконане замовлення клієнта).

4. Учасники бізнес-процесу (Actors) є люди, підрозділи або системи, які виконують процеси або приймають рішення. Відповідають за конкретні ролі (виконавець, контролер, аналітик).

5. Ресурси бізнес-процесу — сукупність засобів, необхідних для його реалізації, включно з фінансами, обладнанням, програмним забезпеченням та інформацією.

6. Правила та регламенти бізнес-процесу, а саме інструкції, стандарти, нормативи, що визначають, як повинен виконуватись процес. Наприклад: ISO, внутрішні політики, вимоги законодавства.

7. Інформаційні потоки бізнес-процесу — дані, що циркулюють між етапами, учасниками або системами, забезпечуючи логіку виконання, контроль і зворотний зв'язок.

8. Контрольні точки бізнес-процесу (KPI), які використовуються для оцінки ефективності, часу виконання, якості. Наприклад: кількість замовлень, терміни виконання, рівень задоволеності.

9. Результат бізнес-процесу — продукт, послуга, інформація або інший вихід, що має цінність для клієнта чи наступного етапу процесу.

Таким чином, зазначені елементи формують інтегровану систему бізнес-процесу, придатну для аналізу, оптимізації та цифрової трансформації.

У дисертації Карачина Н.П. формує концепцію функціонального взаємозв'язку категорій: "розвиток - економічна безпека - стійкість - ефективність", де ці чотири категорії розкриваються як взаємообумовлені елементи економічної поведінкової теорії підприємства. Згідно з цією концепцією, економічний розвиток підприємства не існує ізольовано — він об'єднується в наступну єдину логічну модель: розвиток підтримує економічну безпеку; економічна безпека забезпечує стійкість функціонування; стійкість веде до ефективності діяльності підприємства та його довгострокового зростання [1]. Отже на нашу думку, розглянута концепція трактує описані вище категорії як взаємопов'язані етапи або фази одного цілісного процесу, а саме: розвиток формує безпечне економічне середовище, яке забезпечує стійкість системи і, як наслідок, високу ефективність, а отже має функціональний взаємозв'язок, де зміцнення однієї категорії підсилює інші. Однак як і будь-яка теоретична модель, вона має обмеження тому, що може застосовуватись передусім до підприємств в існуючих умовах нестабільності, трансформацій і ґрунтується на даних певного сектору та регіону.

На думку Свірського Ю. В. принципи бізнес-процесів включають стандартизацію, ефективність та економічність, оптимізацію, автоматизацію [2]. Отже, нами виділені наступні основні види бізнес-процесів:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси, а саме процеси, які безпосередньо створюють цінність для споживача або замовника. Вони формують основу бізнес-моделі підприємства. Наприклад, виробництво товарів, надання послуг, обслуговування клієнтів, виконання замовлень.

2. Допоміжні (сервісні) бізнес-процеси, тобто мають на увазі процеси, що не створюють безпосередньої цінності, але забезпечують необхідну підтримку для функціонування основних процесів. Наприклад, кадрове діловодство, фінансовий облік, IT-підтримка, логістика.

3. Бізнес-процеси управління (керівні процеси), які відповідають за стратегічне й оперативне управління підприємством. Вони координують діяльність усіх інших типів процесів.

Відповідальність за виконання бізнес-процесів покладається на управлінські функції, до яких належать: планування, організація, розподіл та перерозподіл ресурсів, облік, аналіз і контроль. Ці функції забезпечують цілісне управління процесами, спрямоване на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [3, 4, 5, 9, 11, 13]. Отже, науковці виділяють наступні функції бізнес-процесів: планування, контроль, моніторинг, ухвалення рішень, управління ризиками. На підставі вивчення досліджень видатних вчених нами удосконалені основні функції бізнес-процесів:

1. Планування бізнес-процесу — визначення цілей, стратегій та засобів їх досягнення, а також прогнозування потреб у ресурсах.

2. Організація бізнес-процесу — формування структури процесів, розподіл повноважень, відповідальності та завдань серед учасників.

3. Управління ресурсами — забезпечення ефективного використання фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів у межах процесу.

4. Облік бізнес-процесу — систематичне збирання, фіксація та обробка інформації щодо виконання процесів, зокрема фінансових операцій, запасів та витрат.

5. Аналіз бізнес-процесу — оцінка фактичних результатів, виявлення причин відхилень, діагностика проблем і визначення потенційних точок розвитку.

6. Контроль бізнес-процесу — оцінка рівня досягнення запланованих показників, оперативне реагування на негативні відхилення та застосування коригуючих заходів.

7. Забезпечення основних бізнес-процесів — безпосереднє виконання ключових операцій підприємства, а саме: виробництво продукції, надання послуг, логістика, роботу з клієнтами.

На наш погляд, концептуальні засади бізнес-процесів охоплюють кілька ключових складових. Передусім слід визначити сутність бізнес-процесу як впорядкованої сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначеної мети підприємства, що здебільшого пов'язана зі створенням доданої цінності для споживача.

На нашу думку, концептуальні основи бізнес-процесів складаються з:

1. Поняття бізнес-процесів визначається як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства, зазвичай із створенням цінності для клієнта.

2. Ключові характеристики бізнес-процесів включають орієнтацію на результат, повторюваність та стандартизацію, а також здатність до моделювання, оптимізації та автоматизації.

3. Класифікація бізнес-процесів, а саме: основні (створюють цінність), допоміжні (забезпечують підтримку), управлінські (координують діяльність).

4. Функції бізнес-процесів складаються з планування, організації, розподіл ресурсів, обліку, аналізу, контролю, підтримки ключових операцій.

5. Місце в системі управління за бізнес-процесу бізнес-процесами формує концепцію операційної діяльності й забезпечують інтеграцію між різними підсистемами організації.

6. Методологія бізнес-процесів складається з наступних стандартів Business Process Model and Notation (далі — BPMN) — модель і нотація (система графічних позначень) бізнес-процесів є стандартом для графічного зображення бізнес-процесів у вигляді схем, International Organization for Standardization (далі — ISO) 9001 — міжнародний стандарт, який визначає вимоги до системи управління якістю, "Lean Manufacturing" ("ощадливе виробництво") або "Lean Management" ("ощадливе управління"), Six Sigma ("Шість сигм") — методологія управління якістю, яка прагне знизити кількість дефектів у процесі, Business Process Reengineering (далі — BPR) — підхід до радикального перегляду та перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення кардинальних покращень.

Для підвищення ефективності управління доцільно застосовувати основні цифрові платформи, призначені для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів:

1. Business Process Management System (далі — BPMS) є системою управління бізнес-процесами, яка: включає інструмент для моделювання, автоматизації, моніторингу та оптимізації процесів; дозволяє будувати "розумні" потоки робіт (workflow). Наприклад, Camunda (потужна платформа з відкритим кодом (open-source) для моделювання, автоматизації та моніторингу бізнес-процесів на основі стандартів Business Process Model and Notation (далі — BPMN), Decision Model and Notation (далі — DMN) і Case Management Model and Notation (далі — CMMN); Bonita BPM або Bonita Platform (далі — Bonita) є платформою з відкритим кодом для моделювання, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що надає інструменти для створення повного життєвого циклу бізнес-процесів — від моделювання до виконання та моніторингу; IBM Business Process Manager (далі — IBM BPM) є комплексна корпоративна платформа для моделювання, автоматизації, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів, що створена компанією IBM і орієнтована на середні та великі організації, які хочуть стандартизувати й покращити свої бізнес-процеси.

2. Enterprise Resource Planning (далі — ERP) є системою планування ресурсів підприємства, а саме: об'єднує фінанси, закупівлі, логістику, виробництво, персонал в єдиній платформі; сприяє узгодженості та ефективному управлінню ресурсами. Наприклад, ERP-система SAP, яка дозволяє підприємствам керувати всіма ключовими процесами в єдиній інтегрованій платформі, Microsoft Dynamics є сучасною платформою, яка об'єднує ERP та CRM у хмарному середовищі, Odoo є відкритою ERP-платформою з модульною структурою, яка дозволяє компаніям керувати практично всіма аспектами свого бізнесу: від продажів до бухгалтерії, виробництва, складу, HR та інтернет-магазину.

3. Customer Relationship Management (далі — CRM) є системою управління відносинами з клієнтами, а саме: зберігає дані про клієнтів, продажі, взаємодії; допомагає підвищити лояльність клієнтів і управляти продажами. Наприклад, Salesforce є провідною хмарною платформою для управління взаємовідносинами з клієнтами, що надає інструменти для автоматизації продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів, аналітики й розробки власних бізнес-додатків; Zoho CRM є хмарною системою управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), розроблена компанією Zoho Corporation, що надає бізнесу інструменти для управління продажами, маркетингом, підтримкою клієнтів та аналітикою, HubSpot є хмарною CRM-платформою, яка об'єднує в собі маркетинг, продажі, обслуговування клієнтів, управління контентом і аналітику, що розроблена для малого та середнього бізнесу, а також стартапів, які хочуть швидко налагодити цифрові процеси без складного впровадження.

4. Business Intelligence (далі — BI) є аналітичною системою для бізнесу, яка аналізує дані з різних джерел та візуалізують їх у вигляді звітів і дашбордів; дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, Power BI є платформою бізнес-аналітики від Microsoft, яка дозволяє перетворювати сирі дані на інтерактивні візуалізації, графіки та звіти, що призначена для аналітиків, керівників, маркетологів, фінансистів та

Таблиця 1. Основні елементи моделі бізнес-процесів

Елементи	Опис
Цілі	Орієнтація на клієнта, прибутковість, ефективність
Типи процесів	Основні, допоміжні, управлінські
Учасники	Клієнти, персонал, партнери, цифрові агенти
Ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні, цифрові
Технології	BPM-системи, ERP, AI, RPA
Моніторинг	Метрики, KPI, система контролю якості

інших фахівців, яким потрібно приймати рішення на основі даних; Tableau є однією з найпопулярніших у світі платформ бізнес-аналітики й візуалізації даних, яка дозволяє швидко створювати інтерактивні дашборди, графіки, карти та звіти без потреби програмувати. Компанія Tableau належить Salesforce; Qlik Sense є сучасною платформою для бізнес-аналітики та візуалізації даних, розроблена компанією Qlik, що дозволяє аналітикам і керівникам створювати інтерактивні дашборди, графіки, аналітичні звіти та працювати з великими обсягами даних у реальному часі.

5. Robotic Process Automation (далі — RPA) є роботизованою автоматизацією процесів, а саме: віртуальні "роботи" автоматично виконують рутинні завдання: введення даних, копіювання, перевірки; замінює ручну працю там, де не потрібно прийняття рішень. Наприклад, UiPath є провідною платформою для роботизованої автоматизації процесів (RPA — Robotic Process Automation), що дозволяє компаніям автоматизувати повторювані, рутинні завдання, які раніше виконували люди, і тим самим підвищити ефективність, точність та швидкість бізнес-процесів, Blue Prism є однією з найперших і найвідоміших платформ для роботизованої автоматизації процесів (RPA — Robotic Process Automation), яка дозволяє створювати "цифрових працівників", що автоматизують рутинні, повторювані завдання в компаніях без втручання людини; Automation Anywhere є однією з провідних у світі платформ для роботизованої автоматизації процесів (RPA — Robotic Process Automation), що дозволяє створювати "програмних роботів", які автоматизують повторювані, рутинні завдання, що зазвичай виконуються людьми в офісних системах.

Зазначені системи становлять фундамент сучасної цифрової бізнес-екосистеми, інтегруючись між собою та забезпечуючи комплексне управління підприємством.

Пропонуємо удосконалену концептуальну модель бізнес-процесів, яка відображає логіку, взаємозв'язки та управлінські підходи до бізнес-процесів підприємства з урахуванням сучасних вимог (цифровізації, гнучкості, клієнтоорієнтованості).

Структурна побудова запропонованої концептуальної моделі бізнес-процесів:

1. За рівнями моделі бізнес-процесів:

— стратегічний рівень — місія, візія, стратегічні цілі, показники ефективності (KPI);
— процесний рівень — карта бізнес-процесів (основні, допоміжні, управлінські);
— операційний рівень — інструкції, процедури, цифрові платформи, виконавці.

2. Основні елементи моделі бізнес-процесів наведені у табл. 1.

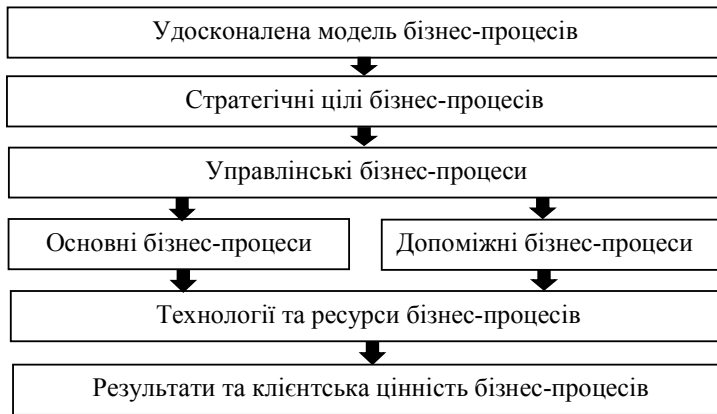


Рис. 2. Удосконалена концептуальна модель бізнес-процесів

3. Принципи удосконалення моделі бізнес-процесів включають в себе:

- процесну орієнтацію (від функцій до процесів);
- цифрову трансформацію (впровадження ІТ-рішень);
- leap-підхід (усунення втрат, гнучкість);
- інтегроване управління (зв'язок зі стратегічним менеджментом);
- автоматизацію і аналітику (AI, BI, RPA).

Удосконалена концептуальна модель бізнес-процесів наведено на рис. 2.

Удосконалення концептуальної моделі управління бізнес-процесами за допомогою ІТ-технологій полягає в інтеграції цифрових рішень для підвищення ефективності, прозорості, гнучкості та швидкості виконання процесів:

1. Автоматизація бізнес-процесів (BPA / RPA) — здійснюється за допомогою BPM-систем (наприклад, Camunda, Bizagi, ARIS) та роботизованої автоматизації

процесів (наприклад, UiPath). Ефект впровадження полягає у зменшенні ручної праці, прискоренні виконання завдань та мінімізації помилок.

2. Візуалізація та моделювання бізнес-процесів. Її інструментом є Business Process Model and Notation (далі — BPMN), UML-діаграми, цифрові двійники (digital twins). Її результатом є краще розуміння логіки виявлення процесів, вузьких місць, моделювання "що-якщо" сценаріїв.

3. Впровадження систем Business Intelligence (далі — BI) у бізнес-процес. Її інструментом є Power BI, Tableau, Qlik. Її результатом є аналітичний глибокий підхід до прийняття рішень, моніторинг KPI в реальному часі.

4. Інтеграція ІТ у процес прийняття управлінських рішень здійснюється за допомогою технологій штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML) та аналітики великих даних (Big Data). Впровадження цих технологій забезпечує прогнозування тенденцій, оптимізацію витрат та формування персоналізованих стратегій управління.

5. Використання хмарних платформ та цифрової трансформації у бізнес-процесах. Наприклад, SAP, Oracle Cloud, Microsoft Dynamics 365. Їх результатом є доступність з будь-якої точки світу, масштабованість, швидке оновлення процесів.

6. Інтеграція CRM/ERP систем у бізнес-процесах. Її метою є централізація даних, синхронізація відділів. Її результатом є цілісне управління організацією, прозорий потік інформації.

7. Контроль і безпека бізнес-процесів. Для цього краще всього використовувати наступні ІТ-рішення: систему управління ризиками, кібербезпеку, блокчейн для прозорості логістичних ланцюгів. Їх результатом є мінімізація загроз, надійність управлінських рішень.



Рис. 3. Удосконалена концептуальна модель стратегічного управління бізнес-процесами за допомогою ІТ-рішень

Удосконалена концептуальна модель бізнес-процесів за допомогою ІТ-рішень повинна включати:

1. Цифрову карту бізнес-процесів (BPMN + інтегровані ІТ-рішення).
2. Автоматизовані точки контролю бізнес-процесів на кожному етапі.
3. Аналітичний модуль для оцінки ефективності бізнес-процесів.
4. Гнучку ІТ-інфраструктуру для масштабування бізнес-процесів.

Удосконалена концептуальна модель стратегічного управління бізнес-процесами за допомогою ІТ-рішень наведена на рис. 3.

ВИСНОВКИ

У роботі побудовано концептуальна модель управління бізнес-процесами з використанням ІТ — технологій, яка відображає цифрову трансформацію бізнесу, а саме вона побудована на підставі того, що бізнес у всьому світі переходить на процесно-орієнтоване управління з ІТ-підтримкою та підприємства використовують ІТ-технології BPMS, ERP, CRM, BI, RPA для автоматизації та аналізу процесів. Проведено дослідження поєднує управлінську логіку, бізнес-архітектуру та інформаційні технології, що є ключом до ефективного, адаптивного й стійкого бізнесу майбутнього.

Література:

1. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: дис. докт. наук: 08.00.04. Львів, 2012.
2. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/787/715B2>.
3. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
4. Овчарук В. В. Концептуальна модель побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 17. С. 12—17.
5. Рижик І.О., Глебова А.О., Сиягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=1-0&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=cxeebu_-2020_1_24
6. Курков М. С. Концептуальна модель системи управління фінансами підприємств із застосуванням сучасних інформаційних технологій. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_27)
7. Панишин Б. О. Інформаційне забезпечення процесу управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/57

8. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Стащук О. В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375>

9. Долга Г. В., Хитрова О. А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/952/911>

10. Андрієнко В. М. Концепція управління інформаційним забезпеченням підприємства на основі інноваційних бізнес-процесів. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=589

11. Ільченко Н. Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-97_103.pdf

12. Латишева О. В., Підгора Є. О., Касьянюк С. В., Гітис Т. П. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль: монографія. Латишева, Краматорськ: ДДМА, 2021. 234 с.

13. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2012_11_34

14. Мержинський Є. К., Комазов П. В. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. URL: http://www.visnyk-econom.-uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/36

15. Курков М. С. Концептуальна модель системи управління фінансами підприємств із застосуванням сучасних інформаційних технологій. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_27)

References:

1. Karachina, N. P. (2012), *Ekonomiczna povedinka mashynobudivnykh pidpryyemstv* [Economic behavior of machine-building enterprises], Sciences, Lviv, Ukraine.
2. Svirskiy, Yu. V. (2023), "The essence and principles of business process management based on simulation modeling", *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/787/715B2>. (Accessed 05Aug2025).
3. Denisenko, L. O. and Shatska, S. Ye. (2012), "Conceptual principles of business process classification as the basis for the formation of an organization's business system", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (Accessed 05Aug2025).
4. Ovcharuk, V. (2018), "The conceptual model for the construction and use of administration systems in enterprises management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 12—17.

5. Ryzhyk, I. O., Glebova A. O. and Synyahivska, V. S. (2020), "Features of forming a business process management model for a service enterprise", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 1, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2_S21STR=cxeebu_2020_1_24 (Accessed 05Aug2025).

6. Kurkov, M. S. (2019), "Conceptual model of the enterprise financial management system using modern information technologies", *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho*, vol. 5, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_27) (Accessed 05Aug2025).

7. Panchyshyn, B. O. (2017), "Information support of the management process at the enterprise in modern economic conditions", *ECONOMY AND SOCIETY*, vol. 10, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/57 (Accessed 05Aug2025).

8. Shmatkovska, T. O., Dzyamulych, M. I. and Stashchuk, O. V. (2021), "Features of business process modeling in the conditions of the formation of a digital economy", *ECONOMY AND SOCIETY*, vol. 26, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375> (Accessed 05Aug2025).

9. Dolga, G. V. and Khytrova, O. A. (2024), "Development and trends in digitalization of business process management", *SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT*, vol. 2, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/952/911> (Accessed 05Aug2025).

10. Andrienko, V. M. (2021), "Concept of enterprise information management based on innovative business processes", *Derzhava ta rehiony*, vol. 6, available at: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive/14-catuk?arh_article=589 (Accessed 05Aug2025).

11. Ilichenko, N. B. (2018), "Conceptual model of business process management at a wholesale trade enterprise", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-97_103.pdf (Accessed 05Aug2025).

12. Latysheva, O. V., Pidgora, E. O., Kasyanyuk, S. V. and Gitis, T. P. (2021), *Biznes-protsesy sub'yektiv hospodaryuvannya: planuvannya, modelyuvannya, analiz ta kontrol* [Business processes of business entities: planning, modeling, analysis and control], Latysheva, Kramatorsk, Ukraine.

13. Denysenko, L. O. and Shatska, S. Ye. (2012), "Conceptual principles of business process classification as the basis for the formation of an organization's business system", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=--

[FILA=&2_S21STR=efek_2012_11_34](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2012_11_34) (Accessed 05Aug2025).

14. Merzhynskiy, E. K. and Komazov, P. V. (2019), "Building an information system for structural modeling of business processes", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 25, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/36 (Accessed 05Aug2025).

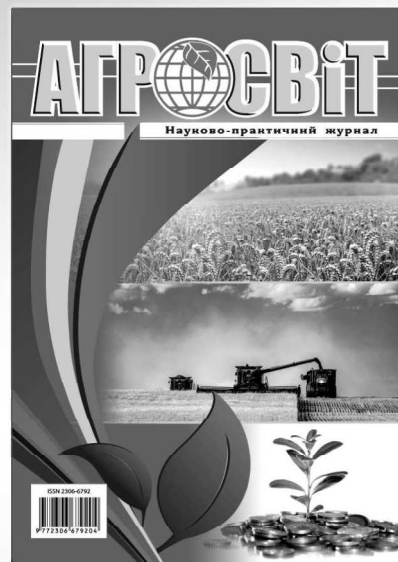
15. Kurkov, M. S. (2019), "Conceptual model of the enterprise financial management system using modern information technologies", *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University*, vol. 5, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=--FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(1\)_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=--FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_5(1)_27) (Accessed 05Aug2025).

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 338.1:330.3:332.1

С. О. Тульчинська,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний
 університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

А. О. Гавронський,
 аспірант кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет
 України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0116-1199>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.89

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ ЯК БАЗИС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

S. Tulchynska,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,
 National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"

A. Havronskyi,
 Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship,
 National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES AS A BASIS FOR THE POST-WAR RECOVERY OF THE UKRAINIAN ECONOMY

**Стаття присвячена актуальній проблематики інноваційного розвитку територій як базису по-
 воєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано, що відновлення територій України
 необхідно здійснювати за новими принципами та стандартами європейських норм, які включа-
 ють екологічність, ресурсозбереження та енергоефективність технологій. Стимулювання інно-
 ваций на місцевому рівні сприяє залученню інвестицій та створенню робочих місць, підвищен-
 ню конкурентоспроможності регіонів за рахунок smart-спеціалізації, використання новітніх
 технологій, цифрових платформ та штучного інтелекту. Проаналізовано світовий досвід віднов-
 лення економіки інших країн після воєнних конфліктів на прикладі відновлення Німеччини та
 Ізраїлю. Встановлено, що важливим є залучення територіальних громад, які можуть більш об-
 ґрунтовано сформувати інноваційний потенціал та попит на продукцію на місцях. Визначено,
 що для успішного формування напрямів інноваційного розвитку територій необхідно врахову-
 вати досвід країн, які були відновлені після конфліктів. Доведено, що інноваційний розвиток
 повинен відбуватися за новими принципами: Індустрії 4.0-5.0, розширення екосистем за ра-
 хунок створення та поширення інноваційних кластерів, розвитку людського капіталу, принципів
 сталого розвитку, smart-спеціалізації, розвитку розумної інфраструктури, цифровізації та ви-
 сототехнологічних розробок. Обґрунтовано, що розробка дієвої інноваційної стратегії терито-
 ріального розвитку є одним із інструментів, за допомогою якого органи місцевого самовряду-
 вання зможуть в межах своїх повноважень активізувати інноваційну діяльність на місцевому
 рівні. В таких стратегіях повинна відображатися специфіка попиту на інноваційну продукцію в
 межах певної території. Виокремлення інноваційної складової в стратегіях розвитку територи-
 альних громад дає змогу врахувати особливості територіального ресурсного потенціалу із вра-
 хуванням світових тенденцій. Використання передових технологій, підтримка стартапів, роз-
 виток критичної інфраструктури та залучення міжнародної допомоги сприятимуть відновлен-
 ню України та її інтеграції в глобальну економіку.**

The article is devoted to the current issues of innovative development of territories as the basis for the post-war economic recovery of Ukraine. It is substantiated that the recovery of the territories of Ukraine must be carried out according to new principles and standards of European norms, which include environmental friendliness, resource conservation and energy efficiency of technologies. Stimulating innovation at the local level contributes to attracting investments and creating jobs, increasing the competitiveness of regions through smart specialization, the use of the latest technologies, digital platforms and artificial intelligence. The world experience of restoring the economy of other countries after military conflicts is analyzed using the example of the recovery of Germany and Israel. It is established that it is important to involve territorial communities, which can more reasonably form the innovative potential and demand for products on the ground. It is determined that for the successful formation of directions for innovative development of territories, it is necessary to take into account the experience of countries that have been restored after conflicts. It is proven that innovative development should take place according to the new principles of Industry 4.0-5.0, the expansion of ecosystems through the creation and spread of innovative clusters, the development of human capital, the principles of sustainable development, smart specialization, the development of smart infrastructure, digitalization and high-tech developments. It is substantiated that the development of an effective innovative strategy for territorial development is one of the tools with which local governments will be able to activate innovative activity in the territories within their powers. Such strategies should reflect the specifics of the demand for innovative products within a certain territory. The isolation of the innovative component in the development strategies of territorial communities makes it possible to take into account the peculiarities of the territorial resource potential, taking into account global trends. The use of advanced technologies, support for startups, the development of critical infrastructure and the attraction of international assistance will contribute to the restoration of Ukraine and its integration into the global economy.

Ключові слова: інноваційний розвиток територій, регіон, стратегії інноваційного розвитку, повоєнне відновлення, напрями інноваційного розвитку територій.

Key words: innovative development of territories, region, innovative development strategies, post-war recovery, directions of innovative development of territories.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми стимулювання інноваційного розвитку територій в сучасних умовах дуже висока. Інноваційний розвиток є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання економік будь-яких рівнів. В умовах глобалізації та постійно змінюваних економічних умов території повинні шукати нові шляхи для підвищення своєї привабливості, створення нових робочих місць і забезпечення високого рівня життя населення.

В умовах військової агресії росії проти України інноваційний розвиток територій набуває ще більшого значення, оскільки забезпечує адаптацію економіки до нових викликів, підвищує стійкість громад і сприяє повоєнному відновленню регіонів та країни в цілому. Багато країн, включаючи Україну, реалізують політику децентралізації, що надає місцевим громадам більше повноважень і відповідальності за економічний розвиток. Інноваційні рішення у сфері місцевого самоврядування, управління ресурсами та соціального забезпечення допоможуть підвищити ефективність використання бюджетних коштів і зменшити залежність від центральної влади. Стимулювання інновацій на місцевому рівні сприяє залученню інвестицій та створенню

робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності регіонів за рахунок смарт-спеціалізації, використанню новітніх технологій, цифрових платформ та штучного інтелекту. Викладене та інші факти зумовлюють актуальність подальшого наукового пошуку у напрямі дослідження інноваційного розвитку територій в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, що пов'язані із інноваційним розвитком регіонів, широко висвітлюються в наукових публікаціях вітчизняних науковців, серед яких праці: В. Алексєєнко [1], О. Амоші, Л. Антонюк, П. Бубенка, М. Бутка, З. Варналія, І. Вахович, Н. Гавкалової [2], В. Гейця, А. Глушенкова, В. Головатюк, Ю. Григоренко, Б. Данилишина, М. Дергалюк [8], Н. Іванової, С. Ілляшенка, М. Кизима, В. Кравців, Л. Мельник, М. Мельникової, В. Омеляненко [3], І. Підоричева, Я. Пилипенко [4], О. Попело, В. Сацик, М. Скрипниченко [6], М. Стегней [7], Н. Тарнавської, О. Телетова, Л. Федулової, Л. Яремко, І. Яценко [10] та інших.

Проте, необхідно зазначити, що питання, які пов'язані із інноваційним розвитком територій в умовах воє-

них дій та повоєнного відновлення, потребують подальших опрацювань.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті виступає обґрунтування засад стратегічного напрямку інноваційного розвитку територій як базису повоєнного відновлення економіки України. Для досягнення поставленої мети авторами було вирішено такі завдання: обґрунтовано актуальність дослідження; проаналізовано досвід Німеччини та Ізраїлю щодо відновлення економіки після воєнних конфліктів; обґрунтовано напрями інноваційного розвитку територій; визначено актуальність стратегічного інноваційного розвитку територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Із урахуванням того, що на території України відбуваються воєнні дії внаслідок агресії з боку російської федерації, то у даному аспекті необхідним є дослідження світового досвіду відновлення держав після конфліктів. Незважаючи на те, що умови стану та відновлення інших країн різняться із ситуацією в Україні (враховуючи інноваційний розвиток в світі), певні напрями доцільно адаптувати до сучасних реалій. Якщо розглядати приклад Європи в період після Другої світової війни, то ефективним для того часу був план Маршалла, який передбачав надання допомоги постраждалим країнам. За рахунок інноваційного розвитку вдалося налагодити високотехнологічне виробництво, що стало фундаментом подальшого економічного зростання країн [4].

Відновлення Німеччини було засновано на реалізації стратегічних змін, які були націлені на розвиток ринкової економіки, формування конкурентного середовища, ліквідацію державних монополій, що сприяло значному притоку інвестицій в країну. Зміни в оподаткуванні застосовували спрощену систему, яка дозволила збільшити рівень експорту продукції. В напрямках акумуляції капіталу було застосовано стимулювання залучення заощаджень населення до розвитку фінансового ринку. Важливим напрямом в стратегії відновлення було спрямування фінансових ресурсів не лише на відновлення втрачених об'єктів а й на подальший розвиток [3, с. 48].

Розвиток у 1946 році нової утвореної країни — Ізраїлю реалізовувався за рахунок значної підтримки в боку США та репарацій від Німеччини. Основні напрями фінансування були: оборонна галузь, промисловий та аграрний сектор, розбудова критичної інфраструктури. Значна частка фінансових коштів була спрямована на розвиток інновацій, цифрових технологій, що за рахунок ефективної управлінської та податкової політики дозволили країні в певних галузях стати лідером серед інших країн.

Для України необхідним є розвиток комерціалізації інноваційних розробок та інститутів трансферу технологій. Враховуючи технологічний прогрес, аналогів відновлення для України на сьогодні не існує, що, з одного боку, має свої переваги, зокрема, розробка моделі відновлення країни, яка не має аналогів в світі, з іншого, недоліки, які включають багато ризиків та не-

визначеності, що ускладнює реальність прогнозів тих чи інших операцій.

Відновлення територій України необхідно здійснювати за новими принципами та стандартами європейських норм, які включають екологічність, ресурсозбереження та енергоефективність технологій. Напрями інноваційного розвитку територій повинні бути спрямовані на покращення економічного, соціального та екологічного стану територій за рахунок (рис. 1):

- розвитку Smart-територій, які включають смарт-місто та смарт-село, особливістю яких є використання інтелектуальних цифрових систем управління міськими ресурсами (транспорт, енергетика, послуги) з доступністю їх на віддалених територіях;

- цифровізації економіки, яка включає використання цифрових платформ для бізнесу, що дозволить малим та середнім підприємствам розширювати ринки та сегменти своєї діяльності. Також спрямування інноваційного розвитку територій у напрямі цифровізації забезпечує застосування цифрових рішень, зокрема в кібербезпеці, фінансових технологіях, дистанційній освіті, управлінні державними процесами тощо;

- запровадження системи електронного урядування, яка значно спрощує отримання державних послуг для населення та знижує рівень бюрократії в державі;

- сталого розвитку, який націлений на збереження природних ресурсів, екологізацію виробництва за рахунок використання відновлювальних джерел енергії (вітрова, сонячна, гідро-енергетика);

- розширення екосистем за рахунок створення та поширення інноваційних кластерів (які засновані на співпраці бізнесу, влади, університетів та наукових установ), підтримки стартап-проектів. Підтримка стартапів та малого бізнесу: надання фінансової підтримки, консультацій та податкових пільг для молодих підприємств, які впроваджують інноваційні технології та рішення; використання інноваційних рішень, зокрема "зелених" технологій, сприяє підвищенню екологічної безпеки регіонів, що є особливо важливим у контексті змін клімату;

- розвитку людського капіталу на основі підтримки програм навчання, які відповідають сучасним вимогам бізнесу з урахуванням наукової складової в галузі високих технологій. Інноваційний розвиток може сприяти створенню нових робочих місць в регіонах, зокрема у сфері ІТ, зеленої енергетики, військових технологій тощо. Для забезпечення народження людського капіталу необхідно акцентувати увагу на розвитку дослідницьких центрів та підтримці освітніх програм, спрямованих на підготовку кадрів з високими компетенціями у сфері інновацій;

- розвитку розумної інфраструктури, яка включає інтелектуальні транспортні системи та інноваційне будівництво. Бойові дії на території України завдали значних руйнувань інфраструктурі, промисловим об'єктам та житловому фонду. Інноваційні підходи у сфері будівництва, логістики, енергетики та урбаністики дозволять швидше відновити пошкоджені території та підвищити їхню стійкість до можливих загроз у майбутньому.

Реалізація окреслених напрямів підвищить інноваційний потенціал територій за рахунок збільшення її

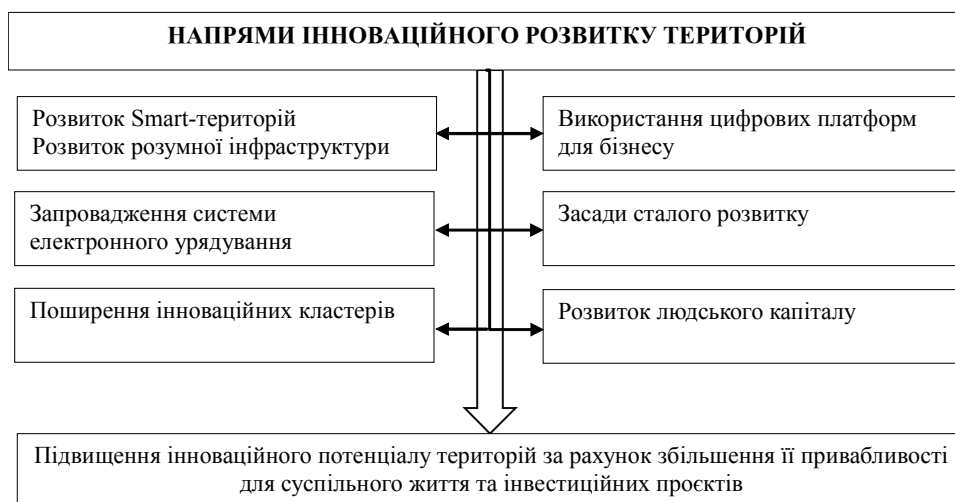


Рис. 1. Напрями інноваційного розвитку територій

Джерело: побудовано авторами.

привабливості для суспільного життя та інвестиційних проєктів.

Означені напрями та заходи повинні знайти своє відображення в Стратегії інноваційного розвитку територій, що дасть змогу вирішити територіальні проблеми та підвищити рівень конкурентоспроможності регіонів [5]. Розробка дієвої інноваційної стратегії територіального розвитку є одним із інструментів, за допомогою якого органи місцевого самоврядування зможуть активізувати інноваційну діяльність на територіях в межах своїх повноважень. В таких стратегіях повинна відображатися специфіка попиту на інноваційну продукцію в межах певної території [9]. В даному аспекті важливим є залучення територіальних громад, які на місцях можуть більш обґрунтовано сформулювати інноваційний потенціал та попит на продукцію.

Погоджуємось із думкою дослідників, що "ключовим аспектом у забезпеченні національної безпеки під час війни та в період повоєнної відбудови є розробка національної стратегії інновацій, яка виступає як основний орієнтир для створення стратегій та планів на регіональному та місцевому рівнях" [7, с. 147].

Виокремлення інноваційної складової в стратегіях розвитку територіальних громад дає змогу зорієнтуватися на особливості територіального ресурсного потенціалу із врахуванням світових тенденцій.

Якщо акцентувати увагу на повоєнний період відновлення, то слід наголосити на необхідності розвитку на пряму безпеки країни та її територій із дотриманням принципу інноваційності. Оскільки саме забезпечення безпеки держави та її території є основним критерієм інвестиційної привабливості держави для інвесторів. Для цього необхідно зосередитися на пошуку нових шляхів розробки стабілізаційних заходів, які сприятимуть економічному розвитку територій, особливо тих, які постраждали внаслідок війни. Найбільше в цьому аспекті постраждала промислова галузь, оскільки саме на тимчасово окупованих територіях та прикордонних регіонах активних бойових дій розташовані найбільші промислові об'єкти держави [10].

На тлі дефіциту ресурсної бази та значних руйнувань як промислових так і соціальних об'єктів політи-

ка інноваційного відновлення повинна базуватися на принципах відповідального споживання, які передбачають реалізацію проєктів щодо переробки та використання вторинної сировини в промисловості та енергетиці. Доцільно розглядати відновлення держави та її територій у повоєнний період. Воно має бути націлене на структурну трансформацію, яка призведе до використання принципів Індустрії 4.0—5.0 та принципів сталого розвитку. Необхідно реалізовувати кардинальні зміни в структурі економіки, особливо на початку відновлювального періоду зруйнованих територій. Важлива роль при цьому відведена малому та середньому бізнесу, які спроможні в короткий термін сприяти підтримці економіки та соціальної сфери, що дозволить повернути населення, яке вимушене було виїхати з таких територій.

На сьогодні необхідно робити акцент на аграрному секторі та секторі креативних індустрій. Останні за умови ефективної капіталізації своєї діяльності в змозі забезпечити стабільний прибуток та надходження до бюджетів усіх рівнів. Відновлення промислових об'єктів на постраждалих територіях можливе лише після їх деокупації та оцінки рівня їх руйнації, що дасть змогу визначити перспективи їх відновлення з точки зору економічної доцільності в довгостроковій перспективі. Проте, на всі такі заходи є необхідним залучення інвестиційних ресурсів, яке неможливе без відповідного сприятливого інвестиційного клімату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах війни інноваційний розвиток територій є не лише економічною необхідністю, а й питанням національної безпеки. Зростає потреба у впровадженні сучасних оборонних технологій, зокрема в дронах, системах зв'язку, штучному інтелекті та автономних системах управління. Військові розробки мають потенціал подальшого використання в цивільному секторі та повоєнному відновленні економіки країни. Використання передових технологій, підтримка стартапів, розвиток критичної інфраструктури та залучення міжнародної

допомоги сприятимуть відновленню України та її інтеграції в глобальну економіку.

Проведене дослідження досвіду відновлення економік країн світу після воєнних конфліктів довело необхідність інноваційного розвитку. Децентралізація, різний ступень руйнувань регіонів, а також різні потенційні можливості територій зумовлюють необхідність розроблення стратегічних напрямів інноваційного розвитку територій, які повинні бути спрямовані на: розвиток Smart-територій, цифровізацію, дотримання принципів сталого розвитку, розширення екосистеми, розвиток людського капіталу та розумової інфраструктури.

Подальших досліджень вимагають питання, які стосуються розроблення організаційно-економічних заходів щодо інноваційного розвитку територій в сучасних умовах із урахуванням воєнних дій на території України та її повоєнного відновлення.

Література:

1. Алексєєнко В. Ю. Інноваційний розвиток у повоєнній відбудові на мезо-рівні. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2024. № 1 (163). С. 59—65.
2. Гавкалова Н. Л. Концептуальні основи управління інноваційним розвитком на різних рівнях управління. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (27—28 жовтня 2023 р., м. Харків). 2023. С. 84—93.
3. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. В. А. Омеляненка. Суми, Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.
4. Пилипенко Я. Відбудувати все: як країни відновлювалися після війни. Transparency International. 2022. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/vidbuduvaty-vse-yak-krayiny-vidnovlyuvalysya-pislya-vijny/> (дата звернення 07.09.2025).
5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 526-р. від 10 липня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 10. 09.2025).
6. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 29—43.
7. Стегней М., Михальчинець Н. Стратегічний інноваційний розвиток територій в умовах реальних загроз. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: матеріал VI міжнар. науково-пр. конф. (м. Мукачеве. 4-5 квітня 2024 р.). 2024. С. 147—148.
8. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.
9. Тульчинська С. О. Стратегія інноваційного розвитку регіонів України. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246> (дата звернення 05. 09.2025).
10. Яцкевич І. В. Інноваційна політика України у післявоєнний період. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (дата звернення 07. 09.2025).
- References:
1. Aliksieienko, V.Yu. (2024), "Innovative development in war reconstruction at the meso-level", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, vol. 1, no. 163, pp. 59—65.
2. Havkalova, N.L. (2023), "Conceptual foundations of innovative development management at different levels of management", *Problemy ta perspektyvy zabezpechennia stiikoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii. Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsia [Conceptual foundations of innovative development management at different levels of management. International scientific and practical Internet conference]*, Kharkiv, Ukraine, pp. 84—93.
3. Omelianenka, V. A. (2022), *Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: innovatsiinyi vymir [Innovative foundations of the country's recovery and development after armed conflicts]*, Instytut stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan, Sumy, Ukraine.
4. Pylypenko, Ya. (2022), "Rebuild everything: how countries recovered after the war", *Transparency International*, available at: <https://ti-ukraine.org/blogs/vidbuduvaty-vse-yak-krayiny-vidnovlyuvalysya-pislya-vijny/> (Accessed 07 Sept 2025).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (Accessed 10 Sept 2025).
6. Skrypnychenko, M.I. (2022), "Macroeconomic Assessments and Forecasts of the Recovery of the Economy of Ukraine", *Ekonomichna teoriia*, vol. 2, pp. 29—43.
7. Stehnei, M. and Mykhalchynets, N. (2024), "Strategic innovative development of the territory in conditions of real threats", *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiamy hospodarskykh protsesiv: realii i vykyky: material VI mizhnar. naukovo-pr. konf. [Management of socio-economic transformations of economic processes: realities and challenges: material of the VI international scientific and practical conference]*, Mukachevo, Ukraine, pp. 147-148.
8. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), *Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of regional economic systems in the context of digital transformation]*, Vy-vo "7BTs", Kyiv, Ukraine.
9. Tulchynska, S.O. (2011), "Strategy of innovative development of regions of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1246> (Accessed 05 Sept 2025).
10. Iatskevych, I.V. (2022), "Innovation policy of Ukraine in the post-war period", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342> (Accessed 07 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

В. І. Рева,

магістр групи МгФБС-24,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9275-3319>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.94

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

S. Khalatur,

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

V. Reva,

Master of the MgFBS-24 group, Dnipro State Agrarian and Economic University

OPERATIONAL LIQUIDITY MANAGEMENT OF SMALL AGRIBUSINESS DURING WARTIME

У статті досліджено особливості оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах воєнного стану в Україні. Війна спричинила глибокі трансформації аграрного сектору, зокрема у сфері фінансового планування, доступу до ресурсів та управління грошовими потоками. Автори аналізують ключові виклики, з якими стикаються малі агропідприємства: порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку, обмежений доступ до кредитування та зростання ризиків неплатоспроможності.

У роботі запропоновано практичні інструменти оперативного управління ліквідністю, зокрема: впровадження короткострокового фінансового планування, адаптивного бюджетування, моніторингу дебіторської та кредиторської заборгованості, а також використання цифрових платформ для оптимізації обліку та прогнозування. Особливу увагу приділено ролі державної підтримки, грантових програм та кооперації як механізмів стабілізації фінансового стану агробізнесу.

Результати дослідження можуть бути корисними для власників агропідприємств, фінансових менеджерів, консультантів та представників державних інституцій, які працюють над зміцненням економічної стійкості аграрного сектору в умовах війни.

This article explores the mechanisms and strategies of operational liquidity management under wartime conditions, emphasizing the need for adaptive financial practices in response to volatile market dynamics, logistical constraints, and limited access to credit. The full-scale war in Ukraine has profoundly disrupted the agricultural sector, posing unprecedented challenges to the liquidity management of small agribusinesses. Small agricultural enterprises, often lacking robust financial buffers, face heightened risks of insolvency due to disrupted supply chains, delayed payments, and inflationary pressures.

The study identifies key tools for short-term liquidity control, including dynamic cash flow forecasting, real-time monitoring of receivables and payables, and scenario-based budgeting. The proposed approaches allow you to quickly respond to changes in the market situation, optimize the use of working capital, reduce insolvency risks and ensure the stability of financial flows. Particular attention is paid to the role of digital platforms and fintech solutions in enhancing financial transparency and decision-making speed. The article also examines the impact of government support programs, donor-funded initiatives, and cooperative models as stabilizing factors for liquidity preservation.

In addition to financial instruments, the research highlights the importance of managerial flexibility and rapid response capabilities. Entrepreneurs who adopt agile decision-making models and diversify their revenue streams demonstrate greater resilience in maintaining liquidity. The study underscores the value of informal networks and local partnerships in mitigating financial shocks and ensuring continuity of operations.

The article concludes by proposing a framework for crisis-resilient liquidity management tailored to small-scale agricultural enterprises. This framework integrates financial, technological, and organizational components, offering a holistic approach to navigating uncertainty. The findings are relevant for financial managers, policymakers, and stakeholders seeking to strengthen the economic sustainability of Ukraine's agrarian sector during and after wartime disruption.

*Ключові слова: ліквідність, агробізнес, оперативне управління, воєнний стан, фінансова стабільність.
Key words: liquidity, agribusiness, operational management, martial law, financial stability.*

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

Починаючи з 2022 року, аграрний сектор України опинився в умовах глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною, що охопила значну частину території країни. Особливо вразливими виявилися малі агропідприємства, які не мають достатніх фінансових резервів, доступу до стабільного кредитування та інституційної підтримки. Втрата логістичних маршрутів, пошкодження інфраструктури, нестабільність валютного ринку, зростання цін на паливо, добрива та насіння, а також обмеження на експорт продукції створили надзвичайно складні умови для ведення господарської діяльності. Неабиякої актуальності набуває питання інтеграції в агробізнес нових фінансово-економічних моделей, які враховують нестабільність зовнішнього середовища. Тому оперативне управління ліквідністю має базуватися на здатності до швидкої адаптації ринкових умов. Важливим чинником стає також інформаційна відкритість і здатність підприємства до комунікації з фінансовими установами та партнерами.

В умовах війни традиційні підходи до управління ліквідністю втрачають ефективність, оскільки базуються на передбачуваності ринкових процесів, стабільності постачання та доступності фінансових ресурсів. Малі агропідприємства змушені адаптуватися до нових реалій, впроваджувати гнучкі фінансові стратегії, використовувати цифрові інструменти для моніторингу грошових

потоків, а також шукати альтернативні джерела фінансування. Водночас, відсутність системного підходу до управління ліквідністю, обмеженість аналітичних ресурсів та низький рівень фінансової грамотності серед власників малого агробізнесу ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень. Це створює потребу в науковому осмисленні проблеми, розробці практичних рекомендацій та формуванні адаптивної моделі оперативного управління ліквідністю, здатної забезпечити фінансову стійкість малого агробізнесу в умовах воєнного ризику.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Починаючи з 2022 року українська наукова спільнота активно досліджувала проблематику управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни. Одними із найбільш ґрунтовних вітчизняних досліджень являються наукові праці Драгана О. О., Варченка О. О. та Зубченка В. В., в яких проаналізовано фінансові показники агропідприємств Київської області. Автори використали чотири показники ліквідності: робочий капітал, коефіцієнт поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. За результатами дослідження було виявлено, що понад половина підприємств зазнали зниження ліквідності, а кореляційний аналіз показав відсутність зв'язку між ліквідністю та іншими фінансовими показниками [1].

Негрей М. В., Тараненко А. А. та Костенко І. С. у своїх дослідженнях розглядають вплив військових дій на функціонування аграрного сектору, зокрема на

фінансову стійкість та ліквідність малих підприємств. Автори розглядають макроекономічні аспекти функціонування агросектору під час війни та акцентують увагу на державних заходах підтримки, таких як спрощення імпорту, а також запуск спеціальних програм фінансування. Вони акцентують увагу на державних заходах підтримки, які сприяють збереженню ліквідності агробізнесу. Хоча їх дослідження не фокусується виключно на ліквідності, проте воно демонструє, як регуляторна політика впливає на фінансову стабільність малого агробізнесу [2].

В аналітичній публікації під назвою "Державна та міжнародна підтримка агробізнесу під час війни" на платформі BDO науковці висвітлюють механізми бюджетного фінансування, субсидій та грантів, що спрямовані на стабілізацію ліквідності малих фермерських господарств. Зокрема, у 2025 році понад 6 млрд грн було закладено на підтримку аграрної сфери. Публікація демонструє, як державне фінансування може компенсувати втрати ліквідності, спричинені бойовими діями, логістичними проблемами та дефіцитом ресурсів [3].

Серед іноземних досліджень варто виокремити наукові праці Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S., у яких автори аналізують вплив ліквідності та фінансового важеля на прибутковість аграрних компаній, зареєстрованих на Індонезійській фондовій біржі. Вони виявили, що ліквідність не має статистично значущого впливу, тоді як високий рівень боргового навантаження негативно позначається на фінансових результатах. Результати аналізу свідчать про те, що аграрні компанії часто мають обмежений доступ до ліквідних ресурсів і надто покладаються на зовнішнє фінансування, що створює ризики для їхньої стабільності [4].

Науковці Anisya Sunarta B., Kurniawan D., досліджують вплив коефіцієнтів Current Ratio та Debt to Equity Ratio на показники ROA і ROE. Їхній аналіз охоплює період 2015—2019 років і демонструє, що ліквідність не має істотного впливу на прибутковість аграрних підприємств, тоді як леверидж значно знижує ефективність використання власного капіталу. Це дослідження підкреслює важливість оптимального балансу між власним і позиковим капіталом у фінансовій стратегії аграрних підприємств [5].

Автори Hendrasari, Warsono та Fitriasari досліджують, як ліквідність, платоспроможність і ділова активність підприємств впливають на їх прибутковість. Результати дослідження свідчать про те, що всі три показники мають значний вплив на фінансовий стан підприємств. Це дослідження демонструє, що прибутковість аграрних компаній залежить не лише від здатності покривати короткострокові зобов'язання, але й від загальної фінансової стійкості та ефективності використання активів [6].

Загалом аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до теми оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни, а також про необхідність інтеграції міжнародного досвіду в українську практику. Однак незважаючи на наявність численних досліджень, питання оперативного управління ліквідністю в умовах війни залишається актуальним для подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне наукове обґрунтування та практичне осмислення сучасних підходів до оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни. У фокусі дослідження перебуває вивчення специфіки фінансових ризиків, які виникають унаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності ринкових механізмів, коливань валютного курсу та обмеженого доступу до банківських і небанківських кредитних ресурсів. В умовах високої невизначеності та обмеженості фінансових інструментів особливої актуальності набуває здатність агропідприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи стабільність грошових потоків та збереження платоспроможності та ліквідності.

Стаття спрямована на критичний аналіз ефективності існуючих інструментів управління ліквідністю, які використовуються малими агропідприємствами. Також стаття спрямована на розробку адаптивної моделі, що враховує воєнні ризики, сезонність агровиробництва, обмеженість ресурсів та потребу в цифровій трансформації фінансових процесів. Важливим є також дослідження ролі державної підтримки, міжнародних донорських програм, цифрових технологій, мобільних фінансових сервісів та управлінської гнучкості у формуванні оперативних рішень, які дозволяють малим агровиробникам не лише зберігати ліквідність, а й забезпечувати стратегічну фінансову стійкість.

У результаті дослідження передбачається сформулювати науково-практичні рекомендації, які можуть бути використані власниками агробізнесу, фінансовими менеджерами, консультантами, представниками державних інституцій та міжнародних організацій, що працюють над стабілізацією та розвитком аграрного сектору України в умовах воєнного стану та посткризового відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останні роки діяльність малих агропідприємств в Україні пройшла через період від відносної стабільності до глибокої трансформації під тиском збройного конфлікту рф проти України, що почався у лютому 2022 року, — і ця трансформація торкнулася одночасно виробничої діяльності, ринків збуту, трудових ресурсів і фінансових можливостей. Після початку повномасштабного вторгнення рф до України частина українських сільськогосподарських земель опинилася під окупацією та стала небезпечною для обробки через мінну загрозу й бойові дії, що призвело до значного зниження оброблюваних площ у деяких регіонах і змусило господарства змінювати виробничі плани.

Загальна сума збитків аграрних підприємств України станом на 2024 рік становить 10,3 млрд дол. США, зокрема:

- пошкодження сільськогосподарської техніки оцінюються у 5,8 мільярда доларів США;
- збитки українського агросектору від знищення / викрадення факторів виробництва та продукції сягають 1,97 млрд дол. США;

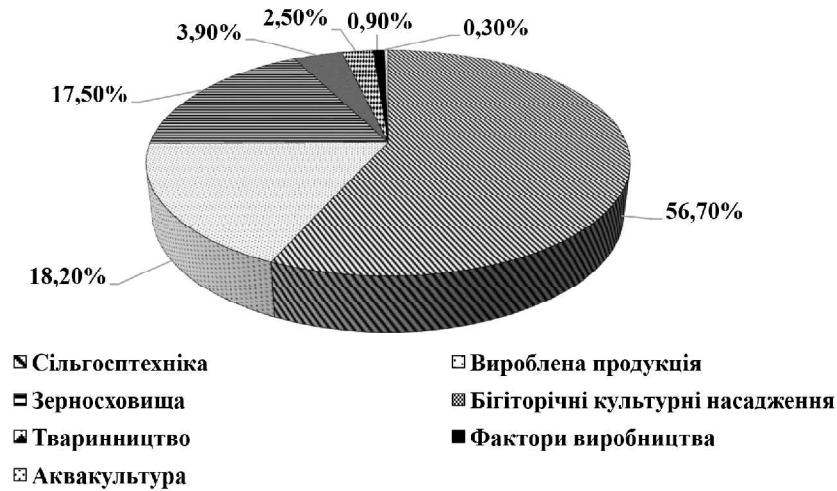


Рис. 1. Структура збитків агробізнесу України станом на 2024 рік, %

Джерело: сформовано автором на основі [7].

- зерносховищ пошкоджено на суму становлять 1,8 млрд дол. США.;
- втрати багаторічних насаджень — 398 млн дол. США.
- завдані тваринництву збитки оцінюються в 254 млн дол. США.
- збитки, завдані аквакультурі та рибальству — 35 млн дол. США.

Пошкодження та знищення сільськогосподарської техніки є найбільш вагомою статтею втрат сільського господарства України (рис. 1). Загалом через війну було повністю або частково пошкоджено близько 181 тисячі одиниць сільськогосподарського обладнання. Найбільші втрати припадають на трактори: приблизно 18,2 тисячі з них знищено повністю, а ще близько 6,8 тисячі потребують ремонту. Орієнтовна вартість заміни знищених і відновлення пошкоджених тракторів становить 1,6 мільярда доларів США [7].

У перші роки війни багато малих господарств стикнулися з руйнівними логістичними обмеженнями: блокада частини чорноморських портів, ускладнений доступ до внутрішньої інфраструктури та зруйновані склади змусили шукати альтернативні маршрути експорту і продажу продукції, внаслідок чого дрібні виробники часто втрачали вигідні ринки або були змушені реалізовувати врожай за нижчими цінами або з довгими затримками платежів. Одночасно з цим коливання світових цін на зернові та олійні культури ускладнювали процес виробництва та реалізації продукції, через що малі господарства опинилися в уразливому положенні. Часто це підштовхувало їх до скорочення асортименту культур або переходу на ті культури, які вимагали менше інвестицій і мали більш стабільний попит на внутрішньому ринку.

В умовах війни ключовим стає питання здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, підтримувати безперервність виробництва та забезпечувати обіг коштів. Зниження платоспроможності контрагентів, порушення логістичних ланцюгів і нестабільність ринків призводять до того, що підприємства опиняються у стані хронічного дефіциту оборот-

Таблиця 1. Чинники впливу на ліквідність малих агропідприємств в умовах війни

Чинники	Вплив на ліквідність підприємств
Зовнішні чинники	
Доступ до фінансових ресурсів	Визначає можливість фінансування поточних потреб та інвестицій; обмежений доступ знижує ліквідність
Врожайність та фінансові результати	Низька врожайність призводить до зменшення доходів, що ускладнює виконання фінансових зобов'язань
Цінова волатильність	Коливання цін на продукцію або ресурси створює ризики нестабільних доходів і витрат
Внутрішні чинники	
Підвищення операційних витрат	Зменшує чистий прибуток і обмежує обсяг вільних коштів
Низька ефективність управління	Призводить до нераціонального використання ресурсів і зниження фінансової гнучкості
Невдале планування грошових потоків	Може спричинити дефіцит коштів для покриття поточних зобов'язань
Високий рівень дебіторської заборгованості	Затримка надходження коштів обмежує обігові ресурси

Джерело: сформовано на основі [8].

ного капіталу. Окрім цього, на ліквідність малих агропідприємств у воєнний час впливає безліч економічних, соціальних та політичних чинників (табл. 1).

Найважливішим чинником, який безпосередньо впливає на ліквідність, є доступ до фінансових ресурсів. У воєнний період банки посилюють вимоги до кредитування, обмежують ліміти і підвищують відсоткові ставки, що значно ускладнює залучення короткострокового фінансування. Малі агропідприємства, які не мають суттєвих заставних активів або стабільної кредитної історії, часто залишаються без можливості скористатися кредитними програмами. Це призводить до затримки закупівлі насіння, пального чи добрив, що згодом відбивається на врожайності та фінансових результатах.

Ще одним важливим фактором є цінова волатильність на аграрні товари. Під час війни внутрішній ринок зазнає різких коливань попиту та пропозиції, а експортні можливості обмежуються блокадою портів, ризиками транспортування та додатковими витратами на логістику. Через це дрібні виробники змушені про-

Таблиця 2. Ключові проблеми оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни

Проблеми управління	Наслідки
Нестача оборотного капіталу	– ускладнення фінансування поточних витрат; – затримки у виконанні замовлень через нестачу ресурсів; – падіння платоспроможності, ризик прострочення зобов'язань; – зниження довіри з боку постачальників та партнерів.
Обмежений доступ до банківського кредитування	– неможливість реалізації інвестиційних проєктів; – втрата конкурентних переваг через обмежене фінансування розвитку; – підвищення залежності від неформальних або дорогих джерел фінансування; – зростання фінансових ризиків і нестабільність грошових потоків.
Цінова та логістична нестабільність	– непередбачувані витрати на закупівлю сировини та транспортування; – збої в постачанні, що впливають на виробничі цикли; – зниження маржинальності продукції через нестабільні ціни; – погіршення планування та прогнозування, що ускладнює стратегічне управління.

Джерело: сформовано на основі [11].

давати продукцію за заниженими цінами або зберігати її до більш сприятливих умов, заморожуючи кошти в товарних запасах.

Суттєвим викликом для ліквідності також є й підвищення операційних витрат. Ціни на паливо, електроенергію та запчастини зростають швидше, ніж доходи, а перебої в постачанні змушують підприємства створювати додаткові резерви, що відволікає ресурси від поточної діяльності. Водночас трудові ресурси стають дорожчими та менш доступними через мобілізацію працівників, міграцію та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Не менш важливим є фактор державної підтримки та регуляторної стабільності. Своєчасні дотації, компенсації відсоткових ставок і податкові пільги можуть стати вирішальними для збереження платоспроможності дрібних агропідприємств. Проте затримки у виплатах або часті зміни правил ведення бізнесу створюють додаткову невизначеність, яка поглиблює кризу ліквідності [8, с. 95—99].

За період 2021—2024 років ліквідність малих агропідприємств в Україні пройшла від відносно крихкої стабільності до гострої фінансової вразливості в 2022 році та далі — до стану часткової адаптації під тиском системних шоків і стриманого відновлення. У 2021 році багато малих господарств ще функціонували в умовах передвоєнної ринкової кон'юнктури: вони відчували тиск зростаючих виробничих витрат та конкуренцію з боку великих агрохолдингів, але надходження після врожаю дозволяло покривати сезонні касові розриви та здійснювати обмежені інвестиції.

Злам стався в лютому 2022 року: повномасштабне вторгнення спричинило масові прямі втрати врожаю, блокади портів і розриви логістичних ланцюгів, що миттєво звузило ринки збуту для дрібних виробників і підвищило ризики неповернення інвестицій у посівну кампанію. Для багатьох малих господарств це означало одночасні шоківі витрати (переміщення, охорона майна, зберігання, переорієнтація збуту) та відсутність регулярних грошових надходжень, через що оборотний капітал опинився замороженим або різко скоротився. Оці-

нки збитків та зниження оброблюваних площ підкреслювали масштаб проблеми і пояснювали, чому ліквідність багатьох господарств зазнала погіршення вже у першому воєнному сезоні [9].

У 2022—2023 роках ліквідність залишалася під впливом кількох одночасних факторів: коливань світових і внутрішніх цін на основні культури, ускладненої логістики, зростання витрат на паливо й добрива, а також обмеженого доступу до короткострокового кредитування. Багато дрібних господарств були змушені або продавати врожай швидко і з дисконтом, щоб отримати хоч якісь грошові надходження, або затримувати реалізацію продукції, заморожуючи капітал у запасах і втрачаючи ліквідність. Нерідко доступна допомога — державна чи міжнародна — надходила із затримками або не покривала всіх потреб, що змушувало фер-

мерів шукати нестандартні рішення: кооперацію або неформальне фінансування.

У 2024 році ситуація стала більш неоднорідною: частина малих господарств адаптувалася, налагодивши альтернативні маршрути збуту, скоротивши витрати або змінивши структуру посівів, що дозволило відновити обігові кошти в окремих випадках; водночас сектор у цілому зазнавав тривалих наслідків — високі логістичні тарифи, пошкоджена інфраструктура та серйозні непрямі втрати залишалися тягарем, який обмежував доступ до ліквідних ресурсів і можливість довгострокових інвестицій. Навіть при поступовому відновленні ринків тиск на ліквідність дрібних господарств залишатиметься значущим доти, поки не вирішаться питання безпеки, доступу до дешевих фінансових інструментів і зниження логістичних витрат [10].

З огляду на вищеописаний поточний стан підприємств можна стверджувати, що у процесі оперативного управління ліквідністю малі агропідприємства в Україні стикаються із багатьма проблемами, оскільки вони функціонують у середовищі високої невизначеності та мають обмежений доступ до ресурсів, необхідних для гнучкого реагування на зміни ринку (табл. 2).

Найбільш очевидною проблемою є нестача оборотного капіталу, що робить підтримання поточної платоспроможності вкрай ускладненим. Малі агропідприємства рідко мають значні фінансові резерви, тому будь-які затримки з оплатою від покупців або несподівані витрати одразу створюють дефіцит ліквідності. Цей дефіцит ускладнюється високою сезонністю аграрного виробництва: надходження грошових коштів зосереджене у період після збору врожаю, тоді як витрати на насіння, добрива, паливо й оренду землі виникають протягом усього року. Через це підприємства часто змушені брати короткострокові кредити або працювати "в мінус" до моменту реалізації врожаю, що підвищує фінансові ризики [11, с. 30—35].

Додатковою проблемою є обмежений доступ до банківського кредитування. Фінансові установи встановлюють високі вимоги до застави, кредитної історії

та документального підтвердження доходів, а малі господарства не завжди можуть їх виконати. У воєнний час ситуація ускладнюється ще більше: банки зменшують обсяги кредитування сільського господарства, побоюючись неповернення коштів через ризики знищення посівів або неможливості збору врожаю. Це позбавляє агропідприємства інструментів оперативного управління ліквідністю й змушує їх покладатися на власні ресурси або підтримку від партнерів, яка теж не завжди доступна.

Важливим чинником є цінова та логістична нестабільність. Коливання цін на зернові, олійні й інші культури робить грошові потоки непередбачуваними, а перебої в експорті чи внутрішніх поставках створюють затримки з реалізацією продукції. Це призводить до того, що навіть прибуткові господарства стикаються з тимчасовими касовими розривами. У багатьох випадках продукція зберігається на складах у очікуванні більш вигідної ціни, що фактично заморожує капітал і знижує ліквідність.

Суттєво впливає й людський фактор: власники та менеджери змушені діяти в умовах стресу, браку інформації та швидких змін, що підвищує ризик помилок у фінансових рішеннях. Крім того, мобілізація працівників та міграція населення ускладнюють кадрову ситуацію, що іноді призводить до збоїв у виробничому циклі й додаткових витрат на пошук персоналу або механізацію процесів [12, с. 125—141].

Для мінімізації вищенаведених проблем представникам малого агробізнесу доцільним буде запровадити адаптивну модель управління, яка б забезпечила якісне оперативне управління ліквідністю під час війни. Модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу повинна спиратися на адаптивні механізми, які забезпечують безперервність фінансових потоків навіть у середовищі високої економічної турбулентності. Її ключовою метою є балансування надходжень і витрат у короткостроковій перспективі, мінімізація касових розривів і збереження здатності підприємства своєчасно фінансувати виробничий цикл. Модель можна описати як динамічну систему, яка поєднує моніторинг, прогнозування, мобілізацію ресурсів і контроль за їхнім використанням.

В основі даної моделі (рис. 2) лежить інформаційно-аналітичне забезпечення, яке включає збір даних про ринки збуту, логістичні маршрути, ціни на ресурси та можливості залучення зовнішніх фінансів. Доступ до актуальної інформації дозволяє швидше приймати рішення про продаж продукції, вибір покупців і оптимізацію маршрутів, що безпосередньо впливає на швидкість надходження коштів. На основі цієї інформації проводиться розробка плану підвищення ліквідності підприємства, який оновлюється в реально-



Рис. 2. Модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни

Джерело: сформовано на основі [13].

му часі відповідно до змін у виробничих умовах, ціновій кон'юнктурі та логістиці. Він базується на щотижневому прогнозі грошових потоків із розбиттям на критичні статті витрат — насіння, паливо, заробітну плату, ремонт техніки — і очікувані надходження від продажу продукції чи авансів. В умовах війни планування повинно враховувати сценарії ризиків: можливу втрату врожаю, затримки транспортування, перебої з платежами від контрагентів. Таке планування дозволяє завчасно визначати потенційні дефіцити ліквідності й готувати рішення для їхнього покриття.

Важливим етапом є пошук джерел грошових коштів підприємства. Малі агропідприємства можуть поєднувати власні кошти, короткострокові кредити, державні гранти й пільгові програми міжнародних донорів. Для підвищення фінансової гнучкості модель передбачає використання кооперативних механізмів — спільних закупівель пального й добрив, спільного зберігання врожаю, об'єднання в кредитні спілки. Це знижує собівартість і дає змогу акумулювати ресурс для підтримання платоспроможності в пікові моменти сезону.

Для контролю за формуванням і використанням грошових коштів доцільним буде створення системи оперативного контролю й реагування, яка передбачає щотижневий аналіз фактичних показників ліквідності, порівняння їх із плановими та ухвалення рішень про корекцію витрат або прискорення продажів. У випадку різкого дефіциту модель пропонує пріоритизацію витрат: першочергове фінансування тих операцій, що забезпечують безперервність виробництва та збереження активів. Якщо ж з'являється тимчасовий надлишок ліквідності, кошти спрямовуються на формування страхового резерву для покриття майбутніх касових розривів.

Не менш важливим є механізм стрес-тестування та стратегічної адаптації. Підприємству необхідно регулярно оцінювати, як зміна ключових параметрів — падіння цін, зростання транспортних тарифів, мобілізація персоналу — вплине на його ліквідність. На основі цих оцінок готуються сценарні рішення: пошук нових ринків, диверсифікація культур, укладання форвардних контрактів, використання інструментів страхування врожаю чи фінансових ризиків.

Таким чином, модель оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу під час війни функціонує як інтегрована система, яка поєднує короткострокове планування й стратегічну адаптацію до зовнішнього середовища. Її ефективність залежить від готовності до кооперації й здатності підприємця оперативно ухвалювати рішення на основі актуальних даних. Застосування даної моделі оперативного управління ліквідністю дозволить малим агропідприємствам перейти від реактивного до проактивного управління, що особливо важливо в умовах війни. Регулярне оновлення фінансового плану й щотижневий прогноз грошових потоків забезпечують підприємцю чітке розуміння майбутніх касових розривів і дозволяють завчасно вживати заходів для їхнього покриття, а не шукати кошти вже в критичний момент. Це знижує ймовірність затримок із виплатами постачальникам чи працівникам і зберігає довіру контрагентів [13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження оперативного управління ліквідністю малого агробізнесу в умовах війни було встановлено, що фінансова стійкість таких підприємств залежить не від обсягів виробництва чи ринкової кон'юнктури, а передусім від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Військові дії спричинили порушення логістичних ланцюгів, обмежили доступ до фінансових ресурсів, знизили платоспроможність контрагентів і створили додаткові ризики для збереження ліквідності. У таких умовах традиційні моделі управління виявилися недостатньо ефективними, що актуалізувало потребу в розробці нових підходів, орієнтованих на гнучкість, оперативність і цифрову трансформацію фінансових процесів. Оперативне управління ліквідністю в умовах війни являється інструментом виживання, а також виступає основою для формування довгострокової фінансової стійкості малого агробізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути безпосередньо використані власниками малого агробізнесу, фінансовими менеджерами та консультантами для розробки ефективних стратегій управління ліквідністю в умовах високої невизначеності. Використання малими агропідприємствами розробленої моделі управління ліквідністю, яка враховує специфіку воєнного ризику, сезонність агро-виробництва та обмеженість ресурсів, є необхідною умовою для забезпечення ефективного функціонування підприємств. Запропоновані підходи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, оптимізувати використання обігових коштів, зменшити ри-

зики неплатоспроможності та забезпечити стабільність фінансових потоків. Застосування короткострокового фінансового планування, регулярного моніторингу грошових потоків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також використання цифрових платформ для обліку та прогнозування дозволить малим агропідприємствам зберігати платоспроможність навіть у кризових умовах.

Література:

1. Драган О. О., Варченко О. О., Зубченко В. В. Ліквідність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та управління АПК. 2023. №2. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf.
2. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.
3. Державна та міжнародна підтримка агробізнесу під час війни. BDO. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/warti-me-state-support-for-agribusiness>.
4. Hidayat Y. M., Gautama B. P., Arianti C. S. The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies. Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). Series Advances in Economics, Business and Management Research. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021>
5. Anisya Sunarta B., Kurniawan D. Effect of Liquidity and Leverage on Profitability of Agricultural Sector Companies Listed on the IDX. In Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Economics and Social Science — Volume 1: ICAESS, 2021. PP. 117—125. DOI: 10.5220/0010861600003255.
6. Hendrasari W. K., Warsono, Fitriarsi F. The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange. Jamanika. 2023. Vol. 03. No. 01. DOI: 10.22219/jamanika.v3i01.25413.
7. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf.
8. Старостенко Г. Г. Управління ліквідністю малого підприємства: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. 2017. № 16. С. 95—99.
9. Сіренко К. Ю. Виклики та проблеми аграрної галузі під час воєнного стану в Україні. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 1 (10). DOI: 10.32755/sjeducation.-2023.01.216.
10. Люта О. В., Пігуль Н. Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 4. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.4-1.
11. Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруґа Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності

сільськогосподарських підприємств. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 30—35.

12. Правдюк М. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління ліквідністю аграрних підприємств. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 2. С. 125—141.

13. Левкович О. В., Воробйова А. О. Аналітичні основи ліквідності та платоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10307>.

14. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik Hynek (2020), A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol.18 (4), pp.153—166, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022), Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp.249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. vol. 3 (50). pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

References:

1. Dragan, O. O., Varchenko, O. O. and Zubchenko, V. V. (2023), "Liquidity of agricultural enterprises under martial law". Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2. pp. 1—10. available at: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9315/1/dragan_varchenko_zubchenko_2023-2_.pdf (Accessed 16 September 2025).

2. Nehrei, M., Taranenko, A. and Kostenko, I. (2022), "Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy". Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>.

3. State and international support for agribusiness during the war. BDO. 2025. available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness>. (Accessed 13 September 2025).

4. Hidayat, Y. M., Gautama, B. P. and Arianti, C. S. (2020), "The effect of liquidity and leverage on profitability in agricultural sector companies". Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020). Series Advances in Economics, Business and Management Research. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.021>.

5. Anisya Sunarta, B. and Kurniawan, D. (2021), "Effect of Liquidity and Leverage on Profitability of Agricultural Sector Companies Listed on the IDX". Proceedings of the 3rd International Conference on Applied Economics

and Social Science, Vol. 1: ICAESS, available at: <https://doi.org/10.5220/0010861600003255>

6. Hendrasari, W. Warsono, K., and Fitriarsari, F. (2023), "The effect of liquidity, solvency and activities on the profitability of agricultural sector companies listed on The Indonesia Stock Exchange", Jamanika, Vol. 03, No. 01. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25413>.

7. Neiter, R., Zoria S. and Muliar, O. (2024), "Losses, damages and needs of agriculture due to the full-scale invasion", Center for Food and Land Use Research of the Kyiv School of Economics, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf (Accessed 15 September 2025).

8. Starostenko, H. H. (2017), "Liquidity management of a small enterprise: theoretical aspect", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 16, pp. 95—99.

9. Sirenko, K. Yu. (2023), "Challenges and problems of the agricultural industry during the martial law in Ukraine", Naukovyi visnyk Sivershchyny. Serii: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky, vol. 1 (10). <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.01.216>.

10. Liuta, O. V., Pihul, N. H. and Hliadko, K. (2019), "Theoretical principles of management of liquidity and solvency of enterprises", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomika, vol. 4. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.4-1>.

11. Khalatur, S. M., Brovko, L. I. and Moruha, T. O. (2017), "Methodology for assessing the liquidity and solvency of agricultural enterprises", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 30—35.

12. Pravdiuk, M. V. (2019), "Accounting and analytical support of liquidity management of agricultural enterprises", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 2, pp. 125—141.

13. Levkovych, O. V. and Vorobiova, A. O. (2022), "Analytical basis of liquidity and solvency of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 5, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10307>. (Accessed 18 September 2025).

14. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., and Roubik Hynek (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp.153—166, available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol.2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M., and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (50), pp. 341—356. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>.

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digitaleconomy", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol.6(59), pp.136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

I. Parasii-Verbunenکو,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-6965>

A. Budilka,

Master's student of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9771-0875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.102

COST ANALYSIS AND AUDIT: TASKS AND CHALLENGES IN THE DIGITAL ECONOMY

I. М. Парасій-Вергуненко,

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет*

А. О. Буділка,

*магістрант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет*

АНАЛІЗ ТА АУДИТ ВИТРАТ: ЗАВДАННЯ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

The conditions of the digital economy impose new requirements on the process of cost management, as the main factor influencing the profitability of an enterprise, and change traditional approaches to analytical procedures in auditing. Modern digital tools significantly expand the possibilities of auditing and modify the technology of its conduct, which requires improvement of methodological support. The purpose of the article is to summarize theoretical approaches and practical developments in the field of analysis and auditing of enterprise costs in the digital economy.

The paper reveals the theoretical foundations and practical aspects of organizing the cost management process and determines their impact on the financial stability of the enterprise and its competitiveness in the market. The role of automation tools, big data analytics, and artificial intelligence in increasing the transparency of financial information, reducing risks, and ensuring the effectiveness of management decisions is substantiated. Particular attention is paid to the challenges of digitalization, which require auditors and financial analysts to implement innovative data processing tools, process automation, and the use of big data analytics. The key tasks facing cost auditing are highlighted: ensuring the reliability of information, timely identification of inefficient costs, and increasing the transparency of management decisions. A digitally-oriented classification of costs has been developed, which creates a basis for more accurate identification of cost sources, assessment of their strategic impact, and informed management decision-making. The proposed cost classification allows for the consideration of not only financial components, but also technological and operational aspects, particularly those related to cloud services, IT infrastructure, cybersecurity, and analytical platforms. The article argues that in the context of digital transformation, companies need to adapt their control methods, strengthen internal audit, and apply artificial intelligence technologies to reduce risks and optimize costs. It has been proven that the transformation of traditional auditing based on a digitally-oriented approach changes the paradigm of cost control and analysis, making it an integral part of strategic enterprise management.

Умови цифрової економіки висувають нові вимоги до процесу управління витратами, як головного фактору впливу на прибутковість діяльності підприємства, та змінюють традиційні підходи до проведення аналітичних процедур в аудиті. Сучасні цифрові інструменти суттєво розширюють можливості аудиту та видозмінюють технологію його проведення, що потребує удосконалення методологічного супроводження. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та практичних напрацювань у сфері аналізу й аудиту витрат підприємств в умовах цифрової економіки.

У роботі розкрито теоретичні засади та практичні аспекти організації процесу управління витратами, визначено їхній вплив на фінансову стійкість підприємства та конкурентоспроможність на ринку. Обґрунтовано роль інструментів автоматизації, аналітики великих даних та штучного інтелекту у підвищенні прозорості фінансової інформації, зниженні ризиків і забезпеченні ефективності прийняття управлінських рішень. Особлива увага приділена викликам цифровізації, які вимагають від аудиторів та фінансових аналітиків впровадження інноваційних інструментів обробки даних, автоматизації процесів та використання аналітики великих даних. Виокремлено ключові завдання, що постають перед аудитом витрат: забезпечення достовірності інформації, своєчасне виявлення неефективних витрат, підвищення прозорості управлінських рішень. Розроблено цифрово-орієнтовану класифікацію витрат, яка створює основу для більш точного визначення джерел витрат, оцінки їхнього стратегічного впливу та обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Запропонована класифікація витрат дає змогу враховувати не лише фінансову складову, а й технологічні й операційні аспекти, зокрема ті, що пов'язані з хмарними сервісами, IT-інфраструктурою, кібербезпекою та аналітичними платформами. У статті обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації підприємствам необхідно адаптувати методи контролю, посилювати внутрішній аудит і застосовувати технології штучного інтелекту для зниження ризиків та оптимізації витрат. Доведено, що трансформація традиційного аудиту на основі цифрово-орієнтованого підходу змінює парадигму контролю та аналізу витрат, роблячи його невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством.

Key words: cost analysis, cost audit, digital economy, cost optimization, internal control, digitalization, efficiency, strategic analysis.

Ключові слова: аналіз витрат, аудит витрат, цифрова економіка, оптимізація витрат, внутрішній контроль, цифровізація, ефективність, стратегічний аналіз.

GENERAL DESCRIPTION OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The modern digital economy is transforming traditional approaches to accounting, analysis, and auditing of expenses. The growth in data volumes, the integration of digital platforms, and the introduction of automated systems require a review of methods for assessing cost efficiency and the development of new control tools. The problem is particularly relevant because the transparency and reliability of audits determine not only the financial stability of an enterprise but also the trust of investors, partners, and consumers. The scientific significance lies in the formation of new approaches to cost analysis using digital technologies, and the practical significance lies in creating opportunities to improve management efficiency and reduce risks in business processes.

ANALYSIS OF RECENT STUDIES AND PUBLICATIONS

Issues of accounting, analysis, and auditing of expenses in the current conditions of digital transformation are

increasingly being studied in the works of domestic and foreign scientists. The study by Ryabchuk O. and Nimchuk A. [7] focuses on the specifics of auditing and analyzing the income and expenses of an enterprise, which allows assessing the effectiveness of economic activity and identifying reserves for its improvement. The authors emphasize the need to improve control methods focused on digital data processing tools.

The materials of the international scientific and practical conference [2; 4; 6] reflect current trends in the development of accounting, auditing, and control, among which the integration of digital technologies into cost management processes plays an important role. In particular, Kropyvnytskyi M. [4] emphasizes the importance of analyzing operating costs in ensuring the efficiency of production activities, while Lebed K. [6] proposes methodological approaches to improving the accounting and analytical support of income and expenses.

The research of Vasilyuk M., Kuzmina T., Gnatyuk T., and Verbyanska R. [1] focuses on the specifics of internal auditing of budgetary institutions' expenses in the context of the digitalization of economic processes. The authors

Table 1. Traditional and digitally-oriented approaches to cost auditing

Criterion	Traditional Audit	Audit in the Digital Economy
Sources of information	Primary documents, accounting records	Big Data, ERP systems, real-time data analytics
Methods of evidence collection	Selective checks, questionnaires, confirmation	Automated analysis, intelligent audit, AI models
Objects of focus	Traditional expense items (materials, salaries, depreciation)	Digital expenses (cloud services, cybersecurity, analytics, AI)
Main risks	Errors in recording business transactions	Cyberattacks, IT system failures, digital data distortion
Control tools	Accounting policy, internal control	BI systems, predictive modeling, automated risk indicators
Result	Confirmation of reporting accuracy	Data verification + forecasting of expense and risk trends

Source: compiled based on [3; 4, 7].

argue that the transparency and reliability of financial information largely depend on the level of automation of accounting procedures. A similar position is shared by Kotelnikova Yu., Chumak G., and Voroshilova O. [3], who consider modern models and tools for optimizing expenditures in the digital economy, focusing on the use of innovative methods of forecasting and control.

It is worth noting the contribution of Kryukova I., Rudenko S., and Nakiska O. [5], who study digitalization as a tool for ensuring sustainable accounting and emphasize the need to integrate intelligent technologies into the enterprise management system, which creates the prerequisites for the formation of qualitatively new approaches to cost analysis and auditing that go beyond traditional methods.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (STATEMENT OF THE TASK)

The purpose of the article is to summarize theoretical approaches and practical developments in the field of analysis and audit of enterprise costs in the digital economy. The research tasks are to reveal the essence of the category "cost analysis and audit," identify the key challenges of digital transformation for the cost management system, and justify the need to introduce modern digital technologies into the processes of accounting, control, and optimization. Particular attention is paid to researching the role of automation tools, big data analytics, and artificial intelligence in increasing the transparency of financial information, reducing risks, and ensuring the effectiveness of management decisions.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Cost analysis and auditing in the modern digital economy are taking on a whole new meaning, as costs are becoming not only a financial indicator but also a strategic management resource. Traditional approaches based on manual data processing and classic control methods are gradually becoming insufficient to ensure the transparency and efficiency of business processes. Modern enterprises operate in conditions of growing data volumes, rapid technological change, and the need to respond flexibly to market challenges.

In such a situation, cost analysis performs not only a diagnostic but also a predictive function. It allows identifying trends, forecasting financial resource needs, and assessing

the feasibility of their use. Cost auditing, in turn, guarantees data reliability, prevents financial risks, and ensures that the enterprise's activities comply with the requirements of legislation and corporate governance standards.

In the context of digital transformation, the following cost analysis and audit tasks are of particular importance:

- ensuring the accuracy and completeness of information generated in digital environments;
- identifying inefficient costs in real time through the use of automated monitoring systems;
- increasing the transparency of management decisions through the implementation of intelligent analytical platforms;
- reducing the risk of financial abuse through the use of artificial intelligence technologies and machine learning algorithms.

Modern digital tools significantly expand the possibilities of auditing. For example, the use of big data allows analyzing large amounts of financial information, identifying hidden patterns in expenses, and predicting their dynamics. The integration of cloud services, which provide rapid access to data and increase management flexibility, is also important. Artificial intelligence technologies and the robotization of audit procedures create the basis for the automatic detection of anomalies, which significantly reduces the likelihood of errors and abuse.

In the digital economy, traditional approaches to cost analysis and auditing are gradually losing their effectiveness because they do not take into account the specifics of digital processes that generate new types of costs. Recent studies emphasize the need to transform cost classification approaches to take into account the digital component. In particular, Kotelnikova Yu., Chumak G., and Voroshilova O. [3] propose a digitally-oriented classification of costs, which allows for a more complete reflection of their nature and role in the functioning of enterprises in a digital environment.

Within this concept, it is proposed to group expenses:

- by degree of integration into digital processes (digital expenses, traditional expenses, infrastructure digital expenses, operational digital expenses, intellectual expenses, cybersecurity expenses);
- by nature of change (flexible costs, structural digital costs, innovation costs);
- by purpose (costs of business process transformation, digital customer engagement, analytical decision support).

The use of this classification opens up new opportunities for cost auditing, as it allows for more accurate identification of digital cost sources, assessment of their impact on the strategic development of the enterprise, and the formation of comprehensive recommendations for cost optimization in the context of digital transformation. For cost analysis and auditing, it is important not only to determine their size and structure, but also to assess the effectiveness of the use of digital resources, in particular cloud services, IT infrastructure, artificial intelligence systems, and big data analytics tools. In this context, it is useful to compare traditional and digitally-oriented approaches to cost auditing, as presented in tab. 1.

In the context of digital transformation, companies are facing a significant complication in their cost structure due to the emergence of new categories of costs associated with the use of IT platforms, big data analytics, cloud services, and artificial intelligence. Traditional accounting and auditing methods, which focused on classic cost items, are becoming insufficient for assessing the effectiveness of management decisions and forecasting financial risks.

In this context, the author proposes an approach to integrated cost analysis that involves:

1. Systematic cost assessment — analysis of not only financial indicators, but also the technological and strategic components of costs. For example, cybersecurity or analytical platform costs are assessed in terms of their contribution to improving the security and efficiency of business processes.

2. A predictive audit function — cost auditing ceases to be merely retrospective control and takes on a predictive function. The use of machine learning models allows potential inefficiencies to be identified before they manifest themselves in financial results.

3. Comprehensive integration of digital tools — combining big data analytics, cloud services, robotic processes, and artificial intelligence algorithms to automatically detect anomalies in costs and improve reporting accuracy.

4. Strategic cost assessment — determining the role of each cost category in shaping competitive advantages and long-term financial stability of the enterprise.

A key aspect of the author's approach is a digitally-oriented classification of costs, which expands on traditional approaches and allows costs to be broken down according to three criteria:

- Degree of integration into digital processes;
- Nature of changes (flexible, structural, innovative);
- Intended purpose (business process transformation, digital customer engagement, analytical decision support).

Using this approach not only increases the transparency of management decisions, but also creates a basis for further cost optimization, taking into account the specifics of digital processes, forming a unique set of analysis and audit tools that integrates financial, technological, and strategic indicators.

Thus, modern cost auditing in the digital economy goes beyond traditional audits and increasingly integrates intelligent analysis tools. While classic auditing focused primarily on retrospective control of reporting accuracy, the digitally-oriented approach provides a comprehensive

study of costs with a view to risk forecasting, resource optimization, and management efficiency improvement. This indicates that digital transformation is changing not only the structure of costs but also the very paradigm of analysis and auditing, making them an integral part of strategic enterprise management.

The digitally-oriented classification of expenses proposed in the article is useful in terms of improving the system of expense analysis and auditing. It allows for the detailing of control objects, the assessment of not only the financial but also the technological component of costs, as well as the consideration of the strategic effect of innovative investments, which creates the basis for the formation of more informed management decisions aimed at optimizing costs and increasing the competitiveness of enterprises.

Thus, in the process of cost analysis and auditing in the digital economy, it is not only the accounting and control of their size that is of key importance, but also the determination of the role of each cost category in ensuring the long-term sustainability of the business. The use of digitally-oriented classification approaches opens up opportunities for integrating big data analytics, predictive models, and artificial intelligence systems into auditing, which allows not only to state the existing results, but also to predict trends in the development of financial flows.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The study demonstrated that cost analysis and audit in the modern digital economy acquire strategic significance, going beyond traditional financial reporting control. The use of digital tools—such as big data analytics, artificial intelligence, and automated monitoring systems—enhances transparency, ensures the accuracy of information, detects inefficiencies in real time, and optimizes resource allocation.

The proposed digitally-oriented cost classification provides a foundation for more precise identification of cost sources, assessment of their strategic impact, and well-grounded managerial decision-making. It allows consideration not only of the financial aspect but also of technological and operational components of costs, including those related to cloud services, IT infrastructure, cybersecurity, and analytical platforms.

The results indicate that the transformation from traditional auditing to a digitally-oriented approach changes the very paradigm of cost control, making it an integral part of strategic enterprise management. Companies that actively implement digital tools are capable of achieving sustainable development, increasing competitiveness, and effectively forecasting financial risks.

Future research prospects may include the development of more advanced predictive models of cost dynamics, integration of AI-based automated auditing platforms, and the study of industry-specific practices in digital cost management. Another important direction is the assessment of hybrid approaches that combine traditional accounting methods with modern digital technologies to create a resilient and adaptive system for cost control and optimization.

Література:

1. Василюк М., Кузьмін Т., Гнатюк Т., Верб'янська Р. Концептуальні засади обліку і внутрішнього аудиту витрат бюджетної установи у контексті цифровізації господарських процесів. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 19—23.
2. Коваленко Ю. Облік доходів і витрат ОСББ: типологія та особливості. Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2024 р.). С. 95—97.
3. Котельникова Ю., Чумак Г., Ворошилова О. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
4. Кропивницький М. Сутність і зміст аналізу операційних витрат та їх значення у функціонуванні підприємства. Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2024 р.). С. 112—113.
5. Крюкова І. О., Руденко С. В., Накісько О. В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого обліку. Причорноморські економічні студії. 2022. № 7. С. 178—184.
6. Лебедь К. Обліково-аналітичне забезпечення доходів і витрат операційної діяльності підприємства. Сучасні тенденції розвитку обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (21 листопада 2024 р.). С. 118—119.
7. Рябчук О., Німчук А. Аудит та аналіз доходів і витрат підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14754794>

References:

1. Vasyliuk, M., Kuzmin, T., Hnatiuk, T. and Verbianska, R. (2025), "Conceptual foundations of accounting and internal audit of budget institution costs in the context of digitalization of economic processes", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3 (54), pp. 19—23.
2. Kovalenko, Yu. (2024), "Accounting of incomes and expenses of condominium associations: typology and features", *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, analizu, kontroliu, audytu ta opodatkovannia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (21 lystopada 2024 r.)* [Modern trends in the development of accounting, analysis, control, audit and taxation: Proceedings of the International scientific and practical conference (21 November 2024)], VNU imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine, pp. 95—97.
3. Kotelnikova, Yu., Chumak, H. and Voroshylova, O. (2025), "Cost management in the digital economy: modern models and optimization tools", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>.
4. Kropyvnytskyi, M. (2024), "The essence and content of operating cost analysis and its importance in the functioning of an enterprise", *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, analizu, kontroliu, audytu ta opodatkovannia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (21 lystopada 2024 r.)* [Modern trends in the development of accounting, analysis, control, audit and taxation: Proceedings of the

International scientific and practical conference (21 November 2024)], VNU imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine, pp. 112—113.

5. Kriukova, I.O., Rudenko, S.V. and Nakisko, O.V. (2022), "Digitalization as a tool for ensuring sustainable accounting", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 7, pp. 178—184.

6. Lebed, K. (2024), "Accounting and analytical support of revenues and expenses of the enterprise's operating activities", *Suchasni tendentsii rozvytku obliku, analizu, kontroliu, audytu ta opodatkovannia: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (21 lystopada 2024 r.)* [Modern trends in the development of accounting, analysis, control, audit and taxation: Proceedings of the International scientific and practical conference (21 November 2024)], VNU imeni Lesi Ukrainky, Luts'k, Ukraine, pp. 118—119.

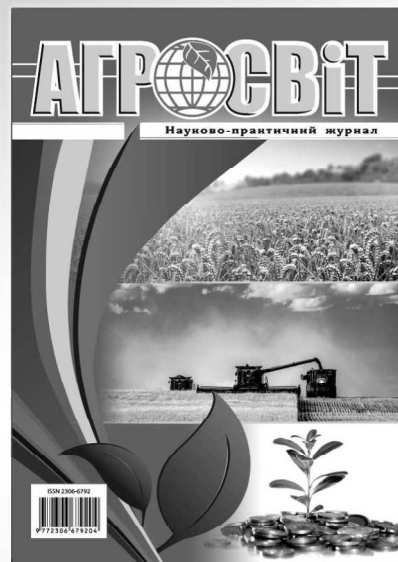
7. Riabchuk, O. and Nimchuk, A. (2025), "Audit and analysis of enterprise income and expenses", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14754794>.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 352:332.12

О. Г. Булуй,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3368-4835>
М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.107

ІННОВАЦІЙНО-ПРОЄКТНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОМП'ЮТЕРНОГО БІЗНЕСУ

О. Buluy,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr
М. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

INNOVATIVE AND PROJECT APPROACHES TO COMPUTER BUSINESS ORGANIZATION

У контексті трансформації національної економіки інформаційні технології, цифровізація та комп'ютерний бізнес виступають як ключові сфери формування технологічної інфраструктури та інноваційних драйверів розвитку. Ефективне управління цими процесами вимагає інтеграції гнучких моделей, проєктної логіки та інноваційного мислення, що є основою адаптації до швидких змін ринку, технологій і запитів споживачів. Інноваційно-проєктне управління базується на синтезі інноваційного менеджменту (генерування, організації, впровадження, комерціалізація нових ідей) та проєктного управління, яке забезпечує структуровану реалізацію змін через тимчасові організаційні форми. Сучасний комп'ютерний бізнес перетворився з вузькоспеціалізованої галузі на фундаментальний елемент цифрової економіки, що обумовлює необхідність стратегічного мислення, інтеграції інновацій, гнучких бізнес-моделей та цифрових платформ. В умовах глобальної конкуренції та швидкої технологічної еволюції організація комп'ютерного бізнесу повинна забезпечувати його стійкість та масштабованість. Цей багатовимірний процес інтегрує інфраструктуру, управління та інновації, використовуючи дані про глобальні ринки, моделі та стратегічні платформи прийняття рішень, що дозволяє бізнесам залишатися конкурентоспроможними. Ключовим для успішної діяльності є: інтеграція інновацій, гнучких бізнес-моделей та цифрових платформ; стратегічний підхід з чітким визначенням бізнес-моделі, інфраструктури, команди та маркетингових стратегій; адаптивність через застосування цифрових моделей управління (Agile, Scrum, DevOps, Lean Startup); управління ризиками (маркетинговими, фінансовими, технологічними, регуляторними); орієнтація на клієнта зі створенням цінності у цифровому середовищі.

Modern conditions for the transformation of the national economy Information Technologies, digitalization, and computer business are interpreted as the sphere of ensuring the components of technological infrastructure and the driver of innovative development. Managing such processes and business entities requires the search for new approaches to economic and system processes with a simultaneous combination of flexibility, project logic, and innovative thinking. It is the process and innovation-project approaches that allow us to adapt to rapid changes in the market, technologies and consumer requests. Innovation and project management is based on the synthesis of innovation management of generating, organizing, implementing and commercializing new ideas, as well as Project Management, which provides structured implementation of changes through temporary organizational forms. The modern computer business has evolved from a highly specialized industry to a key element of the digital economy. His organization requires not only technical competence, but also strategic thinking that can integrate innovation, flexible business models, and digital platforms. In the face of global competition and rapid technological evolution, effective organization of a computer business is the key to its sustainability and scalability. In the current context of economic transformation, information technologies, digitalization and computer business are defined as critical components of technological infrastructure and key drivers of innovative development. The key to the successful functioning of the computer business in the face of global competition and rapid technological evolution is: integration of innovation, flexible business models and digital platforms; strategic approach with a clear definition of the business model, business plan, infrastructure, team and marketing strategies; adaptability using digital management models to ensure flexibility and speed of response; risk management with identification and guidance of marketing, financial, technological and regulatory risks; customer orientation with creating value for customers in a digital environment.

Ключові слова: інновації, інвестиції, розвиток, організація бізнесу, підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія.

Key words: innovation, investment, development, business organization, entrepreneurship, corporate social responsibility, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови трансформації національної економіки інформаційні технології, цифровізацію, комп'ютерний бізнес тлумачать як сферу забезпечення складових технологічної інфраструктури та драйвер інноваційного розвитку. Управління процесами та суб'єктами підприємствами вимагає пошуку нових підходів господарськими та системними процесами за одночасної гнучкості, проєктної логіки, інноваційного мислення. Процесний та інноваційно-проєктний підходи дозволяють адаптуватися до змін ринку, технологій та запитів споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інноваційно-проєктне управління базується на синтезі інноваційного менеджменту генерування, організації, впровадження та комерціалізації нових ідей, а також проєктного управління, яке забезпечує структуровану реалізацію змін через тимчасові організаційні форми [1]. Комп'ютерний бізнес перетворився з вузькоспеціалізованої галузі на ключовий елемент сучасної економіки. Його організація вимагає не лише технічної компетентності, а й стратегічного мислення, здатного інтегрувати інновації, гнучкі бізнес-моделі та цифрові платформи [2]. В умовах глобальної конкуренції та швидкої

технологічної еволюції ефективна організація комп'ютерного бізнесу є запорукою його стійкості та масштабованості [3]. Організація комп'ютерного бізнесу в цифровій економіці є багатовимірним процесом інтеграції інфраструктури, управління та інновацій, що на основі даних про глобальні ринки, використовуючи моделі та стратегічні платформи прийняття рішень дозволяє суб'єктам бізнесу залишатися конкурентоспроможними [4]. Ключовими чинниками організація комп'ютерного бізнесу визнають формування бізнес-моделі (вибір напряму розробки ПЗ, ІТ-консалтинг, кібербезпека, технічна підтримка, хмарні сервіси), розробка бізнес-плану (через визначення цільового ринку, фінансові прогнози, формування маркетингової стратегії та оцінку ризиків), юридичну реєстрацію, організацію інфраструктури (офіс, обладнання, програмне забезпечення, канали зв'язку), команду розробників, аналітиків, маркетологів, менеджерів проєктів, маркетинг та просування (SEO, контент-маркетинг, таргетована реклама, участь у галузевих подіях) [5]. Сучасні комп'ютерні компанії дедалі частіше використовують цифрові моделі управління: Agile та Scrum (гнучке управління проєктами з короткими ітераціями), DevOps (інтеграція розробки та експлуатації для прискорення циклу поставки), — Lean Startup (швидке тестування гіпотез з мінімальними витратами), Platform Business Model (створення цифрових



Рис. 1. Алгоритм організації власної справи у сфері ІТ

Джерело: сформовано авторами.

екосистем, наприклад, SaaS, PaaS) [6]. Організація комп'ютерного бізнесу за високого потенціалу рентабельності супроводжується маркетинговими, фінансовими, технологічними та регуляторними ризиками [7]. Організація комп'ютерного бізнесу є складним процесом економічного планування, цифрових технологій, інноваційного адміністрування, успіх діяльності яких залежить від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати нові моделі, створювати цінність для клієнтів не лише у цифровому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження визначено пошук підходів активізації суб'єктів бізнесу в умовах цифрових викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Комп'ютерний бізнес, який охоплює широкий спектр діяльності від розробки програмного забезпечення до управління ІТ-інфраструктурою, для власної організації потребує гнучкої структури, здатної швидко масштабуватися, інтеграції цифрових платформ для управління

ресурсами, клієнтами та процесами, використання хмарних технологій та DevOps-підходів для оптимізації розробки, а також пошуку інноваційних механізмів розвитку в умовах сучасних викликів [1]. Вважається, що сучасні моделі управління комп'ютерним бізнесом включають підходи Agile гнучкого управління проєктами з фокусом на клієнта, Lean Startup швидкого тестування бізнес-гіпотез, Open Innovation залучення зовнішніх джерел інновацій та інші [2]. Саме інноваційно-проєктні підходи управління комп'ютерним бізнесом стають ключем до його стійкого розвитку, дозволяючи бізнесом адаптуватися до технологічних змін, ефективно реалізовувати нові продукти, формувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

Організація комп'ютерного бізнесу, як форма підприємництва, передбачає наступний алгоритм організації власної справи: пошук та аналіз ідеї; розробка бізнес-плану з аналізом ринку та фінансовим плануванням; вибір правової форми та реєстрацію підприємства; формування статутного фонду; організація діяльності, включаючи виробництво / надання послуг, маркетинг та кадрове забезпечення (рис.1). Діяльність суб'єкта

підприємництва — це динамічний процес, попри сформовану бізнес-модель та успішну діяльність вона потребує гнучкого адміністрування й остійного пошуку нових ідей задля збереження конкурентоспроможності.

Специфіка оподаткування ІТ-бізнесу в Україні станом на 2025 р. така, що організація комп'ютерного бізнесу часто зареєстрований як фізична особа підприємця (ФОП) 3 групи на єдиному податку. Це найпоширеніша форма для ІТ-фахівців-фрілансерів та невеликих команд. Для цієї форми частим є вибір єдиного податку на рівні 5% від доходу. З 2025 р. введено обов'язкову сплату ЄСВ навіть при нульовому доході (22% від мінімальної зарплати, тобто 1760 грн/міс) та військовий збір (1% від доходу за квартал).

Для ІТ-компаній наразі введено спеціальний правовий режим, що надає податкові преференції (% на розподілений прибуток). Також у 2025 р. розширено перелік видів діяльності, які можуть стати резидентами: біотехнології, мікроелектроніка, оборонні технології, вебаналітика, кібербезпека тощо. Облік доходів підприємницьких структур, які займаються ІТ-технологіями, класифікуються за видами послуг: програмування, консалтинг, SaaS, розробка ПЗ. Для податкового та фінансового адміністрування ажливо правильно визначити КВЕД (наприклад, 62.01 — комп'ютерне програмування). Продаж програмної продукції може бути звільнений від ПДВ, якщо це роялті або ліцензія на використання ПЗ, тоді як імпорт послуг (наприклад, хостинг, реклама) підлягає ПДВ за механізмом "зворотного нарахування".

Еволюція наукової парадигми демонструє багатофункціональність розвитку сучасних бізнесів у розвинених західних країнах після їх переходу від продуктивістських до постпродуктивних моделей господарювання й наразі цей досвід шириться на всі сектори економіки. Європейська модель у порядку денному ЄС на 2000 р., офіційно закріпила "багатофункціональність" як керівний принцип розвитку територій та боротьбу з урбанізацією. Прискорена урбанізація також спонукала територіальні громади та бізнеси України до багатофункціональності.

Наразі започаткований стратегічний план оптимізації територій, зокрема сільських, свідчить про багатофункціональності та реалізацію їх цінностей у поєднанні з аналізом просторової неоднорідності та основних рушійних механізмів. Ці чинники та природне прагнення до експерименту схиляє представників ІТ-компаній швидкості трансформації, диверсифікації та інтенсивності еволюції. Вони одними з перших відчували потребу живого спілкування у 7D-форматі та гармонізації відносин Людини та Природи, розуміючи, що порівняно вищий рівень заробітної плати у ІТ-середовищі не може замінити повноти спілкування, взаємодії особистості з навколишнім простором, здорового харчування та здорового способу життя.

Просування багатофункціональних моделей стратегічного управління підприємницькими структурами, спільнотами та територіями набуває все більшої популярності (наприклад, поряд із виробничим сектором з'являється подієвий чи освітній туризм, ширяться екологічні практики у життєдіяльності та господарюванні). ІТ-компанії виступають одними з лідерів ринку пропо-

нуючи товари, роботи послуги на комерційних засадах та у форматі корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід орієнтує на розробку стратегічної політики суб'єкта бізнесу з урахуванням місцевих потреб у сфері розвитку та просторового позиціонування. Враховуючи вплив глобалістичної системи багатофункціональності шириться на регіонально-локальному рівні за моделі просторової неоднорідності.

Чотири підфункції (екологічна, економічна, побутова та рекреаційна), що проявляють такі структури вносять значний внесок у становлення соціуму нового типу, коли знижується конкурування особистісних інтересів, що знаходить відображення не лише у діяльності ІТ-структур, але й інших бізнесів. Така корпоративна соціальна відповідальність проявляється у будь-якому форматі, зокрема як соціально-екологічна відповідальність як турботлива поведінка компанії (наприклад, базова концепція McDonalds, — ситно, калорійно, очікувано, недорого, — символом якої є булка чизбургер та крапля фрі, — їжа для водіїв-дальнобійників, — з турботою про здоров'я трансформувалася у салат зі свіжих овочів). В армії та закладах освіти США та Ізраїлю вже нормою є "овочева тарілка", де відслідковується та збалансовується співвідношення жирів, білків, вуглеводів та овочів, виокремлюючись на частинах тарілки секторально поділеної форми. Обов'язковими для такого раціону є м'ясо (білки), картопля чи каша (вуглеводні), салат, фрукти тощо. Якщо не зупинятися на продукції до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) віднести взаємодію з клієнтами, сервіс, комунікацію із соціумом, простором, планетою.

Про гуманізацію соціуму свідчить те, що приватні поодинокі ініціативи стають закріпленими законодавчо, так було зі встановленням пандусів, навчання різних категорій дітей разом (у тому числі мова йде про дітей з різними фізичними чи розумовими обмеженнями), розміщенням на банкоматах, ліках, входах у службові приміщення, на дорожньому покритті, на сходах тощо позначок та об'ємних елементів для людей, хто має обмеження зору, наразі ми бачимо це на рівні державної політики безбар'єрності. Благоустрій територій, турбота про тварин (наприклад, розміщені на вулицях міст чи перед магазинами їжа та вода), їжа для людей, які не мають постійного місця проживання (обіди на рівні релігійних, благодійних організацій, громад тощо), пакети для сміття у парках (свідома оплата прибирання за тваринами на рівні 60 євро на рік), сортування відходів, працевлаштування людей з інвалідністю та літніх людей й сам факт зростання кількості та багатоманіття таких ініціатив, свідчить про їх підтримку соціумом та бізнесами як результат розвитку свідомості й відповідальності останніх. Ознакою цивілізованої держави є самоорганізація соціуму та його гармонізація відносин з Природою (з навколишнім простором), що є відгуком на процеси простору.

Все суще живе і створюється для Творця, набуваючи власного досвіду. Все є ціле єдине та багатопроявлене утворюючи взаємопов'язані ланцюги та реакції з продукування енергії необхідної якості, тоді як брак (енергії невідповідної якості) видаляються й трансформуються. Вільний до певної межі формат дій покликаний виявити сутність і те, що вона еманує. Всесвіт, та

частина великого живого Єства, яка підконтрольна Живому Творцю, є раціональною і всі процеси обумовлені Законами Всесвіту, зокрема подібне притягує подібне. Варіативна складова дозволяє у процесі удосконалення Єства вдосконалювати творців у всьому, що його становить як у самостійних процесах, так і в цілому.

Аналізуючи історію Людства за останні 20—25 віків слід враховувати, що позитивному розвитку суспільства протистояла організована система випробувань, яка впливала на якісний розвиток людей. Приклад Атлантиди свідчить про те, що ця система у четвертій расі не пропустила до подальшого неякісного розвитку Людство того часу. І в новий Сонячний рік (20 тисяч земних років) вступила до розвитку нова, п'ята раса — гіперборійців.

Наразі закінчився черговий Сонячний рік. І всі наука говорить про якісні зміни у Просторі, які повинні відбутися (квантовий перехід) як об'єктивний еволюційний процес, що має під собою наукове обґрунтування. Суть змін у суспільстві повинна проявлятися у зміні свідомості. Поява ста родових поселень ініційованих мешканцями міст в Україні, як прояв зародження нових процесів у суспільстві, свідчить про те, що зміни в свідомості людей проходять і спрямовані вони на Гармонію з Природою.

Практика життєдіяльності родових поселень (тих, хто живе у родових поселеннях понад п'ятнадцять років) за словами самих поселенців, висловлених під час зустрічей щодо духовного вдосконалення, ілюструє, що під час створення родових садиб та родових поселень обов'язково потрібно не відкладати на потім питання організації системного планомірного світоглядного духовного удосконалення членів родових поселень (РП). Зі спілкування з членами спільнот нового типу викристалізовується наступний принцип життєдіяльності членів РП — виробництво матеріальних благ необхідних для забезпечення постійного духовного удосконалення людини. На думку поселенців у суспільстві майбутнього цінність буде не здатність заробляти гроші, а ступінь свідомої корисності іншим [8–10].

Слід відмітити ще деякі характерні позитивні моменти, які проявилися серед поселенців, зокрема Житомирської області:

1. Організація світоглядного навчання — ноосферної освіти за вченням В. І. Вернадського — вивчення законів Живого Простору.

2. Проведення Кіл (зборів) поселень області для обміну досвідом та напрацюванні пропозицій для обласної адміністрації та обласної ради з питань ефективного розвитку сільських територій через реалізацію ідеї "Родова садиба".

3. На своїх зборах і навчанні поселенці області розглядають форми організації суспільства майбутнього в наступних варіантах:

- 3.1. Для управління життєдіяльністю поселення створюють громади та громадські організації, які мають зареєструватися в місцевих органах влади.

- 3.2. Для організації виробництва матеріальних благ та послуг, необхідних поселенням, — споживчі товариства, артіль, спільноти. Які діють на пайових засадах, забезпечуючи необхідний матеріальний баланс для його учасників (поселенців-засновників).

Як наголошують мешканці родових поселень України, які проживають у таких колективах від п'яти до п'ятнадцяти років в першу чергу, потрібно організувати світоглядне навчання, яке об'єднує населення незалежно від фаху та спеціалізації, організації сімейного життя та інших моментів життєдіяльності. Як приклад можна навести досвід екологічного родового поселення "Простір Любові" Звягельського району, де вже декілька років продовжується кроки щодо впровадження освіти сталого розвитку та ноосферної освіти як біоадекватної методики у вихованні людини.

Цією формою освіти зацікавилися представники освіти на державному на регіональному рівнях, проводили семінари для вчителів-практиків загальноосвітніх закладів на рівні району. Раніше на базі поселення проводився триденний семінар для поселенців за участю вчених-ноосферників з усієї України. Ще у 2013 р. в Житомирі під егідою обласної ради та обласного управління освіти ініційовано та проведено круглий стіл з питань ноосферної освіти на базі Житомирського державного університету імені Івана Франка. Прийняття спеціального Закону України "Про Родові садиба і Родові поселення в Україні" (проект Концепції обговорювався на рівні кабінету Міністрів України, десяти міністерств і відомств, підтриманий Національною академією аграрних наук за співавторства ННЦ "Інститут аграрної економіки" НААНУ, дана експертиза НУ "Одеська юридична академія"), трансформують питання міграції людей на сільські території у суспільний процес в межах діючого законодавства. Зустрічі з профспілковим комітетом мігрантів з України засвідчив, що прийняття цього Закону стане додатковим мотиваційним чинником для повернення вимушених мігрантів та їх інвестування у розвиток України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У сучасному контексті трансформації економіки інформаційні технології, цифровізація та комп'ютерний бізнес визначаються як критичні складові технологічної інфраструктури та ключові драйвери інноваційного розвитку. Ефективне управління цими процесами, особливо з позиції адміністрування підприємницькою діяльністю, вимагає застосування інноваційно-проектного підходу, який поєднує принципи інноваційного та проєктного менеджменту.

Ключовим для успішного функціонування комп'ютерного бізнесу в умовах глобальної конкуренції та швидкої технологічної еволюції є: інтеграція інновацій, гнучких бізнес-моделей та цифрових платформ; стратегічний підхід з чітким визначенням бізнес-моделі, бізнес-плану, інфраструктури, команди та стратегій маркетингу; адаптивність із застосуванням цифрових моделей управління (Agile, Scrum, DevOps, Lean Startup) для забезпечення гнучкості та швидкості реагування; управління ризиками з ідентифікацією та скеровуванням маркетинговими, фінансовими, технологічними та регуляторними ризиками; орієнтація на клієнта зі створенням цінності для клієнтів у цифровому середовищі. Однак, все активнішими стають підходи природовідповідного характеру.

Література:

1. Інноваційні підходи до розвитку управління / Заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2022. 652 с.

2. Samsami, M., San-Martin, P., Palazuelos, E. et al. Roles of digitalization in the effect of entrepreneurial orientation on innovation in startups: mediator, moderator, capability? Information Systems and E-Business Management. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s10257-025-00709-2>

3. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша, Н. В. Березняк, О. В. Прудка. К.: УкрІНТЕІ, 2015. 239 с.

4. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 69—74.

5. Ковтуненко Ю. В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 2 (8). С. 93—99. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No2/93.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.4171114.

6. Сокол Г. В., Терьохін М. Ю. Розроблення проекту комп'ютерної мережі комерційного підприємства ПП "Молтехпром". Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. 2022. № 3 (дод.). С. 53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/lkszt_2022_3

7. Багіров В. С. Інформаційне суспільство. Соціо-економічні і соціокультурні аспекти: монографія / В. С. Багіров, В. М. Куклін; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 219 с.

8. Васильєв М. Л., Плотнікова М. Ф. Перспективи розвитку сільських територій та Концепція "Родової садиби": соціально-екологічний аспект. Вісник ЖНАЕУ. 2014. № 2, Т. 4, ч. II. С. 412—423.

9. Родова садиба: технології, комунікації, управління, економіка, підприємництво, екологія: [підручн.]. вид. 2-е, випр. і доп. / М. Л. Васильєв, М. С. Гончаренко, І. Г. Грабар, І. І. Каракаш, В. П. Якобчук, С. В. Молодецька, М. Ф. Плотнікова. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 484 с.

10. Васильєв М. Л., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2016. Вип. 2 (13). Полтава: ПДАА. С. 187—196.

References:

1. Avanesova, N.E. (2022), Innovatsijni pidkhody do rozvytku upravlinnia [Innovative approaches to the development of management], FOP Mezina V.V., Kharkiv, Ukraine.

2. Samsami, M., San-Martin, P. and Palazuelos, E. (2025), "Roles of digitalization in the effect of entrepreneurial orientation on innovation in startups: mediator, moderator, capability?", Information Systems and E-Business Management. <https://doi.org/10.1007/s10257-025-00709-2>

3. Pysarenko, T.V. Kvasha, T.K. Bereznjak, N.V. and Prudka, O.V. (2015), Informatsijne zabezpechennia

innovatsijnoho rozvytku: svitovij ta vitchyznjanij dosvid [Information support for innovative development: global and domestic experience], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

4. Lazebnyk, L.L. (2018), "Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise", Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuвання, vol. 2, pp. 69—74.

5. Kovtunencko, Y.V. (2019), "Application of artificial intelligence in the enterprise management system: problems and advantages", Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu, vol. 2 (8), pp. 93—99 available at: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No2/93.pdf> (Accessed 05 Sept 2025). DOI: 10.5281/zenodo.4171114.

6. Sokol, H.V. and Ter'oshkin, M.Yu. (2022), "Development of a computer network project for a commercial enterprise PE "Moltechprom", Informatsijno-keruiuchi systemy na zaliznychnomu transporti, vol. 3, pp. 53, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/lkszt_2022_3 (Accessed 05 Sept 2025).

7. Bahirov, V.S. and Kuklin, V.M. (2024), Informatsijne suspil'stvo. Sotsioekonomichni i sotsiokul'turni aspekty [Information society. Socio-economic and socio-cultural aspects], KhNU im. V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.

8. Vasyli'iev, M. and Plotnikova, M. (2014), "Prospects for the development of rural areas and the Concept of the "Family Estate": socio-ecological aspect", Visnyk ZhNAEU, vol. 2, no. 4, iss. II, pp. 412—423.

9. Vasyli'iev, M. Honcharenko, M. Hrabar, I. Karakash, I. Yakobchuk, V. Molodets'ka, S. and Plotnikova, M. (2021), Rodova sadyba: tekhnolohii, komunikatsii, upravlinnia, ekonomika, pidpriemnytstvo, ekolohiia [Family estate: technologies, communications, management, economy, entrepreneurship, ecology], Lira-K, Kyiv, Ukraine.

10. Plotnikova, M. Prysiashniuk, O. and Vasyli'iev, M. (2016), "Strategic guidelines for the development of the national economy", Naukovi pratsi Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii, vol. 2 (13), pp. 187—196.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 338.242

*Д. О. Пильнов,**к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4650-5376>**В. П. Пильнова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,**Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9777-7451>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.113

ОЦІНКА ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ІНТЕРЕСІВ ВСІХ УЧАСНИКІВ БІЗНЕСУ

D. Pylnov,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange,
State University of Information and Communication Technologies

V. Pylnova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Stock Exchange, State University of Information and Communication Technologies

ASSESSMENT OF THE QUALITY OF CORPORATE GOVERNANCE AS A TOOL FOR HARMONIZING THE INTERESTS OF ALL BUSINESS PARTICIPANTS

У статті досліджено теоретичні підходи щодо оцінки якості корпоративного управління. Визначено умови та фактори формування економічних інтересів у системі корпоративного управління; систематизовано теоретичні та методологічні підходи до дослідження проблеми конфлікту інтересів у корпораціях; обгрунтовано стратегію та тактику поведінки компаній як фактора підвищення якості корпоративного управління. Виявлено зовнішні та внутрішні протиріччя економічних інтересів, що впливають на якість корпоративного управління. Обгрунтовано залежність якості корпоративного управління від етапів життєвого циклу корпорації, запропоновано та обгрунтовано систему показників для оцінки якості корпоративного управління. Розроблено модель взаємозв'язку елементів системи сталого розвитку корпорації з якісним корпоративним управлінням та запропоновано схему реалізації управлінського впливу в рамках організаційної структури корпорації при створенні інновації. Розроблено та апробовано науково-методичний підхід до оцінки якості корпоративного управління, що передбачає розрахунок узагальнюючого показника оцінки на основі параметрів фінансового стану, ефективності ресурсного потенціалу та економічних інтересів. Обгрунтовано прогностичні можливості використання у практиці аналізу та управління корпорацією запропонованої методики оцінки якості корпоративного управління.

The article considers theoretical approaches to assessing the quality of corporate governance. Corporate governance is considered as an adaptive management mechanism that takes into account the characteristics of the corporation, its purpose, mission and development strategy, and includes elements that interact with each other: capital structure and ensuring the balance of interests of entities, management structure, transparency of information support, corporate ethics and culture. The quality of corporate governance is considered as the degree of compliance of the actions of the management system with the interests of owners, employees of the company, the state and society as a whole, which dynamically changes under the influence of internal and external factors. The conditions and factors of formation of economic interests in the corporate governance system are defined, theoretical and methodological approaches to the study of the problem of conflict of interests in corporations are systematized, the strategy and tactics of company behavior as a factor in improving the quality of corporate governance are substantiated. External and internal contradictions of economic interests affecting the quality of corporate governance are revealed. The dependence of the quality of corporate governance on the stages of the life cycle of a corporation is substantiated, a system of indicators for assessing the quality of corporate governance is proposed and substantiated. A model of the relationship between the elements of the sustainable development system of a corporation and high-quality corporate governance is developed, and a scheme for implementing managerial influence within the organizational structure of a corporation when creating an innovation is proposed. A scientific and methodological approach to assessing the quality of corporate governance has been developed and tested, involving the calculation of a general assessment indicator based on the parameters of the financial condition, the efficiency of the resource potential and economic interests. The prognostic possibilities of using the proposed methodology for assessing the quality of corporate governance in the practice of analysis and management of a corporation are substantiated.

Ключові слова: корпоративне управління, оцінка якості, конфлікт інтересів, бізнес, ресурсний потенціал, інновації.

Key words: corporate governance, quality assessment, conflict of interest, business, resource potential, innovation.

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

В умовах війни, дестабілізації економіки, стратегічної невизначеності корпорацій Україна перебуває перед новим технологічним викликом, який може значно змінити систему організації та управління економічними процесами. Одним із найважливіших показників економічного розвитку держави в цих умовах є здатність виробляти товари та послуги, які взаємодіють із показниками інноваційності, інвестиційної активності, якості життя, а також якості корпоративного управління. Останнім часом значення корпорацій, як основних учасників внутрішньої та зовнішньої економічної політики у розвитку промисловості країни, суттєво зростає. Посилюється інтерес наукової спільноти до системи корпоративного управління, до особливостей та закономірностей корпоративного зростання в окремих галузевих комплексах, до конфлікту економічних інтересів усередині корпорацій промислово-

го бізнесу. Сучасна концепція світоустрою у системі організації корпорацій стикається з проблемою оцінки якості корпоративного управління у провідних галузевих комплексах. Недостатній рівень якості корпоративного управління виявляється в недосконалості кадрової політики та неефективній роботі топ-менеджменту, нерозвиненій корпоративній культурі, невмінні керувати бізнес-процесами та ігноруванні інноваційної активності [7]. Основою для стабілізації ситуації повинні стати ефективність використання ресурсного потенціалу, зростання продуктивності праці, перехід до інноваційної моделі економіки, що передбачає розвиток нового інституційного бізнес-середовища та інфраструктури, підвищення ефективності системи гарантій, соціальної політики та відповідальності. Підвищення якості корпоративного управління тісно пов'язане із забезпеченням економічних інтересів суб'єктів корпорації. Істотна диференціація доходів населення як результат розбіжності інтересів працівників, менеджменту та власників корпорації призводить не лише до значної соціальної стратифікації, а й до зниження

якості життя суспільства. Ці обставини, а також необхідність постійного вдосконалення внутрішнього середовища корпорації, формування соціальної відповідальності, прагнення балансу інтересів суб'єктів корпоративного управління й зумовлюють актуальність теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях проблем корпоративного управління особливе місце займають питання економічних інтересів. Вчені досліджували протиріччя у функціонуванні корпорацій з погляду інтересів держави та корпорацій, регіонів та корпорацій, суб'єктів бізнесу всередині корпорацій.

Значний внесок у теорію корпоративного управління зробили зарубіжні вчені. Слід зазначити роботи М. Хесселя, І. Ансоффа, Р. Коуза, О. Вільямсона та ін. Серед вітчизняних економістів, питаннями історичного розвитку корпорацій в Україні, становлення та розвитку корпоративного управління, оцінки якості, соціальної відповідальності займалися Д.О. Баюра, П.І. Безус, Ю.А. Бондар, Н.А. Бочарова, О.А. Грущенко, Д.В. Дихніч, С.С. Залюбовська, О.Ю. Іванова, В.І. Лаптев, Н.І. Легінкова, А.Д. Мостова, С.С. Фурман, О.А. Хілуха, Л.О. Шатненко та ін.

Незважаючи на вивченість проблематики, наявність фундаментальних підходів та прикладних розробок щодо розкриття окремих напрямків досліджуваної тематики в даний час, концептуально та методологічно залишаються невирішеними низка актуальних проблем. Це питання оцінки якості корпоративного управління, критеріїв якості, забезпечення економічних інтересів суб'єктів корпорації.

Науково-теоретична і практична значимість вказаних задач зумовила вибір теми статті та визначила її основні напрями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретичних положень та методологічне обґрунтування підходу до оцінки якості корпоративного управління в умовах інноваційної економіки, що враховує економічні інтереси суб'єктів корпорації та її життєвий цикл.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах держави інноваційна економіка розвивається, коли невід'ємною частиною промислового виробництва та безпосередньою продуктивною силою стає наука. Стимулювання інноваційної економіки має бути пріоритетом розвитку національної економічної системи. Основним фактором економічної стійкості держави в цілому та окремих господарюючих структур є знання та інформація, що виступають основою інновацій, нових технологій.

Сучасна економічна ситуація, структурні перетворення у світовому геополітичному просторі, пов'язані з переходом до нового технологічного устрою, формуванням та реалізацією інноваційної економіки, актуалізують проблеми системного розвитку корпорацій,

зумовлені жорсткою конкуренцією та впровадженням інституційних механізмів функціонування. Питання ефективного функціонування корпорацій, оцінки якості корпоративного управління в інноваційній економіці активно обговорюються в науковому співтоваристві, на державному рівні, та набули широкого суспільно-економічного значення за кордоном. Очевидно не лише комплексна теоретична, а й науково-методична значимість формування механізму оцінювання корпоративного управління в умовах інноваційної економіки, його своєчасність для сучасного бізнесу, в якому корпорації, що володіють фінансовими, організаційно-технологічними, інтелектуальними можливостями і ресурсним потенціалом є найбільш дієздатними інститутами.

Корпорація (від латинського — *corporatio*) трактується у словниках як спілка чи група осіб, об'єднана за ознакою спільних інтересів.

У межах проведеного дослідження корпорація розглядається не як юридичний, а як економічний інститут, тобто з позиції вертикальних та горизонтальних взаємин між суб'єктами, у яких важливу роль відіграють і відносини власності, і дії працівників, і політика корпоративного контролю та якості корпоративного управління.

У світовій практиці сформувалися дві моделі корпоративного управління: аутсайдерська та інсайдерська, на функціонування яких впливають інституційне середовище та інфраструктура. Аутсайдерська модель передбачає переважний вплив на корпорацію топ-менеджменту, оскільки капітал значною мірою розпорошений між власниками і якийсь із них не може істотно впливати на прийняття рішень. Інсайдерська модель передбачає наявність багатьох власників, які разом із трудовим колективом можуть впливати на прийняття рішень, при цьому роль топ-менеджменту значно обмежена. Модель передбачає концентрацію капіталу та наявність внутрішньофірмових стандартів взаємодії топ-менеджменту, власників та трудового колективу [1].

Європейська модель за організаційною структурою корпоративного управління складніша, ніж англо-американська, має два рівні управління: виконавчу та наглядову раду директорів, що дозволяє стверджувати про перспективність її використання для підвищення якості управління. До повноважень наглядової ради входить оцінка діяльності виконавчої ради.

Кожна модель корпоративного управління має переваги та недоліки, при цьому їх можна вважати ефективними у конкретній державі, якщо вона пристосована до соціально-політичних, економічних та інших особливостей.

Удосконалення корпоративного управління за умов інноваційної економіки є ефективним інструментом розвитку бізнесу, залучення інвесторів, підвищення конкурентоспроможності, виходу на світовий ринок тощо.

За результатами проведеного порівняльного аналізу світового та вітчизняного досвіду організації системи управління корпорацією можна зробити висновок, що у вітчизняних корпораціях доцільно впроваджувати кращі європейські практики з урахуванням вітчизняних особливостей.

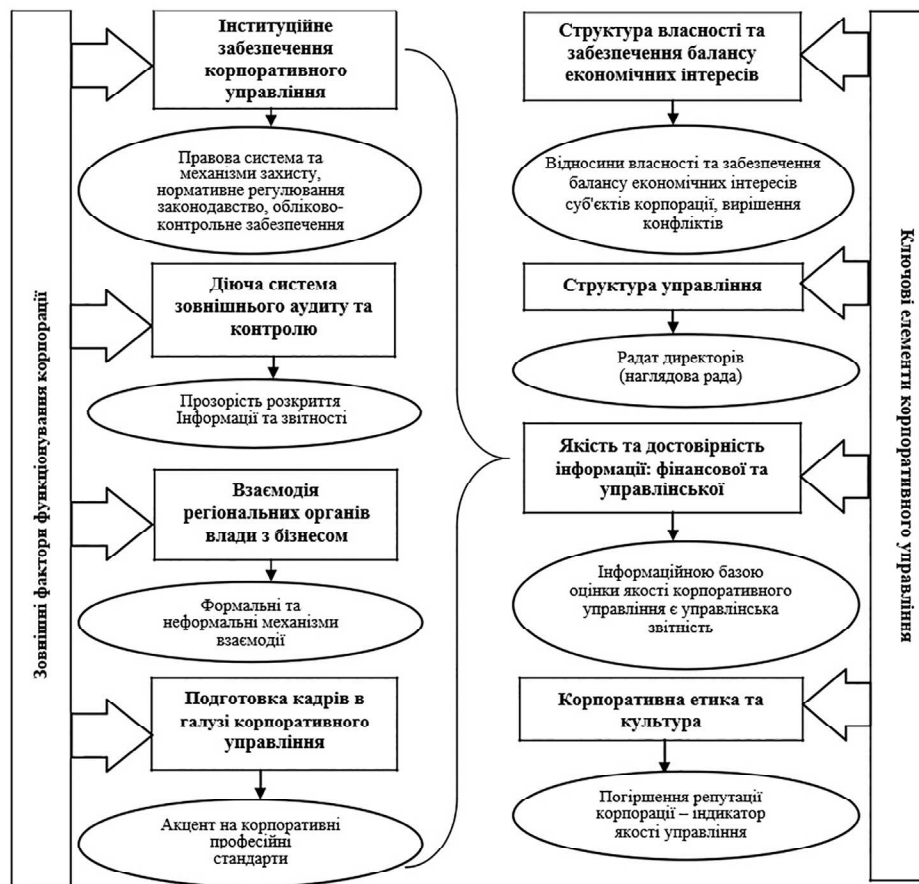


Рис. 1. Ключові елементи корпоративного управління

Корпоративне управління можна охарактеризувати як систему відносин у трикутнику "акціонери (власники) — топ-менеджмент (управління) — зацікавлені особи" у галузі управління, контролю та забезпечення ефективності діяльності корпорації з урахуванням балансу економічних інтересів [4]. Такі взаємини, зазвичай, призводять до конфлікту інтересів.

Корпоративне управління по суті включає сукупність суб'єктів (власники, менеджери, персонал), модель державного регулювання, інструменти та механізми інноваційного розвитку та досягнення балансу економічних інтересів, принципи справедливості, відповідальності, підзвітності та прозорості, а також структуру менеджменту, тобто сукупність інструментів управління діяльністю корпорації [2]. Звідси можна схематично уявити ключові елементи корпоративного управління та зовнішні фактори, що впливають на них (Рис. 1).

Ключовим елементом корпоративного управління є відносини власності. Вважаємо, що крім конфліктів між контролюючими власниками, необхідно говорити про досягнення балансу інтересів усіх суб'єктів корпорації, механізми вирішення конфліктних ситуацій, забезпечення структурою власності, від якої залежить і якість корпоративного управління [3].

У межах предмета дослідження як сукупності економічних відносин, що складається у процесі корпоративного управління в контексті забезпечення економічних інтересів учасників бізнесу, підпредметом є корпоративні (внутрішні) конфлікти, систематизація яких представлена на (Рис. 2).

Зазвичай, із корпоративних конфліктів особливо виділяються конфлікти між інтересами акціонерів та найманих працівників, конфлікти між топ-менеджментом та найманими працівниками. Ці конфлікти виникають як при розподілі прибутку та надприбутку, так і при вирішенні проблем підвищення якості трудової діяльності персоналу. Слід зазначити, що з виходу корпорацій на світовий рівень (активна зовнішньоекономічна діяльність з імпорту — експорту продукції, продаж своїх та купівля зарубіжних активів, вихід на міжнародні фондові ринки) саме ці конфлікти можуть загострюватися сильніше за інші, це пов'язано з тим, що у вітчизняних корпорацій порівняно із західними меншою мірою реалізується соціальна відповідальність бізнесу.

Якість корпоративного управління безпосередньо залежить від тісної взаємодії ради директорів (наглядової ради) з менеджментом корпорації, їх складу, механізмів вирішення конфліктів, схем обговорення та вирішення проблемних поточних питань щодо діяльності корпорації тощо. Характеристики менеджменту корпорації також впливають на якість корпоративного управління (професіоналізм, освіта, стаж роботи, мотиваційні фактори, кількісний склад тощо).

Ще одним ключовим фактором корпоративного управління, на наш погляд, є якість та достовірність інформаційного забезпечення. Фінансова звітність корпорації, на відміну від управлінської, підлягає обов'язковому моніторингу (аудиту). В даний час система корпоративного ризик-менеджменту побудована таким чи-

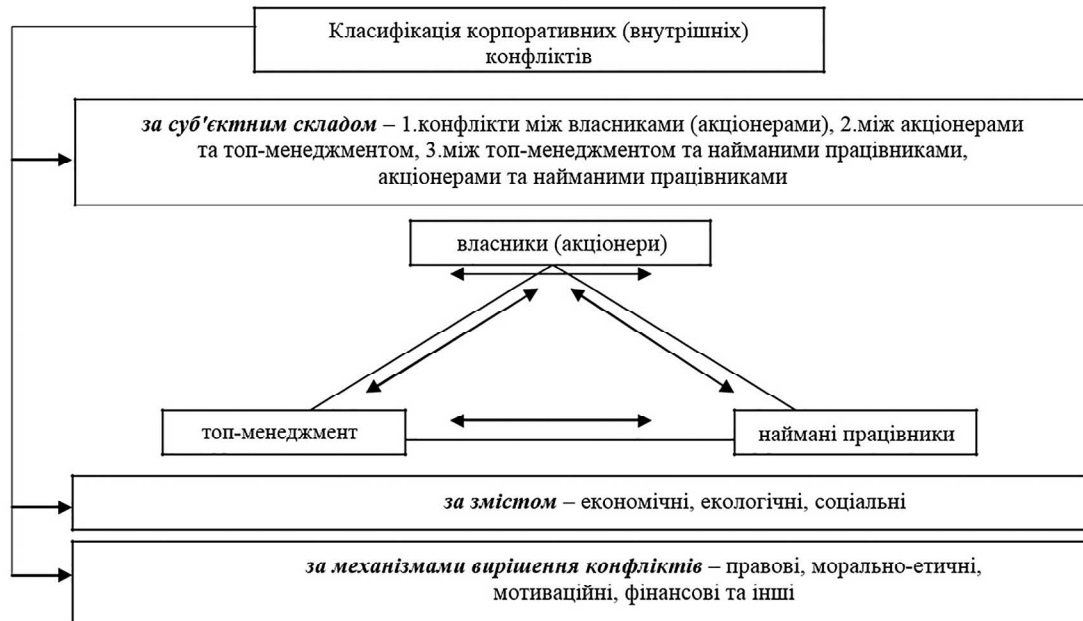


Рис. 2. Систематизація корпоративних конфліктів

ном, щоб максимально оцінювати фінансові ризики, тобто ризики, пов'язані зі зміною валютних курсів, обсягів продажу, інфляції.

На якість корпоративного управління впливає корпоративна етика і культура, тобто сукупність моральних норм та правил корпоративної поведінки, які забезпечують формування та підтримку високого корпоративного духу, прагнення внутрішніх суб'єктів корпорації до досягнення загального успіху.

Контрольна система (моніторинг, аудит) як зовнішній фактор корпоративного управління впливає на його якість. Недотримання вимог прозорості та достовірності формування звітності призводить до неповного розкриття інформації, необґрунтованих ризиків, загострення конфліктів між власниками та менеджерами, між особами, які володіють конфіденційною інформацією. Ці обставини погіршують не лише фінансове становище корпорації, а й ділову репутацію та імідж.

При виборі моделі корпоративного управління в умовах інноваційної економіки необхідно враховувати як вплив різноманітності факторів, так і конкретного фактора, направлено на досягнення поставленої мети. Вибрана модель корпоративного управління буде ефективною у разі відповідності принципам прозорості, справедливості, підзвітності та соціальної відповідальності, забезпечення інвестиційної привабливості та відкритості, інноваційної активності, а також наявності механізмів урегулювання конфліктів та зіткнень інтересів, що виникають у корпоративному управлінні [5].

Вважаємо, що на покращення корпоративного управління впливають не лише організаційні зміни, а й економічні інтереси суб'єктів корпорації, забезпечення їх балансу та запобігання конфліктним ситуаціям внаслідок розбалансування інтересів.

Таким чином, зовнішні та внутрішні протиріччя, що виникають у межах діяльності корпорацій і в процесі управління економічними інтересами власників, топ-менеджменту і працівників зумовлюють застосування неправових практик корпоративного управління, які

можуть стати першопричиною зниження продуктивності праці, ефективності управлінського процесу і в результаті негативно вплинути на розвиток підприємства, дослідження інноваційних параметрів на державному рівні.

Врегулювання конфліктів інтересів можливе за допомогою системи якісного корпоративного управління, заснованого на застосуванні фінансового, інституційного, соціального та мотиваційного підходів.

Аналіз світового досвіду розвитку корпорацій та системи управління, наявність достатньої кількості зарубіжної та вітчизняної літератури з питань життєвого циклу корпорацій свідчить про актуальність досліджуваного питання. Можна виділити не менше десяти різних моделей циклічного розвитку корпорацій, які описані та проаналізовані поетапно. Спільним для усіх моделей є те, що у розвитку корпорації проходять різні стадії, сукупність яких у межах науково-дослідницької діяльності отримала назву "життєвого циклу організації" [6].

Вивчення проблем життєвого циклу корпорації визначається необхідністю застосування концептуального підходу до оцінки якості корпоративного управління та пов'язаність цієї оцінки з економічними інтересами суб'єктів бізнесу (власників, менеджерів та найманих працівників). Особливості того чи іншого етапу визначають пріоритети у розвитку корпорації, які можуть суперечити інтересам тих чи інших суб'єктів бізнесу, але потрібні для даного етапу. Лише з урахуванням результатів аналізу взаємного впливу етапів життєвого циклу корпорацій, протиріч інтересів різних учасників управлінського процесу, що виникають та шляхів їх усунення, можливе досягнення сталого зростання якості корпоративного управління.

В рамках оцінки впливу стадій життєвого циклу на організацію корпоративного управління виділяються п'ять факторів якості корпоративного управління, які безпосередньо пов'язані із життєвим циклом компанії:

- цільова орієнтація корпорації;
- особливості керуючої системи;

Таблиця 1. Вплив стадій життєвого циклу на організацію корпоративного управління через фактори його якості

Фактори якості корпоративного управління	Стадії життєвого циклу				
	Креативність	Директивне керівництво	Делегування	Координація	Співпраця
Цільова орієнтація корпорації	Організаційне оформлення бізнесу	Формування стійкого грошового потоку	Розширення ринку	Консолідація організації	Інноваційний розвиток та приборкання протиріч
Особливості керуючої системи	Власники та топ-менеджмент зазвичай виступають однією командою	Директивний характер	Розподіл: Наймані професіональні менеджери управляють, а власники їх контролюють	Виникнення протиріч між методами та стилем управління менеджерів та баченням цього процесу власниками	Менеджмент звіднений від влади власників
Інтереси власників	Зростання прибутку	Стійке зростання прибутку	Зростання капіталу	Оптимізація структури капіталу	Зростання вартості компанії
Інтереси менеджменту	Участь у власності	Збільшення винагороди за заслуги	Індивідуальні бонуси	Участь в прибутку (додаткова винагорода)	Командні бонуси (винагорода)
Інтереси найманих працівників	Робоче місце, що дає зарплату	Зростання заробітної плати	Отримання соціального пакету	Збільшення соціального пакету	Партнерські відносини та співпраця

- інтереси власників;
- інтереси топ-менеджменту;
- інтереси найманих працівників [8].

Залежно від етапу життєвого циклу корпорації (креативність, директивне керівництво, делегування, координація, співпраця) зміст цільової орієнтації, особливості системи керування, інтереси власників, менеджерів та найманих працівників будуть різними. Тому, з метою дослідження задля обґрунтування комплексу параметрів оцінки якості корпоративного управління необхідно враховувати одночасно стадію життєвого циклу корпорації, вік організації, обсяги її діяльності, а також цільові орієнтири розвитку.

З таблиці 1 видно, що з лінії життєвого циклу варіюється цільова орієнтація корпорації. Якщо на стадії креативності (формування бізнесу) головна мета — це організаційне оформлення бізнесу, то на третій стадії — це розширення ринку, а на п'ятій стадії — інноваційний розвиток та подолання протиріч усередині корпорації.

Таким чином, говорячи про інтереси суб'єктів корпорації та якість корпоративного управління, необхідно враховувати, що ці аспекти пов'язані з життєвим циклом корпорації. Інтереси суб'єктів корпорації, протиріччя, що виникають поміж них, визначаються цілями діяльності на конкретному етапі життєвого циклу, особливостями системи управління. Переходячи від одного етапу життєвого циклу корпорації до іншого інтереси суб'єктів та їх взаємовплив один на одного набувають синергетичного ефекту. На кожному етапі розвитку корпорації можна виділити пріоритети на користь кожного учасника бізнесу (власники, топ-менеджмент, наймані працівники). Незважаючи на умовність критеріїв виділення етапів життєвого циклу, при оцінці якості корпоративного управління та обґрунтуванні системи оціночних параметрів, необхідно враховувати синергію економічних інтересів суб'єктів корпорації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідність формування методології та науково-методичного підходу, щодо оцінки якості корпоративного управління у сучасних умовах, потребує дослідження теоретичних положень та концепцій корпоративного розвитку. Корпоративне управління розглядається як адаптивний управлінський механізм, що враховує особливості корпорації, її мету, місію та стратегію розвитку, і включає елементи, що взаємодіють між собою: структуру капіталу та забезпечення балансу інтересів суб'єктів, управлінську структуру, прозорість інформаційного забезпечення, корпоративну етику та культуру.

Якість корпоративного управління розглядається як ступінь відповідності дій системи управління інтересам власників, співробітників компанії, держави та суспільства в цілому, що динамічно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Проаналізовано умови та фактори формування економічних інтересів у системі корпоративного управління, невідповідність яких призводить до внутрішньокорпоративних конфліктів, які класифіковані за трьома ознаками: суб'єктам, способам вирішення, місцем виникнення та характером впливу. Показано, що конфлікти між акціонерами корпорації, між акціонерами та топ-менеджментом, а також між акціонерами, менеджментом та найманими працівниками здебільшого виникають у результаті надмірностей у реалізації їхніх економічних інтересів.

У більшості сучасних корпорацій формується два полюси інтересів: власники та топ-менеджмент, з одного боку, та наймані працівники, з іншого боку.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінки якості корпоративного управління, що пов'язує його з економічними інтересами суб'єктів бізнесу, доводячи

при цьому, що об'єктивність оцінки може бути досягнута лише з урахуванням етапу життєвого циклу корпорації. Етапи життєвого циклу корпорації та її особливості можуть впливати на вибір пріоритетів у розвитку корпорації.

Основні чинники якості корпоративного управління безпосередньо пов'язані з етапами життєвого циклу корпорації.

Проведено дослідження впливу якості корпоративного управління на сталий розвиток корпорації. Запропоновано принципову модель взаємозв'язку елементів системи сталого розвитку корпорації з якісним корпоративним управлінням. Розроблено схему реалізації управлінського впливу в рамках організаційної структури корпорації при залученні інновації.

Література:

1. Безус П. І., Шатненко Л. О. Еволюція принципів корпоративного управління. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068>
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 4. С. 41—44.
3. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 18—32.
4. Дихніч Д. Міжнародні та національні особливості принципів корпоративного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 6. Т. 2. С. 209—213.
5. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 70—76.
6. Лаптев В. І., Іванова О. Ю. Аналіз принципів корпоративного управління як базису ефективного менеджменту акціонерних товариств. Проблеми економіки. 2010. № 1. С. 59—64.
7. Принципи корпоративного управління. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України № 955 від 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13>
8. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2015. № 11. С. 303—309.

References:

1. Bezus, P. I. and Shatnenko, L. O. (2018), "Evolution of principles of corporate governance", Efficient economy, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6068> (Accessed 05 Sept 2025).
2. Bondar, Yu. A. and Lehinkova, N. I. (2018), "Main aspects of corporate management of the enterprise", Intelligence XXI, vol. 4, pp. 41—44.
3. Bocharova, N. A. (2021), "Features of the formation of the corporate management system in Ukraine", Economy of the transport complex, Vol. 38, pp. 18—32.
4. Dykhnych, D. (2022), "International and national features of the principles of corporate governance", Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 6, no. 2, pp. 209—213.

5. Zaliubovska, S. S. and Furman, S. S., Hrushchenko O. A. (2023), "Theoretical aspects of the development of corporate management in modern realities", Sustainable economic development, vol. 2 (47), pp. 70—76.

6. Laptiev, V. I. and Ivanova, O. Iu. (2010), "Analysis of the principles of corporate governance as a basis for effective management of joint-stock companies", Problems of the economy, vol. 1, pp. 59—64.

7. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine (2014), Decision "Principles of corporate governance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#n13> (Accessed 05 Sept 2025).

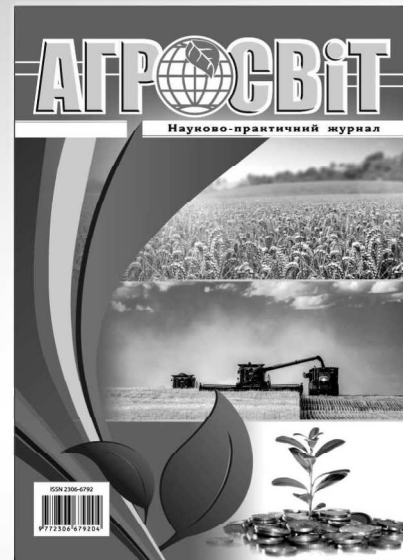
8. Khilukha, O. A. (2015), "Essential characteristics of corporate governance", Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management, vol. 11, pp. 303—309.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. А. Чуб,

к. с.-г. н., докторант, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2081-1183>

А. С. Подсоха,

к. е. н., заступник начальника управління-начальник відділу прогнозу, аналізу
та звітності управління з питань виявлення та опрацювання податкових ризиків,
Головне управління ДПС у Харківській області
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8710-6948>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.120

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ МОЛОКА

O. Chub,

PhD in Agricultural Sciences, Department of Economics, Management and Transfer of Innovations in Livestock Farming,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,

A. Podsokha,

PhD in Economics, Chuguyiv Division of Chamber Inspections of the Directorate for Identifying and Processing Tax Risks of
the Main Directorate of the DPS in the Kharkiv Region

FOOD SAFETY AND RISKS FOR MILK PRODUCERS

Стаття присвячена дослідженню продовольчої безпеки та ризиків для підприємств-виробників молока.

У нинішніх реаліях продовольча безпека є одним із фундаментальних чинників національної безпеки та сталого соціально-економічного розвитку країни. Особливої значущості набуває розвиток молочної галузі, яка має суттєвий вплив на формування харчового раціону населення, забезпечення його тваринними білками, а також на збереження робочих місць у сільських регіонах.

Молочне виробництво є одним із ключових напрямів аграрної економіки, що визначає його стратегічну значущість. У цьому контексті особливої ваги набуває аналіз ризиків та пошук ефективних механізмів їхнього зменшення. Формування дієвої державної підтримки, впровадження інновацій та сучасних методів управління ризиками виступають необхідними умовами для забезпечення сталого розвитку молочної галузі.

Встановлено, що продовольча безпека в Україні безпосередньо залежить від стабільності та ефективності молочної галузі, яка забезпечує населення базовими продуктами харчування. У сучасних умовах вона виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, тобто підтримує сільське населення, формує експортний потенціал та зміцнює продовольчу незалежність країни.

Визначено, що виробники молока стикаються з низкою ризиків (військові загрози та знищення інфраструктури, скорочення поголів'я та відтік кваліфікованих кадрів, обмеження доступу до фінансування й ринків збуту, коливання закупівельних цін і зниження рентабельності), що можуть підірвати національну продовольчу стабільність.

Доведено, що для зниження цих ризиків необхідна цілеспрямована державна політика, спрямована на інвестиції в інфраструктуру, підтримку фермерів, модернізацію виробництва, розвиток кооперації та збереження внутрішнього споживання.

The article is devoted to the comprehensive study of food security and the identification of existing and potential risks for milk-producing enterprises in Ukraine. In the current realities, food security is considered one of the fundamental pillars of national security and a key factor in ensuring the sustainable socio-economic development of the country. Of particular importance is the stable functioning and development of the dairy industry, which has a significant impact not only on the formation of a balanced and high-quality diet for the population through the provision of essential animal proteins, but also on the preservation of employment in rural areas, support of local economies, and the reduction of social tension in communities. Dairy production is recognized as one of the most strategically important sectors of the agricultural economy, which defines its priority role in national agricultural policy. In this context, the analysis of systemic and situational risks, as well as the search for effective mechanisms to neutralize or minimize them, becomes especially relevant. It is emphasized that the formation of effective and flexible tools of state support, the implementation of innovations, digitalization, and the application of modern methods of risk assessment and management are necessary preconditions for the resilience and dynamic development of the dairy sector. The study reveals that the stability and efficiency of milk-producing enterprises directly influence the country's food sovereignty and independence. Identified risks include military threats and destruction of logistics chains, declining livestock numbers, shortage of qualified personnel, limited access to financial resources, unstable demand and price volatility, and falling profitability. The authors argue that overcoming these challenges requires a purposeful and coordinated government policy aimed at stimulating investment, modernizing infrastructure and production, enhancing cooperation among producers, supporting domestic consumption, and expanding export opportunities. The article concludes that the development of the dairy industry is not only an economic necessity, but also a strategically important factor in ensuring national food resilience, which demands a comprehensive, systemic, and interdisciplinary approach to risk management and long-term planning.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, інновації, молочна галузь, підприємства-виробники молока, продовольча безпека, ризики, продуктивність.

Key words: agro-industrial complex, innovations, dairy industry, milk producers, food security, risks, productivity.

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

У сучасних умовах продовольча безпека виступає одним із ключових елементів національної безпеки та стабільного соціально-економічного розвитку держави. Особливої уваги заслуговує стан молочної галузі, яка відіграє важливу роль у формуванні раціону населення, забезпеченні білками тваринного походження, а також у підтримці зайнятості в сільській місцевості.

На тлі триваючої війни в Україні, економічної нестабільності та загальносвітових викликів (зміна клімату, зростання цін на енергоносії, логістичні труднощі), підприємства, що займаються виробництвом молока,

опинилися в зоні підвищеного ризику. Серед основних проблем — скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зниження рентабельності виробництва, зростання собівартості продукції, дефіцит кормів, зменшення платоспроможного попиту населення та обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Усе це створює загрозу не лише для стабільності самих підприємств, а й для продовольчої безпеки держави в цілому. Виробництво молока є стратегічно важливим сектором аграрної економіки, тому дослідження ризиків та шляхів їх мінімізації має особливу актуальність. Необхідність формування ефективної державної політики підтримки молочної галузі, а також впровадження інновацій і сучасних підходів до управління ризиками стає вкрай важливою передумовою для її стійкого розвитку.

Таблиця 1. Основні ризики для підприємств-виробників молока та їхній вплив на продовольчу безпеку

Категорія ризику	Опис ризику	Можливі наслідки для підприємств	Вплив на продовольчу безпеку
Економічні	Зростання собівартості (енергоносії, корми, паливо), інфляція	Зниження прибутковості, скорочення виробництва	Зменшення обсягів доступного молока на ринку
Військово-політичні	Руйнування інфраструктури, окупація територій, нестабільність логістики	Зупинка або згорання діяльності підприємств	Дефіцит молочної продукції у певних регіонах
Кліматичні та екологічні	Посухи, нестача води, зменшення врожайності кормових культур	Зниження продуктивності тварин, нестача кормів	Погіршення якості та зменшення обсягів виробництва молока
Технологічні	Відсутність доступу до нових технологій, зношеність обладнання	Низька ефективність виробництва, високі втрати	Погіршення безпечності та якості продукції
Соціальні	Відтік кадрів з сільських територій, зниження кваліфікації	Брак персоналу, зниження якості обслуговування тварин	Зменшення продуктивності галузі
Фінансові	Обмежений доступ до кредитування та інвестицій	Відсутність модернізації, зниження конкурентоспроможності	Неспроможність задовольнити попит на внутрішньому ринку

Джерело: складено автором.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи продовольчої безпеки держави, а також питання розвитку молокопереробних підприємств були предметом дослідження багатьох українських науковців (В. Бондаренко, О. Васильченко, О. Луцій, Г. Мазур, Т. Мазур, Н. Присяжнюк, А. Рябчик, Н. Трусова та ін.). Водночас сучасні зміни у зовнішньому середовищі, що впливають на формування системи продовольчої безпеки, обумовлюють необхідність перегляду ключових методичних підходів та подальших досліджень в межах даної проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні продовольчої безпеки та ризиків для підприємств-виробників молока.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зауважимо, що продовольча безпека відіграє надзвичайно важливу роль у збереженні здоров'я, стабільності та соціального розвитку будь-якої країни. Враховуючи тенденцію останнього часу до синтезу й об'єднання проблем продовольчої безпеки та безпеки харчування, вона включає не лише наявність достатньої кількості продуктів для їжі, а й їхню якість, безпечність і поживну цінність [4, 8].

Забезпечення продовольчої безпеки є основою для формування повноцінного фізичного та психічного потенціалу громадян, особливо дітей та молоді. Дос-

тупність продуктів харчування для населення визначається через три ключові аспекти, в тому числі:

- фізичну доступність — наявність їжі у достатньому обсязі на ринку або в домогосподарствах;
- економічну доступність — здатність населення придбати необхідні продукти за прийнятною ціною;
- соціальну доступність — рівність умов доступу до їжі для всіх верств населення, незалежно від соціального статусу, віку, місця проживання чи інших чинників.

Отже, під продовольчою безпекою слід розуміти стан, за якого всі люди в будь-який час мають фізичний, соціальний та економічний доступ до достатньої кількості безпечної та поживної їжі, яка відповідає їхнім харчовим потребам і смакам для активного та здорового життя.

Зміцнення продовольчої безпеки вимагає комплексного підходу, який передбачає розвиток аграрного сектору, зменшення нерівності, підтримку вразливих груп населення та раціональне управління ресурсами.

Із початком повномасштабної війни в Україні питання продовольчої безпеки набуло критичної важливості як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Збройна агресія спричинила масштабні руйнування сільськогосподарської інфраструктури, зупинку виробництва в багатьох регіонах, порушення логістичних маршрутів і суттєве зменшення обсягів аграрного виробництва.

Сукупні прямі та опосередковані втрати агропромислового комплексу сягнули значних масштабів, створюючи додаткове навантаження на національну економі-

ку та глобальну систему продовольчого постачання. Війна в Україні посилила загальносвітову продовольчу кризу, зокрема шляхом порушення експорту зернових та олійних культур, що традиційно забезпечували значну частку світових обсягів.

Таким чином, військовий конфлікт не лише завдає шкоди українському сільському господарству, а й дестабілізує продовольчі ринки багатьох країн, особливо тих, що залежать від імпорту української продукції.

Так, станом на січень 2024 року в усіх категоріях вітчизняних господарств налічувалося приблизно 2233,6 тисячі голів великої рогатої худоби. Цей показник на 3,3% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Зокрема, поголів'я корів скоротилося до 1290,2 тисячі, що на 4,9% менше. У 2023 році виробництво молока сировини в усіх категоріях господарств досягло близько 7,41 млн тонн, що на 5% менше, ніж у 2022 році. Найбільше зниження обсягів виробництва спостерігалось в особистих селянських господарствах — мінус 11% у порівнянні з попереднім роком [4].

Слід наголосити, що молочна галузь, як і в цілому агросфера зазнала втрат, в тому числі й у кількості ферм. За даними Асоціації виробників молока, перед повномасштабним вторгненням в країні працювало 1781 підприємство з виробництва молока, на кінець 2022 року таких господарств залишилося 1440, а за підсумками 2023 року їх вже стало 1309 [5].

Незважаючи на позитивну динаміку з боку аграрних підприємств, які через підвищення продуктивності корів наростили виробництво промислового молока, їхній внесок наразі не здатен повністю компенсувати загальне скорочення. Це свідчить про необхідність подальшої підтримки та модернізації сектору тваринництва, особливо у приватному секторі.

З огляду на складну соціально-економічну ситуацію в країні та вплив зовнішніх факторів, виробництво молока в Україні перебуває під тиском численних ризиків, які безпосередньо впливають на стан продовольчої безпеки. Аналіз цих ризиків дозволяє глибше усвідомити характер загроз, що стоять перед підприємствами молочної галузі, та їхній потенційний вплив на національну продовольчу систему. У таблиці нижче представлено основні групи ризиків, що мають критичне значення для діяльності виробників молока, а також їхні наслідки для продовольчої безпеки України (Табл. 1).

Отже, у контексті сучасних викликів української економіки, підприємства-виробники молока стикаються з широким спектром ризиків, що суттєво ускладнюють їхню діяльність та загрожують стабільності продовольчої системи країни.

Економічні ризики залишаються одними з найгостріших. Зростання цін на енергоносії, корми, паливо та ветеринарні препарати значно підвищує собівартість молочної продукції. Водночас падіння реальних доходів населення знижує платоспроможний попит на молоко та молокопродукти. Коливання валютного курсу та нестабільність ринкової кон'юнктури ускладнюють планування діяльності підприємств, а зниження закупівельних цін від переробників змушує фермерів скорочувати виробництво.

Військово-політичні ризики, викликані триваючими бойовими діями, завдають прямої шкоди молочній галузі. Руйнування ферм, молочних заводів, складів і транспортної інфраструктури, втрата доступу до окупованих територій та проблеми з логістикою — усе це призводить до зменшення обсягів виробництва та ускладнює реалізацію продукції. Окрім того, мобілізація працівників, міграція населення й евакуація підприємств із зон бойових дій суттєво знижують виробничі потужності.

Не менш важливими є кліматичні та екологічні ризики. Посухи, нерегулярні опади та екстремальні погодні умови негативно впливають на якість і кількість кормових культур. Це, у свою чергу, знижує продуктивність тварин і погіршує якість молока. Забруднення ґрунтів і води, а також виснаження природних ресурсів, що використовуються у виробництві, створюють додаткове навантаження на господарства.

Технологічні ризики пов'язані з низьким рівнем технічного оснащення багатьох молочних підприємств. Зношене обладнання, нестача сучасної техніки та обмежений доступ до новітніх технологій уповільнюють модернізацію галузі. Через це зростає собівартість продукції, знижується ефективність виробництва, а конкурентоспроможність українських виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках падає.

Свою роль відіграють і соціальні ризики. У сільській місцевості спостерігається відтік населення, особливо молоді, що призводить до кадрового голоду. Нестача кваліфікованих фахівців — зоотехніків, ветеринарів, доярок — ускладнює організацію ефективного виробництва. В умовах війни також загострилися питання психологічного виснаження працівників, що відображається на продуктивності.

Фінансові ризики доповнюють загальну складність ситуації. Багато підприємств втрачають доступ до кредитування або змушені працювати з високими процентними ставками. Інвестори неохоче вкладають кошти в молочну галузь через високий рівень невизначеності та загрозу втрати активів у зоні бойових дій. Відсутність державних механізмів страхування аграрних ризиків ще більше ускладнює ситуацію.

Вказані вище ризики є взаємопов'язаними, і їхня комбінація створює потужний виклик для всієї молочної галузі. Успішна адаптація підприємств можлива лише за умов державної підтримки, кооперації між виробниками, модернізації виробництва та впровадження систем управління ризиками.

У контексті нашого дослідження слід проаналізувати стан та динаміку молочної галузі України з акцентом на регіональні особливості. Підкреслимо, що в умовах триваючих викликів, пов'язаних із війною, українська молочна галузь демонструє дивовижну стійкість. Проте цей розвиток є вкрай нерівномірним, оскільки одні регіони впевнено нарощують виробництво, тоді як інші, особливо ті, що опинилися ближче до фронту, зазнають стрімкого скорочення.

На тлі загальнонаціонального напруження справжніми лідерами стали наступні регіони [3, 6]:

1. Миколаївська область, яка вразила найдинамічнішими показниками, де виробництво молока зросло на 18 %, а поголів'я великої рогатої худоби — на 14 %.

Цей регіон активно відновлюється після активних бойових дій, роблячи ставку на відновлення аграрного потенціалу.

2. У Тернопільській області зафіксовано 13 % приросту виробництва молока та 10 % у поголів'ї. Сприятливі умови, стабільна логістика та зацікавленість інвесторів сприяють зростанню галузі.

3. Хмельниччина показала зростання на 9 % обсягів виробництва та на 5 % у кількості корів, утримуючи стабільні позиції серед молочних регіонів.

4. Житомирська та Полтавська області також демонструють позитивну динаміку, кожна — із приростом у 8?% по виробництву.

5. Значні темпи зафіксовано у Закарпатській та Львівській областях, де у січні-травні 2025 року виробництво зросло одразу на 25 %. Регіони активно використовують свої географічні переваги для експорту в Європейський Союз.

На жаль, саме в областях, що найбільше страждають від війни, було зосереджене виробництво високоякісного молока для подальшої промислової переробки [1]. Тож, Схід і частина Півдня України продовжують нести наслідки військової агресії та мають значно менш оптимістичні показники, а саме:

1. Запорізька область втратила майже все (мінус 88?% у виробництві молока та поголів'ї) і є однією з найсерйозніших втрат для галузі за останні роки.

2. Харківщина, зазнавши руйнівних обстрілів та втрат інфраструктури, показала падіння на 45?% у виробництві та 47 % у поголів'ї.

3. У Сумській області зменшення менш різке, але помітне (мінус 6 % у виробництві й 22 % у поголів'ї).

4. Чернівецька область, хоча і перебуває на відносно далекій відстані від лінії фронту, але втратила 22 % поголів'я. Це може бути пов'язано із внутрішнім переміщенням населення, зміною аграрної структури та ринковими труднощами.

5. У Чернігівській області, попри скорочення поголів'я на 11 %, все ж таки вдалося зберегти серйозні обсяги виробництва (268 тис. тон молока), що свідчить про високу продуктивність на господарство.

На нашу думку, такі відмінності зумовлює те, що, по-перше, регіони, де спостерігається зростання чи то поголів'я, чи то виробництва, розташовані переважно на заході та в центрі країни. Вони залишаються відносно безпечними, отримують інвестиції, модернізують ферми, впроваджують нові технології та активно співпрацюють з європейськими партнерами.

По-друге, регіони, де відбувається скорочення чи то поголів'я, чи то виробництва, зазнають воєнного впливу (руйнування, евакуація персоналу, обмежений доступ до кормів та ринків тощо). Це серйозно гальмує їхнє відновлення.

Українська молочна галузь переживає трансформацію, яка пов'язана з географічним зміщенням центрів виробництва, технологічним оновленням і стратегічною адаптацією до нових реалій. Як бачимо, регіональні відмінності залишаються критичними, а саме: ріст характерний для відносно безпечних, модернізованих регіонів, та скорочення — для воєнно уражених територій.

Молочна галузь України є однією з ключових у структурі агропромислового комплексу, і, незважаючи на виклики воєнного часу, вона має реальні шанси на відновлення та стратегічне зростання. Перспективи залежать від декількох факторів, а саме: внутрішніх реформ, міжнародної інтеграції, державної підтримки та інвестицій.

Проведене дослідження дає підстави окреслити стратегічні напрямки розвитку підприємств-виробників молока, в тому числі:

1. Технологічна модернізація, тобто поступове оновлення ферм, автоматизація процесів, застосування цифрових систем управління (ERP, облік надойв, IT для відстеження здоров'я корів) забезпечать підвищення продуктивності й якості продукції.

2. Розвиток експорту. Україна вже експортує майже удвічі більше молочних продуктів, ніж імпортує. З огляду на наближення до стандартів Європейського Союзу та Угоди про зону вільної торгівлі, відкриваються нові ринки збуту, особливо для сирів, сухого молока та вершкового масла.

3. Державна підтримка та гранти ЄС. Існує потенціал розширення пільгового фінансування для малого та середнього бізнесу, компенсації за модернізацію ферм і придбання обладнання, підтримки кооперативів та сімейних ферм.

4. Попит на якісну продукцію, який обумовлений тим, що споживачі в Україні все більше звертають увагу на якість і походження молочної продукції. Це стимулює виробників працювати в умовах "білої економіки" й переходити на стандарти якості ЄС.

5. Фокус на сталість та екологію. Тренди "зеленої економіки" сприятимуть розвитку енергоефективних ферм, утилізації відходів, переходу на кормові системи з низьким вуглецевим слідом.

Якщо галузь отримає інституційну та фінансову підтримку, Україна може не лише повністю забезпечити себе молочними продуктами, а й стати конкурентоспроможним експортером у Європі, Азії та на Близькому Сході вже у найближчі 5—7 років.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, продовольча безпека в Україні безпосередньо залежить від стабільності та ефективності молочної галузі, яка забезпечує населення базовими продуктами харчування. У сучасних умовах вона виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, тобто підтримує сільське населення, формує експортний потенціал та зміцнює продовольчу незалежність країни.

Разом з тим, виробники молока стикаються з низкою ризиків (військові загрози та знищення інфраструктури, скорочення поголів'я та відтік кваліфікованих кадрів, обмеження доступу до фінансування й ринків збуту, коливання закупівельних цін і зниження рентабельності), що можуть підірвати національну продовольчу стабільність.

Для зниження цих ризиків необхідна цілеспрямована державна політика, спрямована на інвестиції в інфра-

структуру, підтримку фермерів, модернізацію виробництва, розвиток кооперації та збереження внутрішнього споживання.

Таким чином, розвиток молочної галузі є не лише економічною необхідністю, а й стратегічним елементом національної безпеки, що вимагає системного підходу, довгострокового бачення та міжсекторальної співпраці.

Література:

1. Бондаренко В., Рябчик А., Луцій О. Роль партнерських відносин у забезпеченні продовольчої безпеки України через ринок молочних продуктів. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-160>.

2. Васильченко О. М. Економічна ефективність виробництва молока у сільськогосподарських підприємствах. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 2. С. 111—118.

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html.

4. Мазур Г. Ф., Ельхаддад А. А. Парадигма забезпечення продовольчої безпеки на основі підвищення потенціалу аграрного сектору. Агросвіт. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.49>.

5. Молочна карта України — 2024. 2024. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/06/16/molochna-karta-ukrayini-2024/>.

6. Молочна карта України — 2025. 2025. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4000488-ukraina-torik-eksportuvala-majze-vdvici-bilse-molocnih-produktiv-niz-importuvala.html?utm_source=chatgpt.com.

7. Молочна галузь України втрачає темп: за два місяці виробництво скоротилося на 3,5. 2025. URL: https://landlord.ua/news/molochna-galuz-ukrayiny-vtrachaye-temp-za-dva-misyaczi-vyrobnyczstvo-skorotylosya-na-35/?utm_source=chatgpt.com.

8. Трусова Н. В., Присяжнюк Н. М., Мазур Т. Г., Роль Н. В., Федорук Н. М. Теоретичні підходи до розуміння поняття "продовольча безпека". Агросвіт. 2024. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.9>.

References:

1. Bondarenko, V., Riabchik, A. and Lutsij, O. (2025), "The role of partnerships in the food security of Ukraine through the dairy products market", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-160>.

2. Vasyli'chenko, O. M. (2018), "Economic efficiency of milk production in agricultural enterprises", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 28, no. 2, pp. 111—118.

3. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html. (Accessed 10 Sept 2025).

4. Mazur, H. F. and El'khaddad, A. A. (2024), "The paradigm of food security based on increasing the potential of the agricultural sector", *Ahrosvit*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.9.49>.

5. Infagro (2024), "Milk map of Ukraine — 2024", available at: <https://infagro.com.ua/ua/2024/06/16/molochna-karta-ukrayini-2024/> (Accessed 10 Sept 2025).

6. Ukrinform (2025), "Dairy map of Ukraine — 2025", available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4000488-ukraina-torik-eksportuvala-majze-vdvici-bilse-molocnih-produktiv-niz-importuvala.html?utm_source=chatgpt.com. (Accessed 10 Sept 2025).

7. landlord.ua (2025), "Ukraine's milk production is slowing down: in two months, production has decreased by 3.5", available at: https://landlord.ua/news/molochna-galuz-ukrayiny-vtrachaye-temp-za-dva-misyaczi-vyrobnyczstvo-skorotylosya-na-35/?utm_source=chatgpt.com. (Accessed 10 Sept 2025).

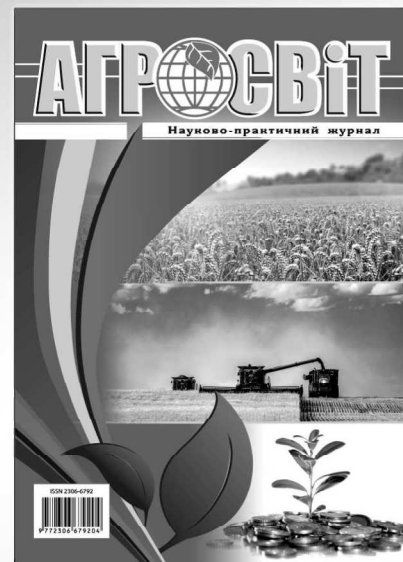
8. Trusova, N. V., Prysiazhniuk, N. M., Mazur, T. H., Rol', N. V. and Fedoruk, N. M. (2024), "Theoretical approaches to understanding the concept of "food security"", *Ahrosvit*, vol. 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.9>. (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

O. Korolovych,

PhD in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5878-0925>

O. Naborna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International, Trade National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7573-0874>

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

A separate division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.126

TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF ACCOUNTING, TAXATION AND MARKETING SPECIALISTS

О. О. Королович,

к. е. н., професор, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

О. В. Нагорна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут"

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГУ

In the modern environment, traditional models of learning and professional competency development are increasingly proving insufficient. This is especially true for specialists in accounting, taxation, and marketing, whose work requires not only mastery of current knowledge but also the ability to quickly adapt to new requirements and evolving practices. Therefore, this article aims to analyze the features of the transformation of professional competencies of specialists in accounting, taxation, and marketing through the lens of self-directed learning and cognitive flexibility as key factors in their development. The key mechanisms for developing cognitive flexibility in these specialists are setting tasks with open-ended outcomes, modeling scenarios of event development, applying interdisciplinary approaches, and actively reflecting on one's own decisions. These mechanisms are not abstract concepts but concrete actions and methods that stimulate adaptive and critical thinking in the professional context. They serve as cognitive and methodological tools, effectively influencing changes in the way specialists think and enhancing their capacity for effective professional adaptation. The key mechanisms for developing self-directed learning and critical information analysis in specialists in accounting, taxation, and marketing include setting tasks that stimulate a conscious desire for continuous updating of knowledge and skills, applying information

search and evaluation skills, critically analyzing results, and modeling learning activities. These mechanisms are concrete actions that actively foster the development of professional competence, enabling specialists to independently locate, evaluate, and apply relevant information for informed decision-making, analyze alternative courses of action, anticipate outcomes, and adjust their approaches in professional practice. Future research prospects lie in studying the effectiveness of implementing these proposed mechanisms for developing cognitive flexibility, self-directed learning, and critical information analysis across various educational programs and professional contexts to enhance specialists' adaptability in a dynamic labor market.

У сучасному середовищі традиційні моделі навчання та розвитку професійних компетенцій все частіше виявляються недостатніми. Особливо це стосується фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу, діяльність яких вимагає не лише володіння поточними знаннями, а й здатності оперативного адаптуватися до нових вимог і мінливих практик. Відтак, метою статті є аналіз особливостей трансформації професійних компетенцій фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу крізь призму самонавчання та гнучкості мислення як ключових чинників їхнього розвитку. Доведено, що ключовими механізмами розвитку гнучкості мислення фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу є постановка завдань із відкритим кінцевим результатом, моделювання сценаріїв розвитку подій, застосування міждисциплінарних підходів та активна рефлексія власних рішень. Ці механізми не є абстрактними концепціями, а є конкретними діями та методами, що виконують роль когнітивних і методологічних інструментів, реально впливаючи на зміни у способі мислення фахівців та підвищуючи їхню здатність до ефективної професійної адаптації. Доведено, що ключовими механізмами розвитку здатності до самонавчання та критичного аналізу інформації у фахівців з обліку, оподаткування та маркетингу є постановка завдань, що стимулюють свідоме прагнення до постійного оновлення знань і навичок, застосування пошуку та оцінки інформації, критичний аналіз результатів та моделювання навчальної діяльності. Ці механізми є конкретними діями, які реально стимулюють розвиток професійної компетентності, дозволяють фахівцям самостійно знаходити, оцінювати та застосовувати актуальну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, аналізувати альтернативні варіанти дій, прогнозувати наслідки та коригувати власні підходи у професійній діяльності. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ефективності впровадження запропонованих механізмів розвитку гнучкості мислення, самонавчання та критичного аналізу інформації у різних навчальних програмах і професійних контекстах для підвищення адаптивності фахівців на динамічному ринку праці.

Key words: self-directed learning; cognitive flexibility; acourses of action; approaches in professional activities; scenario modeling; methodological tools.

Ключові слова: самонавчання; гнучкість мислення; варіанти дій; підходи у професійній діяльності; моделювання сценаріїв розвитку подій, методологічні інструменти.

PROBLEM STATEMENT

In the modern professional environment, traditional models of learning and competency development are increasingly proving insufficient. This is especially true for specialists in accounting, taxation, and marketing, whose work requires not only mastery of current knowledge but also the ability to rapidly adapt to new demands and evolving practices. In such conditions, self-directed learning becomes a key resource—a conscious process of continuously acquiring and updating knowledge initiated by the specialist themselves. Equally important is cognitive flexibility, manifested in the ability to analyze unconventional situations, synthesize diverse information, and quickly develop effective solutions.

It is the combination of self-directed learning and mental agility that forms the foundation for transforming professional competencies, turning a specialist into not just a functionary, but an active agent of change within their field. For example, only a marketer who continually masters new digital analytics tools and monitors consumer behavior trends can rapidly adapt advertising campaigns to shifts in the market. In doing so, they do not merely perform standard tasks but propose new strategies, test unconventional approaches, and implement innovations that enhance brand communication effectiveness. Self-directed learning enables them to quickly acquire new technologies, while cognitive flexibility allows them to see unconventional ways to apply them.

Table 1. Components of cognitive flexibility, self-directed learning, and critical information analysis for specialists in accounting, taxation, and marketing

Components of cognitive flexibility		Components of self-directed learning and critical information analysis	
Component	Component description	Component	Component description
Adaptability	Ability to change approaches to solving professional tasks	Learning activity planning	Ability to organize self-directed learning, set priorities, and define goals
Creativity and generation of alternatives	Ability to propose unconventional solutions and identify alternative courses of action.	Information search and evaluation skills	Ability to find reliable sources, compare data, and distinguish facts from assumptions.
Systems thinking	Understanding the interconnections between professional processes and assessing their impact on outcomes.	Intrinsic motivation for learning	Desire to update knowledge and skills to enhance professional effectiveness.
Reflectiveness	Ability to recognize mistakes, reflect on experience, and adjust actions.	Application of knowledge in practice	Integration of new knowledge into professional activities to solve specific tasks.

Source: created by the authors based on [1—2; 6—7].

Thus, the study focuses on the processes of internal transformation of professional knowledge and skills, emphasizing that the development of a competent specialist today is impossible without continuous self-improvement and readiness for intellectual mobility.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of formation and development of professional competencies of specialists in accounting, taxation, and marketing are thoroughly analyzed in the scholarly works of Burko K. V. [1], Mann R. V. [5], Pedchenko N., Prokhara N. and Lyubimova M. [7]. In particular, these researchers emphasized the importance of a systematic approach to learning, the integration of theoretical knowledge with practical skills, as well as the necessity of continuously updating professional competencies in response to the dynamic changes of the market and technological environment. At the same time, the role of self-directed learning and cognitive flexibility in the formation and development of professional competencies of specialists in accounting, taxation, and marketing has not received sufficient attention in the scientific literature, which determines the relevance of this study. It will help identify the key mechanisms and strategies for developing competencies that contribute to enhancing professional effectiveness and the adaptability of specialists to changes in the modern market.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the article is to analyze the features of the transformation of professional competencies of specialists in accounting, taxation, and marketing through the lens of self-directed learning and cognitive flexibility as key factors in their development.

THE PAPER MAIN BODY

The authors will examine the transformations of professional competencies of specialists in accounting, taxation, and marketing through the lens of changes and updates in the knowledge, skills, and abilities required for the effective performance of professional tasks in these fields. They focus on the specifics of the change processes in these professional areas and link them to the activation of such transformations at the end of the 20th and the beginning of the 21st century:

1. Computerization of accounting and automation of accounting processes in the 1990s. These changes required accountants to master new software products and analytical approaches.

2. Complexity of taxation systems and international financial standards (IFRS, GAAP) in the 2000s. These changes demanded continuous learning and adaptation to new rules from specialists.

3. The growing role of digital marketing and consumer behavior analytics in the 2010s. These changes led marketers to integrate Big Data, CRM systems, and tools for automating marketing processes.

Thus, the transformation of professional competencies is not an instantaneous process but occurs gradually in response to technological, legislative, and market changes [5]. Today, this process encompasses adaptation to new technologies and market conditions through the development of cognitive flexibility, self-directed learning, and critical information analysis.

Importantly, these components of professional competency should be embedded already at the stage of higher education, ensuring that future specialists acquire the foundations for effective adaptation and professional growth in the modern labor market. The basic content of these components is presented in Table 1.

It should be emphasized that cognitive flexibility is an entirely acquired competency and not an innate personal trait. It involves the ability to quickly adapt to changing

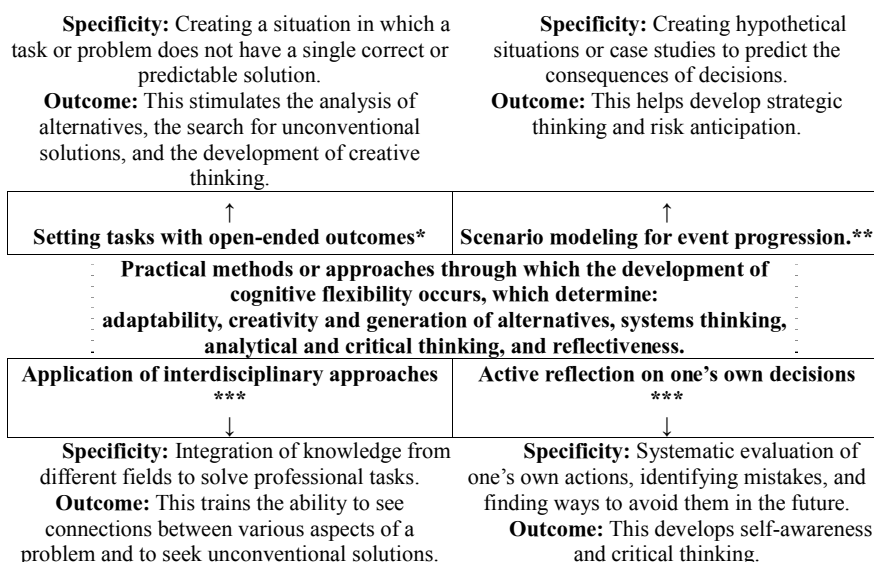


Figure 1. Key mechanisms for developing cognitive flexibility in specialists in accounting, taxation, and marketing

Note:

* In the context of developing cognitive flexibility, setting tasks with open-ended outcomes involves formulating problem situations for which there is no single correct solution.

** In the context of developing cognitive flexibility, scenario modeling stimulates analytical and critical skills, fosters the ability to view problems systemically, and enhances readiness for prompt decision-making in a changing professional environment.

*** In the context of developing cognitive flexibility, the application of interdisciplinary approaches allows specialists to integrate knowledge, methods, and tools from different fields for comprehensive analysis and resolution of professional tasks.

**** In the context of developing cognitive flexibility, active reflection on one's own decisions is the process of consciously analyzing and evaluating actions taken, their consequences, and results.

Source: created by the authors based on [2—3; 7].

conditions in professional activities, effectively solve complex tasks, and anticipate the consequences of one's decisions. The development of such flexibility, particularly among specialists in accounting, taxation, and marketing, occurs through systematic engagement in activities that require the analysis of non-standard situations, the making of alternative decisions, and the integration of diverse information [6—7].

The key mechanisms for developing cognitive flexibility (understood as practical methods or approaches through which cognitive flexibility is cultivated) are illustrated in Figure 1: setting tasks with open-ended outcomes, modeling scenarios of event development, applying interdisciplinary approaches, and actively reflecting on one's decisions.

In other words, these are not abstract concepts but concrete actions or methods that stimulate adaptive and critical thinking in the professional context of specialists in accounting, taxation, and marketing [4].

From the perspective of effectiveness, the mechanisms outlined here can be regarded as cognitive and methodological tools for developing cognitive flexibility, as they actively foster changes in the way accounting, taxation, and marketing specialists think.

The main approaches to such changes involve engaging specialists in situations characterized by the absence of a single correct solution—that is, when multiple approaches or execution options exist, and the input conditions are ambiguous (information is insufficient or requires additional analysis and interpretation). Under these conditions, the following needs are developed [2—3; 7]:

1. Making independent decisions — the specialist assesses risks, predicts outcomes, and selects the optimal

course of action. For example, an accountant might be tasked with developing a model to optimize tax payments under new regulations without being given a specific algorithm.

2. Evaluating different alternatives, anticipating potential risks, and adapting strategies under complex or non-standard conditions. For instance, a marketer may model consumer behavior when launching a new product under various market conditions.

3. Integrating diverse perspectives enables finding unconventional solutions, analyzing situations more effectively, and predicting the consequences of one's actions. For example, a taxation specialist may use knowledge of economics, law, and IT to automate reporting and minimize the risk of errors.

4. Critical reflection on completed actions, comparing results with expected goals and forming conclusions for future actions. For example, after completing a project, a specialist analyzes which decisions were effective, which were not, and why.

Cognitive flexibility in specialists in accounting, taxation, and marketing is gradually formed and refined through repeated experiences in solving complex professional problems, which foster the adaptability of cognitive strategies and the gradual development of creativity within professional activities.

It should be emphasized that, in most studies, the abilities for self-directed learning and critical information analysis are considered acquired competencies—that is, they are formed and developed through education and professional experience rather than being purely innate. In accounting, taxation, and marketing, these abilities

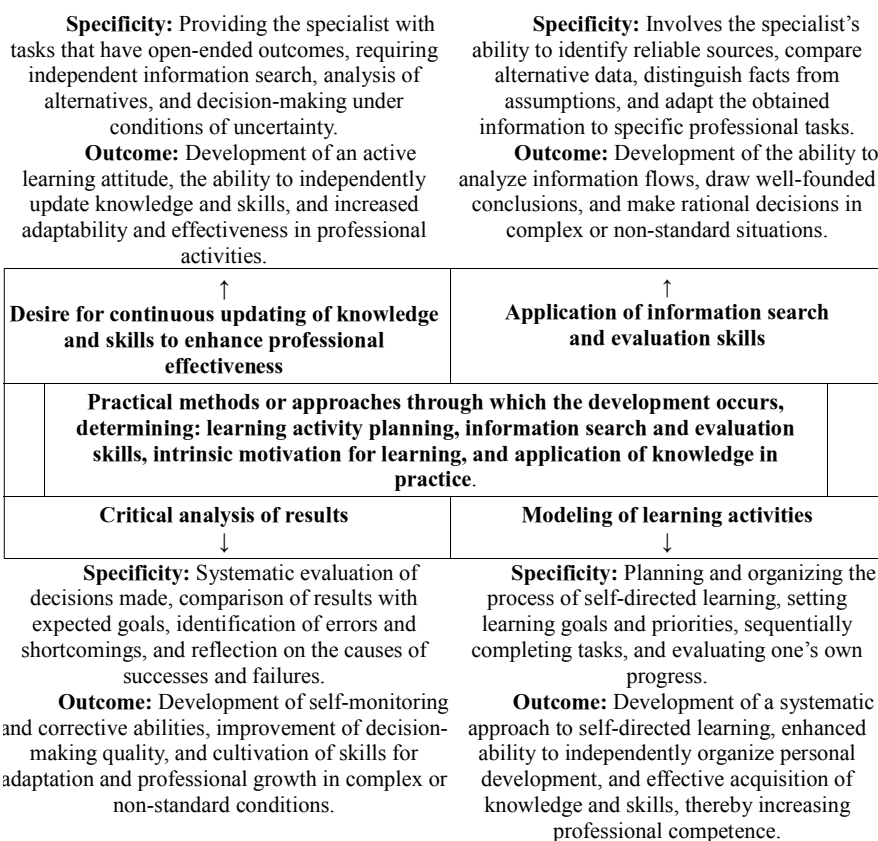


Figure 2. Key Mechanisms for developing self-directed learning and Critical Information analysis in specialists in accounting, taxation, and marketing

Source: created by the authors based on [4; 6—7].

manifest in a specialist's capacity to independently locate, evaluate, and apply relevant information for making informed decisions, analyze alternative courses of action, anticipate outcomes, and adjust their approaches while performing professional tasks.

The key mechanisms for developing self-directed learning and critical information analysis are illustrated in Figure 2: setting tasks that stimulate a conscious desire for continuous updating of knowledge and skills to enhance professional effectiveness, applying information search and evaluation skills, critically analyzing results, and modeling learning activities.

Thus, these abilities are not purely innate but require deliberate development and reinforcement through education and practice, highlighting the importance of integrating relevant elements into educational programs for future specialists in accounting, taxation, and marketing. Under such conditions, the following needs are formed [4; 6—7]:

1. Organizing the learning or professional process so that the specialist encounters situations that cannot be resolved using existing knowledge or standard approaches. For example, an accountant may be tasked with preparing a tax optimization model for a new type of business activity under amended legislation. To complete this task, they must independently study new regulations, review professional commentaries, evaluate alternative approaches, and justify the choice of the most effective solution.

2. Ability to find relevant data sources, verify their reliability, compare different approaches, and draw

conclusions based on objective facts rather than assumptions. For instance, a marketer conducts a market analysis for the launch of a new product, using statistical databases, survey results, and competitor analytics, and then selects the most reliable data to form a promotion strategy.

3. The process of evaluating achieved results against set goals, identifying the strengths and weaknesses of decisions made, determining the causes of deviations, and seeking ways to improve. For example, after completing a tax audit, a specialist assesses which tools helped reduce risks and which proved ineffective, forming conclusions for future work.

4. Planning and organizing the process of self-directed learning which involves setting educational goals, selecting resources, structuring learning activities, and systematically evaluating progress. For example, an accounting specialist develops an individual plan for mastering International Financial Reporting Standards, including online courses, practical exercises, and case analysis, with regular assessments of acquired knowledge.

Thus, the abilities for self-directed learning and critical information analysis in specialists in accounting, taxation, and marketing are developed through systematic education, practical professional activities, and conscious reflection on the results of their work.

CONCLUSIONS

The study demonstrates that modern conditions require specialists in accounting, taxation, and marketing to achieve effective professional adaptation and

development in a dynamic labor market. At the same time, the authors emphasize that such effectiveness can only be attained if key competencies-particularly cognitive flexibility, self-directed learning, and critical information analysis-are developed during higher education.

The key mechanisms for developing cognitive flexibility in specialists in accounting, taxation, and marketing are setting tasks with open-ended outcomes, modeling scenarios of event development, applying interdisciplinary approaches, and actively reflecting on one's own decisions. These mechanisms are not abstract concepts but concrete actions and methods that stimulate adaptive and critical thinking in a professional context. They function as cognitive and methodological tools, actively influencing changes in the way specialists think and enhancing their capacity for effective professional adaptation.

The key mechanisms for developing self-directed learning and critical information analysis in these specialists include setting tasks that stimulate a conscious desire for continuous updating of knowledge and skills, applying information search and evaluation skills, critically analyzing results, and modeling learning activities. These mechanisms are concrete actions that effectively promote the development of professional competence, enabling specialists to independently locate, evaluate, and apply relevant information for informed decision-making, analyze alternative courses of action, anticipate outcomes, and adjust their approaches in professional practice.

Future research prospects involve studying the effectiveness of implementing the proposed mechanisms for developing cognitive flexibility, self-directed learning, and critical information analysis across various educational programs and professional contexts to enhance specialists' adaptability in a dynamic labor market.

Література:

1. Бурко К. В. Інноваційні технології навчання у підготовці фахівців з бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6361> (дата звернення: 01.11.2021).
2. Козловський Ю.М., Яремко І.Й. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з обліку та аналізу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 940—944.
3. Кравченко О.В., Пастернак Я.П. Складники професійних компетентностей фахівців з обліку і оподаткування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. № 39. С. 69—77.
4. Лазуренко О.О., Сміла Н.В. Компетентнісний підхід як механізм реалізації неперервного професійного розвитку лікарів. Журнал сучасної психології, 2021. № 3. С. 41—48.
5. Манн Р. В. Деякі аспекти застосування інформаційно-комунікаційних технологій у підготовці майбутніх економістів. Інформаційні технології і засоби навчання, 2018, Том 64, № 2. С. 175.
6. Мозгова Г., Євтушенко В., Мозгова А. Формування soft skills фахівця в галузі маркетингу на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство, 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>

7. Педченко Н., Прохар Н., Любимов М. Компетентнісний підхід у наскрізній підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 071 "облік і оподаткування". Економіка та суспільство, 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-9>

References:

1. Burko, K.V. (2018), "Innovative teaching technologies in the training of accounting specialists", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6361> (Accessed 4 May 2024).
2. Kozlovsky, Yu.M. and Yaremko, I.Y. (2018), "Formation of professional competence of future specialists in accounting and analysis", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 940—944.
3. Kravchenko, O.V. and Pasternak, Y.P. (2019), "Components of professional competencies of accounting and taxation specialists", *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 39, pp. 69—77.
4. Lazurenko, O.O. and Smila, N.V. (2021), "Competency-based approach as a mechanism for implementing continuous professional development of doctors", *Zhurnal suchasnoyi psykholohiyi*, vol. 3, pp. 41—48.
5. Mann, R.V. (2018), "Some aspects of the use of information and communication technologies in the training of future economists", *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya*, vol. 2, no. 64, pp. 170—184.
6. Mozgova, G., Yevtushenko, V. and Mzhogova, A. (2020), "Formation of soft skills of a specialist in the field of marketing based on a competency approach", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-40>
7. Pedchenko, N., Prokhar, N. and Lyubimov, M. (2022), "Competency-based approach in the comprehensive training of higher education applicants in the specialty 071 "Accounting and Taxation"", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-9>
Стаття надійшла до редакції 19.09.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.132

ОБЛІК ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ: РОЗБІЖНОСТІ МІЖ НП(С)БО 7 ТА МСБО 16 ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ

S. Vizirenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management, National University "Odesa Law Academy"

ACCOUNTING FOR FIXED ASSETS: DIFFERENCES BETWEEN NAS(S)A 7 AND IAS 16 AND THEIR IMPACT ON FINANCIAL REPORTING

У статті проведено порівняльний аналіз основних положень обліку основних засобів за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" та Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" (МСБО 16) з метою виявлення ключових відмінностей та надання практичних рекомендацій підприємствам. Визначені основні відмінності між обліком основних засобів за НП(С)БО 7 "Основні засоби" та МСБО 16 "Основні засоби" за такими критеріями: вартісний критерій визнання основних засобів; компонентний облік (окремі компоненти основних засобів); оцінка після первісного визнання; переоцінка; компенсації від третіх сторін; знецінення; припинення визнання (вибуття); розкриття інформації. Розглянуто особливості застосування більш деталізованих вимог МСБО 16 щодо компонентного обліку, переоцінки та розкриття інформації. Зроблено висновок про важливість врахування положень МСФЗ підприємствами, що звітують за НП(С)БО для покращення якості та прозорості фінансової звітності.

The article provides a comparative analysis of the main provisions for accounting for fixed assets under National Accounting Regulation (Standard) 7 "Fixed Assets" and International Accounting Standard 16 "Fixed Assets" (IAS 16) in order to identify key differences and provide practical recommendations to enterprises. The main differences between accounting for fixed assets under NAS 7 "Fixed Assets" and IAS 16 "Fixed Assets" are identified according to the following criteria: cost criterion for recognition of fixed assets (NAS 7 does not establish a clear cost criterion for recognizing an asset as a fixed asset. The decision to set a cost threshold is made by the enterprise independently and is recorded in the accounting policy. IAS 16 also does not contain a quantitative threshold for recognizing fixed assets. The company must use judgment to determine whether an item meets the definition of an asset. It is important to obtain future economic benefits); component accounting (IAS 7 does not explicitly require component accounting, but enterprises may apply this approach at their discretion if it has a material effect on the financial statements. IAS 16 clearly requires separate accounting for significant components of fixed assets that have different useful

lives or ways of consuming economic benefits); measurement after initial recognition (NAS 7 allows the use of two measurement models after initial recognition: the historical cost model (accounting at historical cost less accumulated depreciation and impairment losses) and the revalued model (accounting at fair value at the date of revaluation less accumulated depreciation and impairment losses). IAS 16 also allows two measurement models to be used: the cost model (cost less accumulated depreciation and accumulated impairment losses) and the revaluation model (fair value at the revaluation date less any subsequent accumulated depreciation and subsequent accumulated impairment losses); revaluation (According to NAP(S)B 7, the results of revaluation (increase or decrease in value) are reflected in other additional capital. According to IAS 16, the increase due to revaluation is recognized as other comprehensive income and accumulated in equity under the heading "Revaluation surplus." Decreases due to revaluation are recognized in profit or loss to the extent that they exceed any credit existing in the surplus from previous revaluations); compensation from third parties (NAS 7 does not directly regulate the accounting for compensation from third parties. Compensation is recognized as income in the period in which it is received. IAS 16 explicitly requires that compensation from third parties for impairment, loss, or transfer of fixed assets be included in profit or loss when the compensation becomes receivable. Impairment (In NAP(S) 7, the definition and accounting for impairment of fixed assets is regulated by PAS 28 "Impairment of Assets." IAS 16 itself does not regulate impairment. Reference is made to IAS 36 "Impairment of Assets"; disposal (According to NAP(S)A 7, the profit or loss from disposal is determined as the difference between the net proceeds from disposal and the residual value of the asset. According to IAS 16, the gain or loss from derecognition of property, plant and equipment is included in profit or loss for the period of derecognition); disclosure (According to NAP(S) 7, the requirements for disclosure of information about property, plant and equipment in financial statements are less detailed than in IAS 16. IAS 16 requires more extensive disclosure of information about property, plant and equipment, including: depreciation methods, useful lives, residual values, movements in property, plant and equipment during the period, restrictions on ownership rights, valuation models used, and revaluation information).

The peculiarities of applying the more detailed requirements of IAS 16 regarding component accounting, revaluation, and disclosure are considered. A conclusion is made about the importance of taking into account the provisions of IFRS by enterprises reporting under NAP(S)A to improve the quality and transparency of financial reporting.

Ключові слова: основні засоби, Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7, Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16, вартісний критерій, компонентний облік, оцінка, переоцінка, знецінення, вибуття, амортизація, фінансова звітність.

Key words: fixed assets, National Accounting Regulation (standard), International Accounting Standard, cost criterion, component accounting, valuation, revaluation, impairment, disposal, depreciation, financial reporting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основні засоби (ОЗ) відіграють важливу роль у формуванні активів підприємства та впливають на фінансові результати діяльності. Облік основних засобів регулюється Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" (НП(С)БО 7) та Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" (МСБО 16). Існуючі відмінності між цими стандартами, особливо в питаннях оцінки, амортизації та переоцінки основних засобів та розкриття інформації, можуть суттєво впливати на показники фінансової звітності та, як наслідок, на рішення інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням особливостей обліку основних засобів займалися такі провідні вчені як: Бутинець Ф.Ф., Власюк Г.В., Голов С.Ф., Огійчук Н.Ф., Загородній А.Г., Задорожний З.В., Москалюк Г.О., Пушкар М.С., Сопко В.В., Савченко В.Я., Святенко І.М., Ткаченко Н.М., Утенкова К.О., Потриваєва Н.В. та інші. Незважаючи на значні напрацювання проблемним аспектам обліку основних засобів на підприємстві та шляхам його вдосконалення присвячено недостатньо уваги, проте питання стосовно компонентного обліку, переоцінки, розкриття інформації та їх вплив на прозорість та інформа-

тивність фінансової звітності на практиці вимагають додаткових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Розглянути та провести порівняльний аналіз основних положень обліку основних засобів за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" та Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" (МСБО 16) з метою виявлення ключових відмінностей та їх впливу на фінансову звітність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Незважаючи на схожість, національні та міжнародні стандарти обліку основних засобів мають відмінності в оцінці, класифікації, вибутті та амортизації. Ці розбіжності часто обумовлені адаптацією обліку до особливостей української економіки. Однак, для залучення іноземних інвестицій, активізації експорту та усунення економічних перешкод необхідно наблизити національні стандарти до міжнародних, підвищуючи зрозумілість облікової інформації. Враховуючи євроінтеграційні процеси в Україні, потребують подальшого дослідження питання формування дієвих підходів до обліку основних засобів. Напрямок майбутніх досліджень має стати вивчення питань ефективної деталізації обліку основних засобів в обліковій політиці підприємства для гармонізації національних та міжнародних стандартів [4].

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" (НП(С)БО 7)) визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про основні засоби, інші необоротні матеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції в необоротні матеріальні активи, а також розкриття інформації про них у фінансовій звітності.

Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 (МСБО 16 "Основні засоби") визначає обліковий підхід до основних засобів, щоб користувачі фінансової звітності розуміли інформацію про інвестиції суб'єкта господарювання в його основні засоби та зміни в таких інвестиціях. Основні питання обліку основних засобів — це визнання активів, визначення їхньої балансової вартості та амортизаційних відрахувань, а також збитків від зменшення корисності, які слід визнавати у зв'язку з ними.

Відповідно до НП(С)БО 7 основні засоби для цілей бухгалтерського обліку класифікуються за групами: основні засоби; земельні ділянки; капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом; будівлі, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; інструменти, прилади, інвентар; інші основні засоби.

Об'єкт визнається основним засобом, якщо існує висока ймовірність отримання підприємством економічної вигоди від його використання в майбутньому, і його вартість може бути достовірно визначена.

Придбані або створені основні засоби зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю, де об'єктом обліку є окремий об'єкт основних засобів.

Первісна вартість основного засобу включає такі витрати:

- суми, що сплачуються постачальникам активів та підрядникам за будівельно-монтажні роботи (без урахування непрямих податків);
- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, пов'язані з отриманням прав на об'єкт;
- суми ввізного мита;
- суми непрямих податків, що не відшкодовуються підприємству, пов'язані з придбанням або створенням основних засобів;
- витрати на страхування ризиків доставки;
- витрати на транспортування, установку, монтаж та налагодження;
- інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням основного засобу до стану, придатного для використання за призначенням [5].

Фінансові витрати не включаються до первісної вартості основних засобів, придбаних або створених за рахунок запозичених коштів. Виняток становлять фінансові витрати, що відповідають критеріям включення до собівартості кваліфікаційних активів згідно з НП(С)БО 31 "Фінансові витрати" [9].

Первісна вартість основного засобу збільшується на суму забезпечення, розрахованого на основі обґрунтованої оцінки зобов'язання підприємства щодо демонтажу, переміщення об'єкта та приведення земельної ділянки у стан, придатний для подальшого використання (включаючи рекультивацію земель). Якщо зобов'язання визначені загальною сумою, первісна вартість окремих об'єктів основних засобів визначається шляхом розподілу цієї суми пропорційно до справедливої вартості кожного об'єкта. Первісна вартість безоплатно отриманих основних засобів дорівнює їх справедливій вартості на дату отримання, з урахуванням витрат, перелічених у НП(С)БО 7 [5].

Первісною вартістю основних засобів, внесених до статутного капіталу підприємства, визнається їх справедлива вартість, погоджена засновниками (учасниками), з урахуванням витрат, зазначених у НП(С)БО 7. Об'єкти, переведені до складу основних засобів з оборотних активів, оцінюються за їх собівартістю, визначеною відповідно до НП(С)БО 9 "Запаси" [6] та НП(С)БО 16 "Витрати" [7]. Первісна вартість об'єкта ОЗ, отриманого в обмін на подібний об'єкт, дорівнює залишковій вартості переданого об'єкта. Якщо залишкова вартість переданого об'єкта перевищує його справедливую вартість, то первісна вартість отриманого ОЗ дорівнює справедливій вартості переданого об'єкта, а різниця включається до витрат звітного періоду. Первісна вартість об'єкта ОЗ, придбаного в обмін на не-подібний актив, дорівнює справедливій вартості переданого немонетарного активу, скоригованій на суму грошових коштів або їх еквівалентів, переданих або отриманих під час обміну. Первісна вартість основних засобів збільшується на суму витрат, пов'язаних з їх поліпшенням (модернізація, реконструкція тощо), що призводить до збільшення майбутніх економічних вигід, очікуваних від використання об'єкта. Відповідно, залишкова вартість основних засобів зменшується у зв'язку з частковою ліквідацією об'єкта основних засобів.

Витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта ОЗ в робочому стані (технічний огляд, обслуговування, ремонт тощо) та отримання первісно визначеної суми майбутніх економічних вигод від його використання, включаються до складу витрат.

Відповідно до МСБО 16 об'єкт слід визнавати активом основних засобів лише за умови, що:

а) існує достатня ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигід від його використання;

б) собівартість об'єкта може бути надійно оцінена.

Стандарт не визначає, що саме вважається одиницею оцінки для визнання об'єкта основних засобів. Тому, при застосуванні критеріїв визнання до конкретної ситуації, потрібне професійне судження. В окремих випадках може бути доцільним об'єднання незначних об'єктів та застосування критеріїв до їх сукупної вартості. Підприємство має оцінювати всі витрати на основні засоби згідно з принципом визнання, що діє на момент їх виникнення. До таких витрат відносяться початкові витрати на придбання або будівництво об'єкта, а також витрати на його поліпшення, заміну частин або обслуговування.

Об'єкт основних засобів, що відповідає критеріям визнання активом, оцінюється за його собівартістю. Собівартість об'єкта основних засобів включає:

а) ціну придбання, з урахуванням імпорتنих мит та невідшкодовуваних податків, але за вирахуванням торговельних знижок;

б) витрати, безпосередньо пов'язані з доставкою об'єкта до місця розташування та приведенням його у стан, придатний до використання;

в) первісну оцінку витрат на демонтаж, переміщення об'єкта та відновлення території, передбачених законодавством або умовами придбання.

До безпосередньо пов'язаних витрат відносяться: виплати працівникам, безпосередньо залученим до придбання або спорудження об'єкта; витрати на впорядкування території; витрати на доставку та розвантаження; витрати на встановлення та монтаж; витрати на перевірку функціонування активу;

гонорари спеціалістам [1].

Собівартість об'єкта основних засобів визначається як еквівалент його ціни у грошовому вираженні на момент визнання. Якщо оплата здійснюється з відстрочкою, що перевищує звичайний термін кредитування, різниця між ціною та сумою виплат визнається відсотками, якщо тільки ці відсотки не капіталізуються відповідно до МСБО 23 [2]. Після визнання об'єкта ОЗ, підприємство має обрати одну з двох моделей обліку:

— модель собівартості: об'єкт обліковується за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення;

— модель переоцінки: об'єкт обліковується за переоціненою сумою, тобто за справедливою вартістю на дату переоцінки за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення.

Переоцінки слід проводити регулярно, щоб балансова вартість суттєво не відрізнялася від справедливої. Обрана модель обліку має застосовуватися до всього класу основних засобів.

Відповідно до НП(С)БО 7 сума перевищення попередніх дооцінок над сумою попередніх уцінок залишкової вартості об'єкта основних засобів, що відноситься до цього об'єкта, відображається у складі капіталу в дооцінках.

Сума попередніх уцінок залишкової вартості об'єкта ОЗ покривається за рахунок нерозподіленого прибутку, з одночасним зменшенням капіталу в дооцінках. Сума перевищення попередніх дооцінок над уцінками може щомісяця (щокварталу, щорічно), пропорційно нарахованій амортизації, переноситись до складу нерозподіленого прибутку зі зменшенням капіталу в дооцінках. При вибутті об'єкта ОЗ до складу нерозподіленого прибутку включається залишок перевищення дооцінок над уцінками, що відображений у капіталі в дооцінках. Інформація про суму перевищення попередніх дооцінок над сумою уцінок, що включена до нерозподіленого прибутку, заноситься до реєстрів аналітичного обліку основних засобів [5].

Відповідно до МСБО 16 облік амортизації основних засобів базується на таких принципах:

1. Компонентний облік: амортизація суттєвих компонентів об'єкта ОЗ нараховується окремо.

2. Об'єднання компонентів: допускається об'єднання компонентів зі схожими характеристиками амортизації.

3. Амортизація залишку: несуттєві компоненти, що складають залишок об'єкта, також підлягають амортизації.

4. Суттєвість: підприємство може приймати рішення про окрему амортизацію несуттєвих компонентів.

5. Відображення амортизації: амортизаційні відрахування відображаються у прибутку чи збитку або включаються до вартості інших активів, залежно від характеру використання основних засобів [1].

Відповідно до НП(С)БО 7 об'єктом амортизації є вартість, що амортизується, за винятком вартості земельних ділянок, природних ресурсів та капітальних інвестицій.

Нарахування амортизації здійснюється протягом строку корисного використання, встановленого підприємством при визнанні об'єкта активом, і призупиняється на період реконструкції, модернізації, добудови, дообладнання та консервації. При визначенні строку корисного використання враховуються:

— очікуване використання об'єкта з урахуванням його потужності та продуктивності;

— фізичний та моральний знос;

— правові та інші обмеження щодо строків використання.

Строк корисного використання та ліквідаційна вартість переглядаються на кінець звітного року у разі зміни очікуваних економічних вигод від використання об'єкта. Амортизація нараховується виходячи з нового строку та ліквідаційної вартості з наступного місяця.

Для нарахування амортизації використовуються такі методи:

1. Прямолінійний: вартість, що амортизується, ділиться на строк корисного використання.

2. Зменшення залишкової вартості: залишкова вартість множиться на річну норму амортизації (розраховується з урахуванням ліквідаційної вартості та строку використання).

3. Прискореного зменшення залишкової вартості: залишкова вартість множиться на подвоєну річну норму амортизації.

4. Кумулятивний: вартість, що амортизується, множиться на кумулятивний коефіцієнт (залежить від кількості років, що залишились до кінця строку використання).

5. Виробничий: фактичний місячний обсяг продукції множиться на виробничу ставку амортизації (вартість, що амортизується, ділиться на загальний очікуваний обсяг виробництва) [5].

Практичні аспекти обліку знецінення основних засобів відповідно до МСБО 16:

1. Оцінка знецінення: застосування вимог МСБО 36 для визначення ознак знецінення [3].

2. Компенсація від третіх сторін: визнання доходом у момент, коли отримання компенсації стає практично гарантованим.

3. Облік окремих подій: чітке розмежування обліку знецінення, вибуття активу, отримання компенсації та придбання/створення активу на заміну, при цьому: знецінення обліковується за МСБО 36 [6]; вибуття основного засобу за правилами МСБО 16 [1] компенсація визнається доходом у періоді, коли стає впевненою; придбаний або створений актив на заміну обліковується як звичайний об'єкт основних засобів, згідно з МСБО 16.

Відповідно до НП(С)БО 7 облік зменшення та відновлення корисності об'єктів основних засобів здійснюється у взаємозв'язку з НП(С)БО 7 "Основні засоби" [5] та НП(С)БО 28 "Зменшення корисності активів" [8]:

— збитки від зменшення корисності визнаються витратами та збільшують накопичений знос, з урахуванням особливостей для переоцінених об'єктів (відповідно до НП(С)БО 7);

— вигоди від відновлення корисності визнаються доходами та зменшують накопичений знос, з урахуванням особливостей для переоцінених об'єктів (відповідно до НП(С)БО 7) [5].

МСБО 16 визначає правила обліку при припиненні визнання об'єкта основних засобів:

1. Умови припинення визнання: вибуття об'єкта або відсутність майбутніх економічних вигід.

2. Облік прибутку/збитку: прибуток або збиток визнається у складі фінансових результатів (з урахуванням особливостей продажу з подальшою орендою).

3. Особливий випадок: продаж основних засобів, що раніше здавалися в оренду, передбачає їх переведення в запаси.

4. Визначення дати вибуття: керуємося критеріями визнання доходу від продажу товарів.

5. Облік заміни компонентів: при заміні компонента списуємо вартість заміненого компонента.

6. Розрахунок прибутку/збитку від вибуття: різниця між надходженнями та балансовою вартістю.

7. Облік компенсації: компенсація оцінюється за справедливою вартістю, відстрочені платежі приводяться до поточної вартості [1].

Відповідно до НП(С)БО 7 вилучення основних засобів з балансу:

1. Умови: вибуття (безоплатна передача) або невідповідність критеріям активу.

2. Фінансовий результат вибуття: дохід від вибуття мінус залишкова вартість, непрямі податки та витрати на вибуття.

3. Документація: реєстри аналітичного обліку додаються до документів про вибуття.

4. Часткова ліквідація: зменшення первісної (переоціненої) вартості та зносу на суму ліквідованої частини [5].

Відповідно до МСБО 16 для кожного класу основних засобів у фінансовій звітності необхідно розкривати наступну інформацію:

1. Метод оцінки, що використовувався для визначення валової балансової вартості.

2. Використаний метод амортизації.

3. Строки корисного використання або норми амортизації.

4. Валову балансову вартість, накопичену амортизацію та збитки від знецінення на початок і кінець звітного періоду.

5. Узгодження балансової вартості на початок і кінець звітного періоду, яке показує: надходження основних засобів; вибуття основних засобів (включаючи ті, що класифіковані як утримувані для продажу); придбання основних засобів у результаті об'єднання бізнесу; збільшення або зменшення вартості внаслідок переоцінки або знецінення, що визнані в іншому сукупному доході; збитки від знецінення, визнані у прибутку чи збитку; відновлення корисності, визнане у прибутку чи збитку; нараховану амортизацію; вплив курсових різниць; інші зміни.

Додатково у фінансовій звітності розкривається інформація про:

— обмеження на права власності та застави, надані під забезпечення зобов'язань;

— витрати, включені до балансової вартості основних засобів, що знаходяться в процесі будівництва;

— суму контрактних зобов'язань щодо придбання основних засобів;

— компенсацію, отриману від третіх сторін за знецінені, втрачені або передані основні засоби, включену до прибутку чи збитку [1].

Відповідно до НП(С)БО 7 у примітках до фінансової звітності для кожної групи основних засобів необхідно наводити наступну інформацію:

1. Інформація про вартість та амортизацію:

— вартість (первісна або переоцінена), за якою основні засоби відображені в балансі;

— методи амортизації та діапазон строків корисного використання;

— наявність та рух (на початок та кінець року) первісної (переоціненої) вартості та суми зносу; зокрема: надходження, переоцінка, вибуття, амортизація, втрати від знецінення та відновлення корисності, інші зміни.

2. Додаткова інформація:

— обмеження володіння, користування та розпорядження;

— основні засоби, передані у заставу;

— капітальні інвестиції за звітний рік;

Таблиця 1. Основні відмінності між обліком основних засобів за НП(С)БО 7 "Основні засоби" та МСБО 16 "Основні засоби"

Критерій	НП(С)БО 7 «Основні засоби»	МСБО 16 «Основні засоби»
1. Вартісний критерій визнання ОЗ	Не встановлює чіткий вартісний критерій для визнання об'єкта основним засобом. Рішення про встановлення вартісного порогу приймається підприємством самостійно та фіксується в обліковій політиці.	Також не містить кількісного порогу для визнання ОЗ. Компанія повинна застосовувати судження, щоб визначити, чи відповідає об'єкт визначенню активу. Важливим є отримання майбутніх економічних вигод.
2. Компонентний облік (окремі компоненти ОЗ)	Прямо не вимагає компонентного обліку. Підприємства можуть застосовувати цей підхід на власний розсуд, якщо це суттєво впливає на фінансову звітність.	Чітко вимагає окремого обліку суттєвих компонентів ОЗ, які мають різні строки корисного використання або способи споживання економічних вигод. Це означає, що кожен компонент амортизується окремо.
3. Оцінка після первісного визнання	Дозволяє використовувати дві моделі оцінки після первісного визнання: 1. Модель первісної вартості (облік за первісною вартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення). 2. Модель переоціненої вартості (облік за справедливою вартістю на дату переоцінки за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення). Переоцінка має проводитися регулярно, щоб залишкова вартість суттєво не відрізнялася від справедливої.	Також дозволяє використовувати дві моделі оцінки: 1. Модель собівартості (собівартість мінус накопичена амортизація та накопичені збитки від знецінення). 2. Модель переоцінки (справедлива вартість на дату переоцінки мінус будь-яка подальша накопичена амортизація та подальші накопичені збитки від знецінення). При використанні моделі переоцінки, переоцінка застосовується до всього класу основних засобів.
4. Переоцінка	Результати переоцінки (збільшення або зменшення вартості) відображаються у складі іншого додаткового капіталу.	Збільшення внаслідок переоцінки визнається іншим сукупним доходом та накопичується у власному капіталі під заголовком «Надлишок від переоцінки». Зменшення внаслідок переоцінки визнається у прибутку або збитку в тій мірі, в якій воно перевищує будь-який кредит, що існує в надлишку від попередніх переоцінок.
5. Компенсації від третіх сторін	Облік компенсацій від третіх сторін прямо не врегульовано. Зазвичай, компенсації визнаються доходом у періоді їх отримання.	Прямо вимагає, щоб компенсації від третіх сторін за знецінення, втрату або передачу основних засобів включалися до прибутку або збитку тоді, коли компенсація стає дебіторською заборгованістю.
6. Знецінення	Визначення та облік знецінення основних засобів регулюється П(С)БО 28 «Зменшення корисності активів»	Сам по собі не регулює знецінення. Посилання робиться на МСБО 36 «Зменшення корисності активів». Обидва стандарти (П(С)БО 28 та МСБО 36) мають схожі принципи, але можуть відрізнятися в деталях.
7. Припинення визнання (вибуття)	Прибуток або збиток від вибуття визначається як різниця між чистими надходженнями від вибуття та залишковою вартістю об'єкта.	Прибуток або збиток від припинення визнання основних засобів включається до прибутку або збитку за період припинення визнання.
8. Розкриття інформації	Вимоги до розкриття інформації про основні засоби у фінансовій звітності менш деталізовані, ніж за МСБО 16.	Вимагає більш широкого розкриття інформації про основні засоби, включаючи: методи амортизації, строки корисного використання, залишкову вартість, рух основних засобів протягом періоду, наявність обмежень на право власності, використані моделі оцінки, інформацію про переоцінку.

Джерело: сформовано на основі [1; 5].

- укладені угоди на придбання у майбутньому основних засобів;
- залишкова вартість тимчасово не використовуваних основних засобів;
- первісна (переоцінена) вартість повністю амортизованих основних засобів, які продовжують використовуватись;
- залишкова вартість основних засобів, вилучених з експлуатації для продажу;

- інформація про основні засоби, отримані за рахунок цільового фінансування.

3. Інформація про додатковий капітал: зміна розміру додаткового капіталу в результаті переоцінки основних засобів та обмеження щодо його розподілу між власниками.

4. Інформація у консолідованій звітності: сума курсових різниць у зв'язку з перерахунком вартості основних засобів, наведеної у фінансовій звітності дочірніх підприємств [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, існують відмінності між обліком основних засобів за НП(С)БО 7 "Основні засоби" та МСБО 16 "Основні засоби" (в рамках МСФЗ). Хоча обидва стандарти мають схожі цілі, вони різняться в деталях. Основні відмінності подано у таблиці 1.

Основні принципи обліку основних засобів схожі, МСФЗ (зокрема МСБО 16) висувають більш деталізовані вимоги, особливо щодо компонентного обліку, переоцінки та розкриття інформації. Це робить фінансову звітність, складену за МСФЗ, більш прозорою та інформативною для користувачів. Підприємства, які складають звітність за МСФЗ, повинні ретельно вивчити вимоги МСБО 16 та забезпечити їх виконання. Підприємствам, що звітують за НП(С)БО, рекомендується враховувати положення МСФЗ з метою покращення якості та прозорості їх фінансової звітності.

Література:

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 16) "Основні засоби: Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). URL: https://buhgalter911.com/public/uploads/msfo/2019/IAS-16_ukr_2018.pdf

2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 23) "Витрати на позики": Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). URL: https://buhgalter911.com/public/uploads/news/lmg_2020/06_2020/22-28.06.2020/IAS%2023_ukr.pdf

3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО 36) "Зменшення корисності активів": Рада з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB). URL: https://buhgalter911.com/public/uploads/msfo/MSBO36_01012015.pdf

4. Москалюк Г.О., Цуканова В.О. Основні засоби крізь призму обліку за П(С)БО та МСФЗ: порівняльний аналіз. НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. № 9—10. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/86-91.pdf>

5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби": Міністерство фінансів України від 27 квітня 2000 №92. URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021472.html>

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси": Міністерство фінансів України від 20 жовтня 1999 №246. URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021474.html>

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Міністерство фінансів України від 31 грудня 1999 №318. URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021482.html>

8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 "Зменшення корисності активів": Міністерство фінансів України від 24 грудня 2004 №817. URL:

<https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021494.html>

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 31 "Фінансові витрати": Міністерство фінансів України від 28 квітня 2006 №415. URL: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021497.html>

References:

1. IASB (2012), "International Accounting Standard (IAS 16) Property, Plant and Equipment", available at: https://buhgalter911.com/public/uploads/msfo/2019/IAS-16_ukr_2018.pdf (Accessed 21 august 2025).

2. IASB (2012), "International Accounting Standard (IAS 23) Borrowing Costs", available at: https://buhgalter911.com/public/uploads/news/lmg_2020/06_2020/22-28.06.2020/IAS%2023_ukr.pdf (Accessed 21 august 2025).

3. IASB (2012), "International Accounting Standard (IAS 36) Impairment of assets", available at: https://buhgalter911.com/public/uploads/msfo/MSBO36_01012015.pdf (Accessed 21 august 2025).

4. Moskaliuk, H.O., and Tsukanova, V.O. (2021), "Fixed assets through the prism of accounting under PAS and IFRS: a comparative analysis", *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats'*, [Online], vol. 9—10, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/86-91.pdf> (Accessed 21 august 2025).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2000), "National Accounting Regulation (Standard) 7 Fixed Assets", available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021472.html> (Accessed 22 august 2025).

6. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Regulation (Standard) 9 Inventories", available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021474.html> (Accessed 22 august 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Regulation (Standard) 16 Expenses", available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021482.html> (Accessed 21 august 2025).

8. Ministry of Finance of Ukraine (2004), "National Accounting Regulation (Standard) 28 Impairment of Assets", available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021494.html> (Accessed 21 august 2025).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2006), "National Accounting Regulation (Standard) 31 Finance Costs", available at: <https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgalterskogo/pologhennya-standart-buhgaltersykogo-1021497.html> (Accessed 21 august 2025).

Стаття надійшла до редакції 21.09.2025 р.

*Т. А. Непокупна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4688-5954>
Б. О. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3952-5205>
С. В. Степаненко,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри політекономії,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1524-2577>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.139

ОСВІТНІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ТА ФІНАНСОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

*T. Nepokupna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Political Economy, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University
B. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Political Economy, Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University
S. Stepanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Political
Economy, Poltava National V. G. Korolenko Pedagogical University*

EDUCATIONAL PRACTICES FOR DEVELOPING ENTREPRENEURIAL AND FINANCIAL COMPETENCES OF FUTURE PROFESSIONALS FOR THE MODERN LABOR MARKET

У статті розглянуто освітні практики формування підприємницьких і фінансових компетентностей майбутніх фахівців у процесі викладання дисципліни "Підприємництво та фінансова грамотність". Наголошено на актуальності підготовки студентів, здатних приймати обґрунтовані фінансові рішення, ініціювати підприємницькі проекти та адаптуватися до динамічних умов соціально-економічного середовища. Узагальнено теоретичні підходи до визначення підприємницьких і фінансових компетентностей. Встановлено, що компетентнісний підхід передбачає інтеграцію знань, умінь і ціннісних орієнтацій, формування практичних навичок на основі застосування активних і інтерактивних методів навчання.

Особливу увагу приділено досвіду Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка, де дисципліна "Підприємництво та фінансова грамотність" викладається студентам різних спеціальностей. Охарактеризовано структуру курсу, підкреслено логічність переходу від теоретичних знань до практичних інструментів управління фінансами та організації підприємницької діяльності. Проаналізовано використання інтерактивних форм навчання.

Зроблено висновок, що системне поєднання теоретичної підготовки та практичних завдань у межах вивчення дисципліни є дієвим механізмом розвитку підприємницьких і фінансових компетентностей. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням співпраці з бізнес-середовищем і впровадженням цифрових освітніх технологій.

The article examines educational practices aimed at developing entrepreneurial and financial competencies of future specialists within the course "Entrepreneurship and Financial Literacy". The relevance of training students capable of making informed financial decisions, initiating entrepreneurial projects, and adapting to the dynamic socio-economic environment is emphasized. Theoretical approaches to defining entrepreneurial and financial competencies are summarized in accordance with national and European educational standards. It is established that the competency-based approach requires the integration of knowledge, skills, and values, as well as the formation of practical abilities through active and interactive teaching methods.

Special attention is given to the experience of Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, where the discipline "Entrepreneurship and Financial Literacy" is taught to first-year students of both pedagogical and non-pedagogical specialties. The course structure is described, including basic economic foundations, business planning, financial systems, personal finance, taxation, and financial security. The sequence of topics ensures a logical transition from theoretical knowledge to practical tools of financial management and entrepreneurial activity.

The use of interactive forms of learning is analyzed — business games, case studies, group discussions, project activities. Separately, an example of conducting trainings "Formation of creative thinking" and "Search for a market niche" using the "brainstorming" method is highlighted, which encouraged students to find alternative solutions and generate ideas for creating new business projects, analyze the market, identify consumer needs and determine promising directions for their own business and the economic quest "Family budget: mission feasible", which contributes to the development of critical thinking, the ability to predict the consequences of financial decisions and a responsible attitude to resources. It is noted that interactive practices not only increase students' interest, but also form communication, management and creative skills necessary for the creation and implementation of business ideas.

The study concludes that the systematic combination of theoretical training and practical tasks within the course is an effective mechanism for developing entrepreneurial and financial competencies. Prospects for further research include improving course content, strengthening cooperation with business stakeholders, and implementing digital educational technologies.

Ключові слова: підприємницькі компетентності, фінансова грамотність, компетентнісний підхід, освітні практики, інтерактивні методи, університетська освіта, студентські стартапи, ринок праці.

Key words: entrepreneurial competencies, financial literacy, competency-based approach, educational practices, interactive methods, university education, student startups, labor market.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних економічних змін роль фінансової та підприємницької грамотності серед майбутніх

фахівців набуває особливого значення. Незалежно від обраної спеціальності, випускники закладів вищої освіти стикаються з необхідністю приймати фінансові рішення, орієнтуватися у ринкових механізмах, вести власну справу або діяти в умовах невизначеності. Відтак університети відіграють провідну роль у формуванні компетентностей, які забезпечують конкурен-

тоспроможність випускників на сучасному ринку праці. Соціально-економічні і технологічні трансформації вимагають від фахівців не лише глибоких професійних знань, а й здатності до підприємницького мислення та раціонального управління фінансами. У цьому процесі особливу роль у підготовці бакалаврів різних спеціальностей відіграє освітня компонента "Підприємництво та фінансова грамотність", яка спрямована на формування у студентів виваженого підходу до економічного вибору, базових компетентностей у сфері підприємництва та фінансової грамотності. Вона розвиває здатність раціонально використовувати обмежені ресурси й можливості, реалізовувати ідеї та створювати цінності у різних сферах життєдіяльності. Вивчення курсу допомагає оволодіти навичками активної участі в суспільному житті, управління власною кар'єрою й фінансами, а також умінням ефективно розв'язувати нагальні проблеми у різних сферах практичної діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження свідчать про зростаючу увагу до формування підприємницьких і фінансових компетентностей у студентів вищих навчальних закладів. Зокрема, особлива увага приділяється вивченню педагогічної проблеми розвитку підприємницької компетентності студентів у закладах професійної освіти України за умов реформування освітньої системи та воєнного стану [1], а також аналізу практик застосування цифрових інструментів у формуванні підприємницької компетентності здобувачів освіти в контексті відновлення економіки України після війни та ролі вчителів у впровадженні економічних стратегій в освітню систему [2]. З 2025 р. в Україні дисципліна "Підприємництво та фінансова грамотність" стала обов'язковою для учнів 8-х класів, а з 2026 року — для 9-х класів. Цей крок спрямований на формування фінансової та підприємницької культури у здобувачів освіти та розвиток ключових підприємницьких і фінансових компетентностей [3]. У рамках цієї дисципліни розроблено модельну навчальну програму, яка включає інтерактивні методи навчання — ділові ігри, метод case-study, групові дискусії та проєктну діяльність, що сприяє розвитку практичних навичок у студентів та формуванню критичного мислення [4]. Дослідження рівня сформованості компетентності "Підприємливість та фінансова грамотність" серед школярів 10 класів України, проведене Національним банком України в партнерстві з громадською організацією Junior Achievement Ukraine [5], засвідчило початковий рівень фінансової грамотності українських підлітків [6-7]. Тому необхідність запровадження навчальної дисципліни у закладах освіти та розгляд освітніх практик формування і розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей не викликає сумнівів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розгляд освітніх практик формування і розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей у процесі підготовки майбутніх фахівців для сучасного ринку праці на прикладі Полтавського націо-

нального педагогічного університету імені В. Г. Короленка.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний випускник закладу вищої освіти, незалежно від галузі знань і спеціальності, окрім компетентностей, здобутих у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін, має бути здатним розв'язувати складні практичні проблеми в соціально-економічній сфері, володіти уміннями генерувати ідеї та втілювати їх у життя для підвищення власного і суспільного добробуту та соціального статусу, мати здатність приймати доцільні рішення у сфері фінансів та зайнятості, раціонально поводитись як виробник і споживач. Випускники ЗВО можуть реалізовуватися на ринку праці як наймані працівники, підприємці або як самозайняті особи (фрілансери), що у будь-якому випадку передбачає наявність у них сформованих навичок раціональної фінансової поведінки, фінансово-економічної та підприємницької обізнаності.

Окремо варто наголосити, що з огляду на впровадження в освітній процес старшої школи навчального предмету "Підприємництво та фінансова грамотність", імплементацію у зміст навчальних предметів (починаючи з молодшої школи) елементів фінансової грамотності та підприємництва відповідно до реформи Нової української школи (НУШ) вкрай необхідним є формування фахових компетентностей та підготовка вчителів-предметників з урахуванням необхідності вивчення основ економіки, підприємництва та фінансової грамотності.

Формування підприємницьких та фінансових компетентностей — це складний і багатограний процес, який інтегрує знання, уміння, навички та особистісні якості здобувачів вищої освіти. В умовах трансформацій української економіки, інтеграції до європейського освітнього простору, реалізації Цілей сталого розвитку ООН та перспектив повоєнного відновлення питання розвитку зазначених компетентностей набуває особливої актуальності.

У науковій літературі підприємницькі компетентності розглядаються як сукупність знань, умінь і ціннісних орієнтацій, що забезпечують здатність особи генерувати бізнес-ідеї, приймати управлінські рішення, організовувати підприємницьку діяльність та нести відповідальність за її результати. Вони охоплюють такі складові: ініціативність, креативність, здатність до ризику, навички командної роботи та стратегічного планування. Фінансова грамотність трактується як базова життєва компетентність, що передбачає здатність розуміти принципи функціонування фінансових ринків, управляти особистими та корпоративними фінансами, оцінювати фінансові ризики та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Відповідно до рекомендацій ОЕСР, фінансова грамотність поєднує знання, установки, навички та поведінку, необхідні для раціонального фінансового вибору [8]. Сучасна вища освіта ґрунтується на компетентнісному підході, який передбачає переорієнтацію навчального процесу із засвоєння знань на формування здатності їх практичного застосування. Відповідно до Національної рамки кваліфікацій України [9]

та європейських освітніх стандартів, компетентності мають інтегрований характер і визначають рівень готовності фахівця до професійної діяльності.

У контексті формування підприємницьких і фінансових компетентностей компетентнісний підхід передбачає поєднання теоретичних знань з практичною діяльністю; використання інтерактивних та інноваційних освітніх технологій; орієнтацію на самостійність та відповідальність здобувачів освіти; формування здатності до адаптації у мінливому соціально-економічному середовищі як постійно змінюваній сукупності суспільних та економічних умов, яка включає в себе розвиток суспільства, зміни у добробуті, освітніх рівнях, доходах, професіях, а також економічні процеси, такі як виробництво, споживання, розподіл та обмін товарів і послуг, що впливають на життя людей та організацій.

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка (ПНПУ) активно реалізує комплекс освітніх і практичних заходів, спрямованих на розвиток підприємницьких та фінансових компетентностей студентів. Важливою складовою цього процесу є залучення викладачів і студентів до стратегічних ініціатив на державному рівні. Зокрема, представники кафедри політекономії були долучені до експертного обговорення проєкту Національної стратегії розвитку фінансової грамотності, що дозволило поєднати науково-освітній потенціал та досвід університету з формуванням державної політики у цій сфері [10]. Така активність є запорукою актуальності освітніх програм і методик, які враховують сучасні виклики фінансового середовища.

Важливе значення має співпраця університету з Національним банком України. Зустрічі з фахівцями НБУ відбуваються у форматі семінарів та дискусій, під час яких обговорюються сучасні підходи до фінансової грамотності та підприємницької освіти. Це створює умови для поширення кращих практик серед студентів та викладачів, а також підвищує рівень підготовки майбутніх учителів, здатних інтегрувати фінансову освіту у шкільний курс [11].

Однією із форм взаємодії з регулятором та формування ефективних освітніх практик є щорічна участь університетської спільноти у міжнародних та національних кампаніях, спрямованих на підвищення фінансової обізнаності. Так, студенти й викладачі ПНПУ завжди активно долучаються до всевітньої ініціативи Global Money Week, у рамках якої відбуваються просвітницькі заходи, тренінги та зустрічі з підприємцями та представниками банківського сектору [12—13]. Набутий студентами під час таких заходів досвід сприяє формуванню у них відповідального ставлення до фінансів, розвитку умінь управляти особистими ресурсами та усвідомлювати глобальні виклики у фінансовій сфері.

Паралельно університет розвиває практики, орієнтовані на підприємництво та інновації. Саме тому важливою складовою сучасної освітньої стратегії Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка є формування підприємницької та стартап-культури у викладацькому та студентському середовищі. Університет став активним учасником всеукраїнської ініціативи "Підприємницький університет", яка об'єднує провідні заклади освіти для розвитку інноваційного мислення та підприємницьких навичок молоді. У

межах цієї ініціативи в університеті впроваджено вибірково навчальну дисципліну "Інноваційне підприємництво та управління стартап-проєктами". Курс спрямований на формування у здобувачів освіти навичок проєктного менеджменту, креативного мислення, умінь генерувати та реалізовувати бізнес-ідеї. Значна увага приділяється практичним аспектам — від створення бізнес-моделей до управління інтелектуальною власністю у стартапах, що забезпечує комплексну підготовку студентів до участі у підприємницьких і креативних проєктах.

Розвитку студентської ініціативності також сприяють конкурси стартапів, що проводяться в університеті. Так, у 2023 році у Полтавському педагогічному започатковано щорічний конкурс "Startup PНPU", який став платформою для презентації та підтримки студентських ідей [14]. Участь у конкурсі передбачає підготовку та презентацію учасниками власних інноваційних проєктів, можливість отримання фахових консультацій та набуття практичного досвіду публічного захисту бізнес-концепцій. Подібні заходи не лише мотивують молодь до підприємництва, а й створюють умови для командної роботи та налагодження партнерств.

Досягненням університетського підприємницького руху стала участь студентського стартап-проєкту Nature Lab у престижному національному конкурсі, за результатами якого він увійшов до ТОП-7 кращих студентських стартапів України [15]. Це підтвердило високий рівень підготовки студентів та дієвість освітніх практик, орієнтованих на інновації й креативність. Додатковим підтвердженням ефективності підходів стала перемога студента факультету природничих наук та менеджменту, який виборов III місце на V конкурсі інноваційних бізнес-проєктів "Фабрика бізнес-ідей та стартапів". Це досягнення засвідчує високий рівень підготовки молодих фахівців університету та їхню здатність конкурувати на всеукраїнському рівні [16].

Важливим напрямом роботи ПНПУ у сфері формування підприємницької та фінансової грамотності стала співпраця з Українським національним офісом інтелектуальної власності та інновацій. На зустрічі зі студентами, що проводилася представниками офісу, було акцентовано увагу на значенні інтелектуального капіталу для розвитку бізнесу та фінансової стійкості стартапів. Здобувачі вищої освіти ознайомилися з прикладами того, як інноваційні ідеї можуть трансформуватися у конкурентоспроможні бізнес-моделі та приносити економічний ефект [17]. Такий досвід сприяв формуванню у студентів цілісного розуміння взаємозв'язку між підприємницькою ініціативою, фінансовою грамотністю та ефективним використанням нематеріальних активів.

Серед іншого яскравим прикладом реалізації компетентнісного підходу стало впровадження у навчальні плани підготовки здобувачів за різними освітніми програмами університету дисципліни "Підприємництво та фінансова грамотність", що викладається студентам першого курсу бакалаврату як педагогічних, так і непедагогічних спеціальностей. Професійний досвід викладачів кафедри політекономії став підґрунтям для розробки структури навчальної дисципліни, що включає такі тематичні блоки: економічні основи підприємницької та фінансової діяльності; теоретичні основи підприємництва; організація власної справи та бізнес-плануван-

ня; фінансова система та фінансові послуги; особисті фінанси; заощадження, інвестиції та кредит; податки та податкова система; валюта та валютні відносини; фінансові ризики та фінансова безпека. Запропонована структура дисципліни є послідовною та логічною, оскільки забезпечує поступальне формування знань і навичок — від засвоєння базових економічних понять до оволодіння практичними інструментами управління фінансами та підприємницькою діяльністю.

Викладачі кафедри політекономії окрім традиційних форм організації навчання активно застосовують різноманітні форми інтерактивних занять: ділові ігри, моделювання підприємницьких ситуацій, метод case-study, групові дискусії, проєктну діяльність. Такі заняття дозволяють студентам не лише засвоювати теоретичний матеріал, а й розвивати критичне мислення, навички комунікації, вміння працювати в команді, що є невід'ємною складовою сучасних підприємницьких і фінансових компетентностей. Так, зі студентами ПНПУ імені В. Г. Короленка було організовано серію занять, спрямованих на розвиток саме практичних навичок та стимулювання інтересу до підприємницької діяльності. Одним із методів навчання було обрано роботу в малих групах, що дозволяє студентам співпрацювати, обмінюватися ідеями та спільно знаходити рішення поставлених задач. Під час проведення для студентів факультету комп'ютерних наук, математики, фізики та економіки та факультету історії та географії тренінгів "Формування креативного мислення" і "Пошук ринкової ніші" використовувався метод "мозкового штурму". Студенти виконували вправи на пошук альтернативних рішень та генерували ідеї для створення нових бізнес-проєктів; навчалися аналізувати ринок, ідентифікувати потреби споживачів і визначати перспективні напрями для власного бізнесу [18].

Інноваційною формою набуття практичного досвіду розвитку підприємницьких та фінансових компетентностей майбутніх спеціалістів стало проведення викладачами кафедри економічного квесту під назвою "Сімейний бюджет: місія здійснення". Цей інноваційний метод навчання складається з низки практичних завдань, присвячених формуванню, плануванню та контролю сімейного бюджету. Студенти аналізують доходи й витрати вигаданої сім'ї із заданими параметрами — кількість членів сім'ї, їх сукупний дохід, виникнення непередбачуваних обставин життєдіяльності сім'ї (позитивних і негативних). Робота відбувається в малих групах, де розподілені ролі, що дозволяє спільно приймати фінансові рішення в умовах обмежених ресурсів та шукати шляхи економії без втрати якості життя. Учасники економічного квесту складають бюджет, працюють із фінансовими цілями, навчаються планувати великі витрати, розставляти пріоритети й оперативно реагувати на форс-мажорні обставини. Завдання квесту, що поєднують навчальний компонент з елементами гри, безперечно сприяють розвитку критичного мислення, відповідального ставлення до грошей, вмінню прораховувати наслідки прийнятих фінансових рішень для усіх членів сім'ї.

У цілому, вважаємо, тренінги й економічні квести забезпечують інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок, створюючи умови для активного занурен-

ня студентів у реалістичні підприємницькі і фінансові ситуації та мають на меті, по-перше, розвинути у студентів нестандартний підхід до вирішення завдань, необхідний для успішного підприємництва, по-друге, допомогти студентам спробувати себе у ролі підприємців, які досліджують можливості для запуску власної справи, по-третє, ігрова форма навчання підвищує мотивацію та зацікавленість здобувачів освіти, що є особливо актуальним для студентів молодших курсів. Така робота сприяє розвитку у студентів креативності та навичок командної роботи. Тренінги та економічні квести виступають ефективним інструментом формування фінансової грамотності та підприємницьких компетентностей, забезпечуючи практикоорієнтовану підготовку майбутніх фахівців до умов сучасного економічного середовища та ринку праці [18].

Особливістю викладання дисципліни є її інтеграція з іншими навчальними курсами. Підприємницькі та фінансові компетентності тісно пов'язані з економікою, менеджментом, правом, соціологією, педагогікою. Наприклад, студенти педагогічних спеціальностей отримують можливість розглядати підприємницьку діяльність не лише як бізнес-процес, а й як освітню інновацію чи соціальний проєкт.

Завдяки використанню вищезазначених практик студенти не лише здобувають теоретичні знання, а й отримують досвід прийняття управлінських і фінансових рішень, розвивають навички планування, оцінювання ризиків та презентації власних ідей. Особливо цінним є те, що навчальний процес націлений на розвиток як універсальних компетентностей (комунікаційних, аналітичних, креативних), так і фахових (економічних, управлінських, фінансових).

Досвід викладання дисципліни "Підприємництво та фінансова грамотність" у ПНПУ імені В. Г. Короленка засвідчує, що застосування інтерактивних форм навчання має суттєвий вплив на якість засвоєння знань і розвиток компетентностей студентів. Результати анкетувань та усних опитувань свідчать про високу зацікавленість першокурсників у вивченні курсу, зростання їхньої мотивації до самостійного опанування фінансових інструментів, пошуку підприємницьких ідей та фінансових можливостей їх реалізації. Студенти оволодівають елементарними знаннями з управління особистими фінансами, розумінням механізмів функціонування бізнесу та фінансових ринків. Завдяки проєктній діяльності та роботі з кейсами здобувачі вищої освіти демонструють здатність генерувати інноваційні ідеї та презентувати їх у формі бізнес-планів чи стартап-проєктів. Групові завдання та ділові ігри сприяють розвитку навичок комунікації, лідерства, розподілу ролей та колективного прийняття рішень. Студенти починають краще орієнтуватися в особистому бюджетуванні, питаннях кредитування, заощаджень та інвестицій.

Попри позитивні результати, викладання дисципліни супроводжується низкою викликів, а саме: нерівномірний початковий рівень підготовки студентів, адже частина першокурсників не має базових знань з економіки, що ускладнює засвоєння матеріалу; спостерігається наявність у студентів мотиваційних бар'єрів, адже частиною студентської аудиторії курс сприймається як другорядний, вони не пов'язують підприємництво зі

свою майбутню професійною діяльністю, а фінансові питання для них здаються неактуальними, бо більшість знаходяться на утриманні своїх батьків/родичів/опікунів.

На нашу думку, формування підприємницьких і фінансових компетентностей у майбутніх фахівців сучасного ринку праці має розглядатися як пріоритетний напрям сучасної вищої освіти. Досвід викладання дисципліни "Підприємництво та фінансова грамотність" у ПНПУ імені В. Г. Короленка підтвердив ефективність застосування інтерактивних методів, проте водночас виявив низку проблем, які потребують подальшого вирішення, а саме: удосконалення навчальних програм з урахуванням новітніх тенденцій у сфері підприємництва та фінансів, зокрема цифрової трансформації економіки, розвитку фінтех-сервісів, електронної комерції; налагодження тісної співпраці між університетами та бізнес-структурами, залучення підприємців-практиків до викладання окремих модулів, проведення майстер-класів і тренінгів; використання цифрових технологій — симуляцій бізнес-процесів, онлайн-платформ для управління фінансами, віртуальних бізнес-інкубаторів; підтримка студентських ініціатив — стартапів, конкурсів бізнес-ідей, реалізація міні-грантових програм. Окрему увагу слід приділити студентам педагогічних спеціальностей: для них підприємницькі компетентності можуть стати основою розвитку освітнього менеджменту, соціального підприємництва та створення інноваційних проєктів у сфері освіти, що зможе забезпечити їхню готовність не лише працювати у традиційній освітній системі, а й ініціювати нові форми організації освітнього процесу.

Розвиток підприємницьких компетентностей у ПНПУ виходить за межі традиційних навчальних програм й нерідко реалізується у партнерстві з місцевими громадами. Така діяльність охоплює інтеграцію елементів підприємницької освіти в навчально-виховний процес, організацію спільних тренінгів та освітніх заходів, що сприяють розвитку у школярів практичних навичок економічної поведінки та підприємливості [19]. Цей досвід підтверджує, що університет послідовно вибудовує горизонтальні зв'язки з регіональними партнерами, поширюючи підприємницьку культуру не лише серед своїх студентів, а й серед молодшого покоління.

Важливою складовою є інтеграція навчального процесу з практичною діяльністю банківських установ. Так, студенти та викладачі відвідали відділення ПУМБ у Полтаві [20], де ознайомилися з роботою банківських структур, практикою обслуговування клієнтів та функціонуванням сучасних фінансових інструментів. Безпосередній контакт із професійним середовищем дає змогу студентам краще усвідомлювати вимоги ринку праці та адаптувати свої знання до практичних реалій.

Додатковим напрямом розвитку компетентностей є проведення вебінарів і семінарів, спрямованих на формування креативного мислення. Зокрема, вебінар "Креативні технології та розвиток творчої уяви" акцентував увагу на поєднанні економічних знань і творчих підходів до вирішення завдань. Це особливо важливо для підприємницької освіти, адже здатність генерувати інноваційні ідеї є однією з ключових компетентностей успішного фахівця.

Освітні практики ПНПУ отримують визнання на національному рівні. Університет неодноразово відзначався Національним банком України за активність у сфері розвитку фінансової грамотності. Це підтверджує системність роботи університету та його здатність бути лідером у поширенні фінансової культури серед молоді. Перспективи розвитку дисципліни полягають у поєднанні академічних знань із практикоорієнтованим підходом, у стимулюванні студентської активності та посиленні інтеграції з реальним бізнес-середовищем, що дозволить закладам вищої освіти ефективно готувати фахівців для сучасного ринку праці, здатних до адаптації динамічного економічного простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Таким чином, досвід ПНПУ свідчить, що розвиток підприємницьких і фінансових компетентностей майбутніх спеціалістів можливий лише за умови інтеграції теоретичної підготовки з практичними ініціативами. Участь у стратегічних обговореннях, стартап-проєктах, міжнародних кампаніях та візитах до фінансових установ формує у студентів не лише знання, а й навички прийняття рішень, креативного мислення та відповідальності за прийняті рішення.

Для подальшого вдосконалення освітніх практик важливо забезпечити їх системність і доступність для всіх студентів, інтегрувати підприємницьку та фінансову складову у більшість освітніх програм, створити сталі партнерства з бізнесом і банківськими установами, а також упроваджувати цифрові інструменти симуляції і тренажерів. Це дозволить університету не лише готувати висококваліфікованих педагогів і спеціалістів різних галузей, а й формувати покоління молодих людей, здатних ефективно діяти в умовах сучасного ринку праці.

Література:

1. Tykhonova, N. (2022). Problems of developing entrepreneurial competence of students in vocational educational institutions of Ukraine. EUROPEAN HUMANITIES STUDIES: State and Society, (2), 151—171. URL: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2022.2.09>
2. Кравчина О. Є. Цифрові інструменти у формуванні підприємницької компетентності вчителів: виклики та можливості. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743685/1/Kravchyna_Naukovi_Zapyski__N31-51-62.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Модельна навчальна програма "Підприємництво і фінансова грамотність. 8—9 класи" для закладів загальної середньої освіти (авт. Буяк Р. Р., Гнатишин О. М., Сухінська В. О., Сливка Є. М.). 2024. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%-20serednya/Navchalni.prohramy/2024/Model.navch.-prohr.5-9.klas-2024/27.08.2024/02/pidpryyemnytstvo-i-finsanova-hramotnist-8-9-kl-buyak-ta-in-270820-24.pdf?utm_source=chatgpt.com
4. Вікторія Полік, Леся Войтицька, Олена Тригуб, Наталя Носик. Підприємництво і фінансова грамотність. Посібник для вчителя. 8 клас. URL: https://talan.bank.gov.ua/uploads/files/8-kl-posibnik-dlia-vchitelia.-pdf?v=6&utm_source=chatgpt.com

5. Junior Achievement Україна. Розвивай та практикуй свої підприємницькі навички. URL: <https://ja-ukraine.org>

6. Українські підлітки мають початковий рівень фінансової грамотності — дослідження НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-pidlitki-mayut-pochatkovi-riven-finansovoyi-gramotnosti-doslidjennya-nbu?utm_source=chatgpt.com

7. Рівень сформованості компетентності "Підприємливість та фінансова грамотність" у школярів та школярів 10 класу. Звіт за результатами дослідження. URL: <https://talan.bank.gov.ua/uploads/files/doslidzhennia-z-fingramotnosti-sered-uchniv-2024.pdf?v=6>

8. Recommendation of the Council on Financial Literacy. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461>

9. Національна рамка кваліфікацій. URL: <https://mon.gov.ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy?tag=natsionalna-ramka-kvalifikatsiy>

10. Викладачі кафедри політекономії взяли участь в експертному обговоренні проєкту Національної стратегії розвитку фінансової грамотності. URL: <http://maths.pnpu.edu.ua/novini/vykladachi-kafedry-politekonomiyi-vzya-3.html>

11. Зустріч із фахівцями Національного банку України у контексті розвитку фінансової грамотності та підприємницької освіти вчителів. URL: <https://pnpu.edu.ua/news/zustrich-iz-fahivczyamy-naczionalnogo-banku-ukrayiny-u-konteksti-rozvytku-finansovoyi-gramotnosti-ta-pidpryyemnyczkoyi-osvity-vchyteliv.html>

12. Університетська спільнота долучилася до всесвітньої кампанії з підвищення фінансової обізнаності Global Money Week. URL: <https://pnpu.edu.ua/news/universytetska-spilnota-doluchylasya-do-vsесvitnoyi-kampaniyi-z-pidvyshhennya-finansovoyi-obiznanosti-global-money-week.html>

13. Університетська спільнота долучилася до всесвітнього проєкту Global Money Week. URL: <https://pnpu.edu.ua/news/universytetska-spilnota-doluchylasya-do-vsесvitnogo-proyektu-global-money-week.html>

14. В університеті вперше відбувся конкурс студентських стартап-проєктів "Startup PNP 2023". URL: <https://pnpu.edu.ua/news/v-universyteti-vpershe-vidbuvsya-konkurs-studentskyh-startap-proyektiv-startup-pnp-2023.html>

15. Університетський стартап-проєкт #Nature_lab увійшов до ТОП-7 кращих студентських стартапів за результатами престижного національного конкурсу. URL: https://pnpu.edu.ua/news/universytetskyj-startap-proyekt-nature_lab-uvijshov-do-top-7-krashhyh-studentskyh-startapiv-za-rezultatamy-prestyzhnogo-naczionalnogo-konkursu.html

16. Студент факультету природничих наук та менеджменту виборов III місце на V Конкурсі інноваційних бізнес-проєктів "Фабрика бізнес-ідей та стартапів". URL: <https://pnpu.edu.ua/news/student-fakultetu-pryrodneyh-nauk-ta-menedzhmentu-vyborov-iii-miscea-na-v-konkursi-innovacijnyh-biznes-proyektiv-fabryka-biznes-idej-ta-startapiv.html>

17. Фахівці ІР офісу обговорили зі студентами університету роль інтелектуальної власності в управлінні

стартап-проєктами. URL: <https://pnpu.edu.ua/news/fahivczy-ir-ofisu-obgovoryly-zi-studentamy-universytetu-rol-intelektualnoyi-vlasnosti-v-upravlinni-startap-proyektamy.html>

18. Кафедра політекономії ПНПУ імені В. Г. Короленка. URL: <https://www.facebook.com/groups/579596828908961>

19. Розвиток підприємницької компетентності молоді — у співпраці кафедри початкової освіти з громадами. URL: <https://share.google/7ZOW0uQnYqnRIWOYz>

20. Студенти та викладачі університету відвідали відділення № 4 АТ КБ "Перший Український Міжнародний Банк" (ПУМБ) у Полтаві. URL: <https://pnpu.edu.ua/news/studenty-ta-vykladachi-universytetu-vidvidaly-viddilennya-no-4-at-kb-pershyj-ukrayinskyj-mizhnarodnyj-bank-pumb-u-poltavi.html>

References:

1. Tykhonova, N. (2022), "Problems of developing entrepreneurial competence of students in vocational educational institutions of Ukraine", *EUROPEAN HUMANITIES STUDIES: State and Society*, vol. (2), pp. 151—171. <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2022.2.09>

2. Kravchyna, O.Ye. (2024), "Digital tools in shaping entrepreneurial competence of teachers: challenges and opportunities", available at: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743685/1/Kravchyna_Naukovi_Zapyski_N31-51-62.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10 Sept 2025).

3. Buiak, R.R. Hnatyshyn, O.M. Sukhins'ka, V.O. and Slyvka, Ye.M. (2024), "Model curriculum "Entrepreneurship and financial literacy. Grades 8—9" for secondary education institutions", available at: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/Navchalni.prohramy/2024/Model.navch.prohr.5-9.klas-2024/27.08.2024/02/pidpryyemnytstvo-i-finansovahramotnist-8-9-kl-buyak-ta-in-27082024.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10 Sept 2025).

4. Rolik, V. Vojtyts'ka, L. Tryhub, O. and Nosyk, N. (2025), "Entrepreneurship and financial literacy. Teacher's manual. Grade 8", available at: https://talan.bank.gov.ua/uploads/files/8-kl-posibnik-dlia-vchitelia.-pdf?v=6&utm_source=chatgpt.com (Accessed 10 Sept 2025).

5. Junior Achievement Ukraine (2025), "Junior Achievement Ukraine. Develop and practice your entrepreneurial skills", available at: <https://ja-ukraine.org> (Accessed 10 Sept 2025).

6. NBU (2025), "Ukrainian Adolescents Have Basic Level of Financial Literacy — NBU Research", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayinski-pidlitki-mayut-pochatkovi-riven-finansovoyi-gramotnosti-doslidjennya-nbu?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10 Sept 2025).

7. NBU (2024), "Level of formation of the competence "Entrepreneurship and financial literacy" in 10th grade schoolchildren. Research report", available at: <https://talan.bank.gov.ua/uploads/files/doslidzhennia-z-fingramotnosti-sered-uchniv-2024.pdf?v=6> (Accessed 10 Sept 2025).

8. OECD (2020), "Recommendation of the Council on Financial Literacy", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461> (Accessed 10 Sept 2025).

9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), "National Qualifications Framework", available at: <https://mon.gov.ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy?&tag=natsionalna-ramka-kvalifikatsiy> (Accessed 10 Sept 2025).

10. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "Lecturers of the Department of Political Economy took part in an expert discussion of the draft National Strategy for the Development of Financial Literacy", available at: <http://maths.pnpu.edu.ua/novini/vykladachi-kafedry-politekonomiyi-vzlya-3.html> (Accessed 10 Sept 2025).

11. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "Meeting with specialists of the National Bank of Ukraine in the context of the development of financial literacy and entrepreneurship education of teachers", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/zustrich-iz-fahivczyamy-nacziionalnogo-banku-ukrayiny-u-konteksti-rozvytku-finansovoyi-gramotnosti-ta-pidpryemnyczkoyi-osvity-vchyteliv.html> (Accessed 10 Sept 2025).

12. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "The university community joined the global campaign to raise financial awareness Global Money Week", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/universytetska-spilnota-doluchylasya-do-vseshvitnoyi-kampaniyi-z-pidvyshhennya-finansovoyi-obiznanosti-global-money-week.html> (Accessed 10 Sept 2025).

13. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "The university community joined the global project Global Money Week", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/universytetska-spilnota-doluchylasya-do-vseshvitnogo-proyektu-global-money-week.html> (Accessed 10 Sept 2025).

14. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2023), "The university held the first student startup project competition "Startup PNP 2023"", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/v-universytetivpershe-vidbuvsya-konkurs-studentskyh-startap-proyektiv-startup-pnp-2023.html> (Accessed 10 Sept 2025).

15. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2023), "The university startup project #Nature_lab entered the TOP-7 best student startups according to the results of the prestigious national competition", available at: https://pnpu.edu.ua/news/universytetskyj-startap-proyekt-nature_lab-uvijshov-do-top-7-krashhyh-studentskyh-startapiv-za-rezultatamy-prestyzhnogo-nacziionalnogo-konkursu.html (Accessed 10 Sept 2025).

16. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2023), "A student of the Faculty of Natural Sciences and Management won 3rd place at the 5th Competition of Innovative Business Projects "Factory of Business Ideas and Startups"", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/student-fakultetu-prirodnychyh-nauk-ta-menedzhmentu-vyborov-iii-misce-na-v-konkursi-innovacijnyh-biznes-proyektiv-fabryka-biznes-idej-ta-startapiv.html> (Accessed 10 Sept 2025).

17. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2023), "The IR office specialists discussed with university students the role of intellectual property in the management of startup projects", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/fahivczi-ir-ofisu-obgovoryly-zi-studentamy-universytetu-rol-intelektualnoyi-vlasnosti-v-upravlinni-startap-proyektamy.html> (Accessed 10 Sept 2025).

18. Department of Political Economy Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), available at: <https://www.facebook.com/groups/579596828908961> (Accessed 10 Sept 2025).

19. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "Development of entrepreneurial competence of youth — in cooperation of the Department of Primary Education with communities", available at: <https://share.google/7ZOW0uQnYqnRIWOYZ> (Accessed 10 Sept 2025).

20. Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University (2025), "University students and teachers visited branch No. 4 of JSC CB "First Ukrainian International Bank" (FUIB) in Poltava", available at: <https://pnpu.edu.ua/news/studenty-ta-vykladachi-universytetu-vidvidaly-viddilennya-№-4-at-kb-pershyj-ukrayinskyj-mizhnarodnyj-bank-pumb-u-poltavi.html> (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. О. Гладій,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9845-9706>
І. Г. Крупельницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9102-1928>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.147

НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

I. Hladii,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics
I. Krupelnyska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

NON-CURRENT ASSETS OF THE ENTERPRISE: PROBLEMS OF ACCOUNTING ORGANIZATION

У статті досліджується актуальність ведення нефінансової (ESG) звітності для українських підприємств в умовах воєнного стану та на шляху інтеграції до європейського ринку. Проаналізовано еволюцію нормативної бази, зокрема Директиви ЄС CSRD, та її вплив на вимоги до прозорості бізнесу. Особливу увагу приділено інтеграції екологічних і соціальних показників у систему бухгалтерського обліку. Висвітлено проблеми, пов'язані з відсутністю єдиного уніфікованого національного стандарту, що ускладнює підготовку звітності. Запропоновано комплексний підхід до обліку, що включає використання спеціальних субрахунків та розробку внутрішніх методик для систематизації даних. Наголошено, що облік витрат на усунення екологічних збитків, спричинених війною, та фінансування програм соціальної підтримки (допомога ВПО, ветеранам, підтримка ЗСУ) є ключовими аспектами нефінансової звітності. Таким чином, доведено, що системна інтеграція ESG-показників підвищує прозорість бізнесу та сприяє залученню міжнародних інвестицій для повоєнного відновлення України.

The article analyzes the increasing relevance of non-financial (ESG) reporting for Ukrainian enterprises, a trend driven by the current state of war and the country's aspiration for European integration. The study highlights a shift in focus from traditional financial reporting to a more

comprehensive approach that includes a business's environmental, social, and governance aspects. The authors examine the new EU directive, CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), effective since 2023, which requires large European companies to provide extensive non-financial reports. This directive poses both a challenge and an opportunity for Ukrainian businesses, as adapting to its requirements is essential for integrating into the European market. The research acknowledges a significant gap in the national legislative framework: while Ukrainian law allows for non-financial reporting, it lacks a unified national standard for its structure and content, which limits its practical value and comparability. To address these issues, the article proposes a comprehensive approach to integrating non-financial indicators into the accounting system. The study emphasizes the critical importance of transparently accounting for costs related to war-related environmental damage-such as land restoration and cleanup of hazardous waste-as well as expenses for social support programs. This includes providing assistance to internally displaced persons (IDPs) and veterans, funding humanitarian projects, and offering financial support to the Armed Forces of Ukraine (ZSU). The authors suggest that a systematic approach involves using special sub-accounts to track these specific costs and developing internal standards and methodologies for collecting, classifying, and verifying data on environmental and social activities. These internal policies should include data collection methods, accounting procedures, and forms for internal and external reporting. By harmonizing their practices with international standards like GRI and SASB, Ukrainian companies can enhance their communication with global partners, donors, and investors. Ultimately, integrating ESG metrics improves business transparency, demonstrates a company's contribution to national resilience, and helps attract crucial foreign direct investment for post-war reconstruction.

Ключові слова: нефінансова звітність, ESG-звітність, соціальні показники, екологічні показники, бухгалтерський облік, CSRD.

Key words: Non-financial reporting, ESG reporting, social indicators, environmental indicators, accounting, CSRD.

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

Господарювання українських підприємств в умовах воєнного стану характеризується посиленням вимог до прозорості та відповідальності бізнесу перед суспільством. Так, якщо раніше основним джерелом інформації для користувачів виступала фінансова звітність, то нині зростає значення нефінансової (ESG-звітності), яка висвітлює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Європейська директива CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [1], що набула чинності з 2023 р., зобов'язала великі підприємства ЄС звітувати за розширеною формою нефінансової звітності з 2024 року. Це створило нові виклики та можливості для українського бізнесу, адже адаптація до вимог ЄС стає актуальною вимогою для інтеграції у європейський ринок. Саме впровадження CSRD у країнах ЄС та адаптація її вимог в Україні робить інтеграцію нефінансових показників у бухгалтерський облік актуальною вимогою для українських підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Роль ESG-показників у корпоративному управлінні досліджується як у міжнародній, так і в українській на-

уковій практиці. Так, Лівовшко Т. у статті "Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання" наголошує на підвищенні усвідомлення важливості ESG-факторів для оцінки корпоративних ризиків, таких як екологічні, соціальні практики та корпоративне управління [2]. Автор підкреслює, що ці фактори можуть суттєво впливати на вартість підприємства, його конентоспроможність та стратегію розвитку в довгостроковій перспективі.

У статті "Корпоративна звітність про соціальну відповідальність в умовах воєнного стану" [3] визначено, що звітування про корпоративну соціальну відповідальність дає змогу продемонструвати, як бізнес впливає на природне навколишнє середовище, суспільство та який внесок здійснює у досягнення цілей сталого розвитку. Встановлено, що єдиного стандарту, керівництва чи рамок щодо підготовки і представлення корпоративної звітності про соціальну відповідальність не існує.

Національний інститут стратегічних досліджень у 2024 році оприлюднив працю "Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні", де аналізується сутність корпоративної соціальної відповідальності та її важливість для забезпечення ефективності бізнесу в умовах воєнного стану [4]. Автори розглядають напрями соціально відповідальної

діяльності українських компаній під час повномасштабної війни, включаючи соціальну відповідальність перед працівниками, участь у охороні довкілля, залучення до громадського життя та соціальну відповідальність під час війни.

Автори Бондаренко Л. та Блават А. у статті "Інвестиції у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні" у статті розглядають питання інвестування у сталий розвиток України в умовах воєнного стану [5]. Досліджено, що основним маркером інвестування є відповідність діяльності компаній принципам стійкості та критеріям ESG.

Олійник О., Поліщук І. у статті "Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання" авторами обгрунтовано, що найвищий рівень екологічної відповідальності виникає, якщо сума витрат на природоохоронні заходи перевищує розмір сплаченого екологічного податку [6]. Ними встановлено, що найвищий рівень екологічної відповідальності забезпечує рівень фінансування, що перевищує розмір оціненої шкоди довкіллю і дозволяє проводити заплановану екологічну політику та здійснювати природоохоронні заходи в повному обсязі відповідно до поточної потреби та проєкти на перспективу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обгрунтуванні та практичному визначенні підходів до інтеграції екологічних і соціальних показників у систему бухгалтерського обліку підприємств України в умовах воєнного стану та гармонізації із сучасними європейськими вимогами звітності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз законодавчих активів свідчить, що регулювання нефінансової звітності в ЄС має довгу еволюцію. Першим кроком у цьому напрямку стала Директива 2014/95/ЄС (Non-Financial Reporting Directive, NFRD) [7], яка запровадила вимоги до розкриття нефінансової інформації для великих підприємств з понад 500 працівниками. В той же час, практика застосування NFRD виявила низку проблем, пов'язаних із неможливістю порівняння звітів, які, у підсумку, не забезпечували належного рівня прозорості для інвесторів та суспільства.

З метою подолання цих обмежень у 2022 р. Європейський Союз ухвалив нову директиву — CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), що набула чинності з 2023 року [1]. Цей документ значно розширив коло суб'єктів, які зобов'язані складати нефінансову звітність, а саме до декларантів було включено не тільки великі компанії та публічні акціонерні товариства, а й середні підприємства, що діють у ланцюгах постачання. На сьогодні звітність за CSRD має формуватися за єдиними Європейськими стандартами сталого розвитку (ESRS), які деталізують показники екологічного, соціального та управлінського характеру.

Україна поступово адаптує своє законодавство до європейських стандартів. Наразі базовим нормативним документом у сфері розкриття нефінансової інфор-

мації є Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" [8], що передбачає можливість складання нефінансових звітів для великих підприємств, хоча без чітко визначеної обов'язковості. Також у національному законодавстві відсутній уніфікований підхід до структури та змісту нефінансової звітності, що обмежує її практичну цінність для користувачів.

Разом з тим, у рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС [9] та європейського "зеленого курсу" (European Green Deal) [10], Україна взяла зобов'язання гармонізувати систему нефінансової звітності з вимогами CSRD. У 2023—2024 рр. Мінфін, НКЦПФР та інші регулятори почали напрацьовувати методичні рекомендації для підприємств щодо формування ESG-звітності [11, 12]. Передбачається, що з часом обов'язок оприлюднювати нефінансові звіти буде поширюватися на великі українські компанії, особливо ті, які співпрацюють із європейськими контрагентами.

В умовах війни особливу вагу мають соціальні аспекти звітності, зокрема забезпечення прав працівників, підтримка внутрішньо переміщених осіб, фінансування гуманітарних програм, а також прозоре висвітлення екологічних витрат та витрат на відновлення. Це формує основу для майбутньої інтеграції українських компаній у європейський ринок і сприяє залученню міжнародних інвестицій для повоєнної відбудови.

Також ключову роль у формуванні практики нефінансової звітності відіграють міжнародні стандарти GRI Standards (Global Reporting Initiative) [13], SASB Standards (Sustainability Accounting Standards Board) [14], <IR> Framework (Integrated Reporting Framework) [15]. Використання цих стандартів в Україні має подвійну цінність: з одного боку, воно сприяє гармонізації зі світовою практикою, а з іншого — дозволяє українським підприємствам ефективно комунікувати з міжнародними партнерами, донорами та інвесторами в умовах воєнного стану. Однією з найбільш вагомих складових нефінансової звітності виступають екологічні витрати підприємств, адже відображають рівень їхньої відповідальності за вплив на довкілля та здатність реалізовувати принципи сталого розвитку. У міжнародній практиці сформувалися різні підходи до їх обліку: за видами діяльності (очищення викидів, поводження з відходами, використання водних ресурсів), за центрами витрат або за напрямками екологічної політики підприємства. Найбільш поширеними є методики, розроблені в межах Environmental Management Accounting (EMA) [16], які пропонують поділ екологічних витрат на:

прямі (витрати на природоохоронні заходи, очищення викидів, утилізацію відходів, модернізацію обладнання);

непрямі (адміністративні витрати, моніторинг, аудит, розробка екологічних програм);

майбутні зобов'язання (резерви на відновлення довкілля, рекультивацию земель).

В Україні, облік екологічних витрат здійснюється відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку НП(С)БО та ПКУ, з урахуванням окремих міжнародних підходів. Системного стандарту з екологічного обліку наразі немає, але підприємства

Таблиця 1. Екологічні витрати підприємств та рахунки їх обліку

Екологічні витрати	Приклади	Рахунки обліку	Примітки
Поточні витрати	плата за викиди, скиди, утилізацію відходів; екологічний аудит; лабораторні аналізи	23, 91- 94	Залежно від напрямку діяльності
Капітальні витрати (екологічні інвестиції)	будівництво очисних споруд; встановлення фільтрів; перехід на енергоощадне обладнання	10, 15	Формують довгострокові активи
Екологічний податок	плата за викиди в атмосферу, за розміщення відходів	92, 64	Регулюється розд. VIII Податкового кодексу
Резерви та забезпечення	рекультивація земель; ліквідація відходів; зняття з експлуатації небезпечних об'єктів	47	Створюються за П(С)БО 11 «Зобов'язання»
Витрати на усунення військових екологічних збитків	відновлення земель, забруднених вибухами; очищення територій від небезпечних відходів; ремонт пошкоджених очисних систем	91, 92, 15 (капітальні роботи)	Єдина методика відсутня, витрати класифікуються індивідуально
Соціально-екологічні витрати	програми екологічної безпеки для персоналу; інвестиції у відновлювану енергетику	92, 93, позабалансовий облік	Часто відображаються у складі нефінансової звітності

Джерело: узагальнено на основі [17].

відображають витрати через окремі статті витрат, резерви та спеціальні фонди (табл. 1).

Отже, екологічні витрати інтегруються у загальну систему бухгалтерського обліку, але вони не виділені як окремий об'єкт обліку, що знижує прозорість та ускладнює підготовку нефінансової (ESG) звітності.

Війна поставила перед бізнесом нові виклики, пов'язані із впровадженням програм соціальної підтримки, які включають допомогу внутрішньо переміщеним особам (житло, працевлаштування, перекваліфікація), створення робочих місць для ветеранів та членів сімей військовослужбовців, а також психологічну підтримку

персоналу. В той же час, підприємства фінансують гуманітарні проекти, закупівлю медичного обладнання, підтримку ЗСУ. Значна частина бізнесу інтегрувала волонтерство у свою діяльність: працівники долучаються до зборів коштів, допомоги армії, організації евакуації населення. Такі практики стали невід'ємною складовою нефінансової звітності, адже демонструють внесок компаній у стійкість держави та суспільства (табл. 2).

Інтеграція нефінансових показників у систему бухгалтерського обліку українських підприємств передбачає комплексний підхід до збору, класифікації та обліку даних про екологічні, соціальні та управлінські ас-

Таблиця 2. Соціальні витрати підприємств та рахунки їх обліку

Соціальні витрати	Приклади	Рахунки обліку	Примітки
Поточні соціальні витрати	премії, компенсації, медичне обслуговування, навчання, психологічна підтримка	92, 93, 66	Відображаються безпосередньо у складі витрат діяльності
Підтримка внутрішньо переміщених осіб та ветеранів	житло, працевлаштування, перекваліфікація, соціальна допомога	949	Може частково фінансуватися через резерви або благодійні фонди
Корпоративна благодійність	гуманітарна допомога, медичне обладнання, фінансова підтримка ЗСУ	949	Часто не впливає на операційний прибуток на пряму, але включається у нефінансову звітність
Волонтерські програми	участь працівників у зборі коштів, гуманітарні акції, ремонт інфраструктури	949, позабалансовий облік (для нефінансової звітності)	Витрати відображаються для показу соціальної відповідальності, можуть бути частково поза балансом
Резерви для майбутніх соціальних зобов'язань	компенсації працівникам у кризових ситуаціях, фінансування програм підтримки ветеранів	47	Створюються за П(С)БО 11 «Зобов'язання» та списуються при фактичному здійсненні витрат

Джерело: узагальнено на основі [17].

пекти діяльності. Основними джерелами для отримання даних про нефінансові показники виступають облікові документи (рахунки, накладні, акти виконаних робіт), звіти підрозділів (екологія, HR, соціальні проекти, волонтерські програми), додаткові інструменти збору даних (електронні системи, форми контролю, опитування персоналу тощо).

Для ефективної інтеграції використовуються субрахунки для окремих видів витрат, що дозволяє виділити екологічні витрати на природоохоронні заходи та військові екологічні збитки, соціальні витрати на оплату праці, медичне обслуговування, підтримку переселенців та ветеранів, а також витрати на допомогу ЗСУ, включаючи грошову та матеріальну підтримку.

Розробка внутрішніх стандартів і методик обліку дає змогу систематизувати процеси збору та перевірки даних, забезпечити контроль достовірності та підвищити прозорість звітності. Через відсутність єдиного національного стандарту обліку нефінансових показників українські підприємства розробляють власні внутрішні політики та стандарти. Вони включають методи збору та верифікації даних, процедури обліку екологічних витрат і соціальної підтримки, форми внутрішньої та зовнішньої нефінансової звітності, внутрішній аудит та контроль достовірності даних. Такі стандарти дозволяють підприємствам системно інтегрувати ESG-показники в облікові процеси та підвищувати прозорість у воєнний час.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, дослідження показало, що в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів в Україні суттєво зростає роль нефінансової (ESG) звітності, оскільки її впровадження забезпечує прозорість діяльності підприємств, формує довіру суспільства та інвесторів, а також відповідає вимогам сучасного міжнародного бізнес-середовища. Аналіз європейської практики довів, що ключовим нормативним орієнтиром для українських підприємств є Директива CSRD, яка встановлює підвищені вимоги до структури та змісту нефінансової звітності. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами є необхідною умовою для інтеграції українських компаній у спільний ринок ЄС. Нами обґрунтовано, що інтеграція екологічних і соціальних показників у систему бухгалтерського обліку потребує комплексного підходу, який включає використання спеціальних субрахунків, розробку внутрішніх методик і політик, удосконалення процесів збору та верифікації даних. Особливого значення набуває відображення витрат, пов'язаних з усуненням екологічних збитків війни та реалізацією програм соціальної підтримки.

Таким чином, системна інтеграція ESG-показників у бухгалтерський облік сприяє підвищенню прозорості бізнесу, полегшує комунікацію з міжнародними партнерами та донорами і створює сприятливі умови для залучення інвестицій у повоєнне відновлення України. Перспективами подальших наукових досліджень є розробка національних стандартів нефінансової звітності та адаптація міжнародних практик GRI,

SASB і <IR> Framework до українського економічного середовища.

Література:

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union. 2022. L 322. P. 15—62. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
2. Лівощко Т. Моніторинг за ESG-принципами та його вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 5, Том 1. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26
3. Фоміна О. Корпоративна звітність про соціальну відповідальність в умовах воєнного стану. Scientia Fructuosa. 2023. № 2. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1840>.
4. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
5. Бондаренко Л., Блават А. Інвестиції у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 59. С. 48—55. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-48
6. Олійник, О. Поліщук, І. Облікове забезпечення формування показників esg-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65 doi: 10.32782/2524-0072/2024-65-13.
7. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Official Journal of the European Union. 2014. L 330. P. 1—9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
10. European Commission. The European Green Deal. Brussels, 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>.
11. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо складання нефінансової (ESG) звітності. Проєкт документа, 2023. URL: <https://mof.gov.ua>.
12. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). ESG-звітність: роз'яснення та пропозиції щодо імплементації. Київ, 2024. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.
13. Global Reporting Initiative. GRI Standards. Amsterdam, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards> (дата звернення: 25.09.2025).

14. Sustainability Accounting Standards Board. SASB Standards. San Francisco, 2018. URL: <https://www.sasb.org/standards> (дата звернення: 25.09.2025).

15. International Integrated Reporting Council. International <IR> Framework. London, 2021. URL: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework> (дата звернення: 25.09.2025).

16. United Nations Division for Sustainable Development. Environmental Management Accounting: Procedures and Principles. New York: United Nations, 2001. 88 p.

17. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: затв. наказом Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 (із змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>

References:

1. Official Journal of the European Union (2022), "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (Accessed 25 Sept 2025).

2. Livoshko, T. (2022), "Monitoring according to ESG principles and its impact on the competitiveness of business entities", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 5, no. 1. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-26

3. Fomina, O. (2023), "Corporate social responsibility reporting under martial law", *Scientia Fructuosa*, vol. 2, available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1840> (Accessed 25 Sept 2025).

4 Koval', O.P. (2024), "Corporate social responsibility during the war and in post-war reconstruction", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (Accessed 25 Sept 2025).

5. Bondarenko, L. and Blavt, A. (2024), "Investments in sustainable development based on ESG principles under martial law in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, pp. 48—55. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-48

6. Oliynyk, O. and Polischuk, I. (2024), "Accounting support for the formation of ESG reporting indicators in accordance with user information requests: legislative regulation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65 doi: 10.32782/2524-0072/2024-65-13.

7. The European Commission (2014), "Directive 2014/95/EU "Of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34 /EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj> (Accessed 25 Sept 2025).

8. 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> (Accessed 25 Sept 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (Accessed 25 Sept 2025).

10. European Commission (2019), "The European Green Deal", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (Accessed 25 Sept 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2023), "Methodological recommendations for the preparation of non-financial (ESG) reporting. Draft document", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 25 Sept 2025).

12. NSSMC (2024), "ESG reporting: clarifications and proposals for implementation", available at: <https://www.nssmc.gov.ua> (Accessed 25 Sept 2025).

13. Global Reporting Initiative (2021), "GRI Standards", available at: <https://www.globalreporting.org/standards> (Accessed 25 Sept 2025).

14. Sustainability Accounting Standards Board (2018), "SASB Standards", available at: <https://www.sasb.org/standards> (Accessed 25 Sept 2025).

15. International Integrated Reporting (2021), "Council. International <IR> Framework", available at: <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework> (Accessed 25 Sept 2025).

16. United Nations Division for Sustainable Development (2001), *Environmental Management Accounting: Procedures and Principles*, United Nations, New York, USA.

17. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (Accessed 25 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

A. Salimli,
Doctoral student, Azerbaijan State University of Economics,
c. Baku, Azerbaijan Republic
ORCID ID: [http:// orcid.org / 0009-0008-9658-654X](http://orcid.org/0009-0008-9658-654X)

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.153

THE MAIN FEATURES OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION PROCESSES ON THE LABOR MARKET IN THE MODERN ECONOMIC CONDITION

А. Ф. Салімілі,
докторант, Азербайджанський державний економічний університет,
м. Баку, Азербайджанська Республіка

ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

This article examines the key features of digitalization's impact on the labor market in the current economic condition. Digitalization's positive impact on the development of national economic sectors is discussed in this context. The article demonstrates that the dynamic development of the labor market in the context of globalization largely depends on the expansion of digitalization. The analysis conducted in the article shows that digitalization is developing at an accelerated pace in post-soviet countries. In developed countries, serious research has been carried out in recent years on the impact of digitalization processes on the labor market. A detailed study of the impact of the digitalization process on the development of the labor market in regions is one of the main priorities. In this regard, it is necessary to investigate and study the current situation in the labor market of developed countries.

The analysis demonstrates the need for greater attention to the potential of digitalization to influence the labor market in the country. The article demonstrates that the effective implementation of digital development depends on the level of adoption of modern innovative technologies in the country. Furthermore, the increasing level of digitalization of the national economy once again confirms the need for government regulation.

The analysis conducted in this article concludes that ensuring the continuous development of the digital economy directly impacts the competitiveness of the labor market. It should be noted that the digitalization of the national economy is closely linked to the activities of the manufacturing and service sectors in the regions. Drawing on the experience of developed European countries, it can be concluded that ensuring the digital development of the labor market is essential.

It should be noted that, to achieve sustainable economic development, the development of a modern strategic concept for the digitalization of the labor market can yield positive results in this area. Furthermore, it is important to ensure an increase in the level of digitalization of the labor market in national economic sectors. The development of a modern digital economy leads to increased export opportunities for the service sector.

The article identifies the existing problems of the impact of modern digitalization policy on the labor market, provides suggestions and recommendations for overcoming them.

У цій статті розглядаються ключові особливості впливу цифровізації на ринок праці в сучасних економічних умовах. У цьому контексті обговорюється позитивний вплив цифровізації на розвиток національних секторів економіки. У статті показано, що динамічний розвиток ринку праці в умовах глобалізації значною мірою залежить від розширення цифровізації. Проведений у статті аналіз показує, що цифровізація розвивається прискореними темпами в пострадянських країнах. У розвинених країнах останніми роками проводяться серйозні дослідження впливу процесів цифровізації на ринок праці. Детальне вивчення впливу процесу цифровізації на розвиток ринку праці в регіонах є одним з головних пріоритетів. У зв'язку з цим необхідно дослідити та вивчити поточну ситуацію на ринку праці розвинених країн.

Аналіз демонструє необхідність посилення уваги до потенціалу цифровізації для впливу на ринок праці в країні. У статті показано, що ефективне впровадження цифрового розвитку залежить від рівня впровадження сучасних інноваційних технологій у країні. Крім того, зростаючий рівень цифровізації національної економіки ще раз підтверджує необхідність державного регулювання.

Проведений у статті аналіз робить висновок, що забезпечення постійного розвитку цифрової економіки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність ринку праці. Слід зазначити, що цифровізація національної економіки тісно пов'язана з діяльністю виробничого та сервісного секторів у регіонах. Спираючись на досвід розвинених європейських країн, можна зробити висновок, що забезпечення цифрового розвитку ринку праці є надзвичайно важливим.

Слід зазначити, що для досягнення сталого економічного розвитку розробка сучасної стратегічної концепції цифровізації ринку праці може дати позитивні результати в цій сфері. Крім того, важливо забезпечити підвищення рівня цифровізації ринку праці в національних секторах економіки. Розвиток сучасної цифрової економіки призводить до збільшення експортних можливостей для сфери послуг.

У статті визначено існуючі проблеми впливу сучасної політики цифровізації на ринок праці, надано пропозиції та рекомендації щодо їх подолання.

Key words: digital economy, labor market, integration, economic development, investment, regulation, transformation.

Ключові слова: цифрова економіка, ринок праці, інтеграція, економічний розвиток, інвестиції, регулювання, трансформація.

INTRODUCTION

In modern globalized countries of the world, the process of digitization of national economy sectors plays an important role in the economic development of the country. The digitalization process can also have a direct and significant impact on the functioning of the labor market. Ensuring employment in the context of the developing digital economy and artificial intelligence is considered a key priority. Therefore, studying the factors influencing the functioning of the labor market and addressing existing problems in this area is considered an important task. The process of digitization is understood as the sustainable economic development of societies and countries using primarily digital technologies. Digital technologies are used in all sectors of the national economy. The process of digitalization can directly affect the level of economic growth of countries and increase their competitiveness.

In every country that has transitioned to digital technologies, the importance of digitalization is evident in many different areas of the economy. Digitalization allows citizens to more effectively use the data in their databases. As a result, citizens can perform their jobs more efficiently. Thanks to digitalization, countries gain easier access to global markets. For example, online commerce is rapidly growing in countries such as China, Turkey, and the United States.

To implement digitalization, it is necessary to develop digital infrastructure. It is important to recognize that digital infrastructure enables more effective use of digital technologies and ensures international integration. To digitalize sectors of the national economy, educational institutions must implement digital education and employment programs that meet labor market requirements. It is also necessary to support the development of digital sectors. This can lead to an increase in the volume of goods

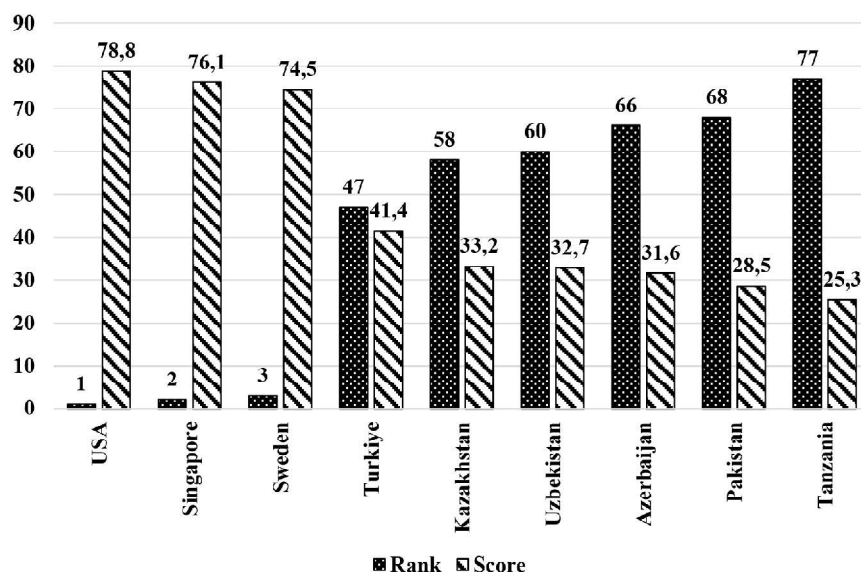


Figure 1. Comparison of Global Digitalization Index scores in selected countries (2024)

Source: Global Digitalization Index(GDI) 2024 — Huawei — <https://www.huawei.com/en/gdi>

and services produced in economic sectors using digital technologies.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS ON THIS TOPIC

In his research, Abdullaev K.N. notes that digitalization can impact the labor market across the country in various ways. By applying digitalization to economic sectors, citizens can complete their work faster [2]. At the same time, worker productivity can increase. As a result, higher-quality services and products are produced and supplied to domestic and foreign markets. Bukht R. shows in his research that digitalization can be applied across various manufacturing and service sectors. These sectors also include transportation, communications, tourism, trade, education, and healthcare. In the modern world, digitalization allows people to establish relationships with citizens worldwide through online resources [4]. D.K. Chung's research demonstrates that digitalization has allowed individuals to access education, healthcare, tourism, and transportation services online [5]. Digital transformation can also be implemented in many manufacturing and service sectors considered essential in the country.

Korsunka M. in his research demonstrates that digitalization refers to the widespread adoption and application of digital technologies in the economy. Digital technologies such as broadband internet, cloud computing, and mobile communications can be used to create, process, transmit, and analyze digital data [6]. Technological advances can alter both supply and demand in the labor market. A new model of work and employment, dubbed "Industry 4.0," is already rapidly spreading. This model is being implemented in a digitally enriched environment. This model also includes risks associated with structural changes in national economies and changing requirements for human capital [1]. In recent years, work has become increasingly transparent, and the opportunities for using digital technologies in work tasks are expanding. This has created an environment of continuous learning. This leads

to an improvement in the quality of labor resources and an increase in demand for them.

The impact of digital technologies on the labor market is already being felt globally. These changes have led to significant changes in the structure of the labor market. Innovations such as cloud computing, robotics, and automation have transformed the forms of work.

STATEMENT OF THE MAIN MATERIAL

In this context, digitalization is having a significant impact on the labor markets of countries around the world. This process increases economic efficiency and creates new technological professions. On the other hand, this process is leading to the loss of relevance of some traditional professions and structural unemployment. Digital transformation has become the primary driver of structural change in the global labor market. These changes are directly related to the rapid spread of artificial intelligence, robotics, automation systems, and digital platforms. Traditional labor markets are now directly influenced by technology and modern innovation. This process is expanding, especially in developed countries [3].

This impact of digitalization on the labor market not only creates new opportunities but also has significant socio-economic consequences. A key challenge is the lag between technological advancement and human capital development. A shortage of digital skills and outdated educational and training systems make it difficult to respond to this transformation.

Changes in the labor market resulting from digitalization raise issues not only of technological transformation but also of social justice, educational reform, and legal regulation. Unless these processes are controlled by the state, digitalization will exacerbate inequality in the labor market and lead to an increase in informal employment. Therefore, states and international organizations should develop national strategies and new labor rights systems to prevent these changes. It should

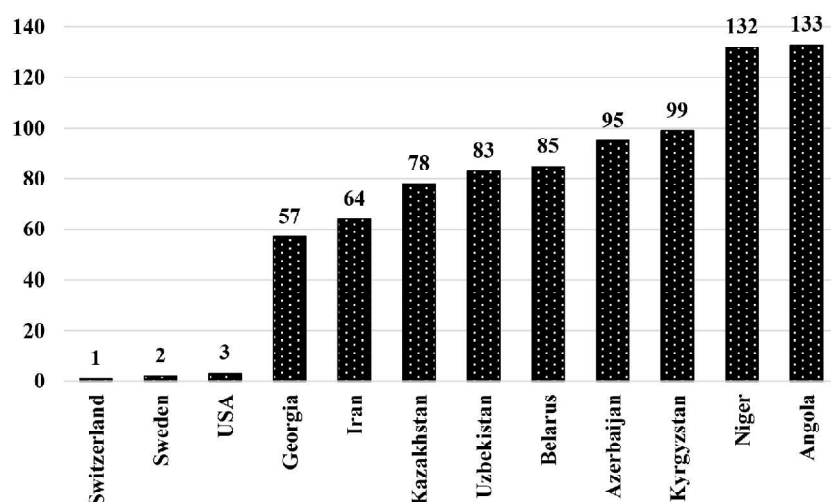


Figure 2. Comparison of the positions of selected countries in the Global Innovation Index (2024)

Source: Global Innovation Index — https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf

also be noted that the new demands arising in labor markets as a result of accelerating digitalization do not correspond to the structure and content of existing education systems.

The inability of the education system to adapt to these challenges creates not only technical but also social problems. Low levels of digital literacy further exacerbate gender and regional inequalities in the labor market. In particular, residents of rural areas have fewer resources in terms of access to and use of technology. This limits their opportunities to participate in the digital economy and increases the risk of exclusion from the labor market [7].

In some countries in Africa and Asia, only a small proportion of young people living in rural areas have consistent access to the internet. This reduces their chances of integrating into technology-based professions. This situation leads to an imbalance between the development of the digital economy and social inclusion in the labor market.

Therefore, to address the digital skills gap, countries should ensure that educational institutions provide new skills in digital literacy, programming, cybersecurity, and artificial intelligence. At the same time, teacher training programs and government programs that facilitate access to technology in remote areas should be implemented. These measures can ensure a more equitable and inclusive implementation of the digital transformation.

One of the key trends driven by the digital transformation of the labor market is the rapid development of the platform economy. This economic model is primarily built on online platforms using digital technologies. Platforms like Uber, Bolt, and others have become an alternative source of employment for millions of people worldwide.

While this model promotes flexible labor relations, it also raises a number of new social and legal challenges. Most importantly, most workers on these platforms work outside the framework of traditional employment relationships. Working without an employment contract, they are

deprived of rights and social protection mechanisms such as labor laws, minimum wages, working hours, social security, and pensions.

Comparing the Global Digitalization Index scores in selected countries, the United States ranked first with 78.8 points, Singapore ranked second with 76.1 points, and Sweden ranked third with 74.5 points. Among the post-soviet countries, Kazakhstan ranked 58th and Uzbekistan 60th. The Republic of Azerbaijan ranked 66th with 31.6 points, and Tanzania ranked 77th. The analysis shows that the Republic of Azerbaijan needs to take significant steps to implement modern digitalization technologies across its economic sectors (Figure 1).

Comparing the positions of selected 133 countries in the Global Innovation Index, we see that Switzerland ranked first, Sweden second, and the United States third. Among the post-soviet countries, Georgia ranked 57th, Kazakhstan 78th, Uzbekistan 83rd, and Belarus 85th. The Republic of Azerbaijan ranked 95th. This analysis demonstrates the need to expand the implementation of modern innovative technologies in Azerbaijan's national economic sectors. Only Kyrgyzstan ranked last in the post-soviet space, at 99th. Niger and Angola ranked 132nd and 133rd (Figure 2).

In most countries, the vast majority of those working on digital platforms do not have formal employment contracts. This creates legal challenges for them. Moreover, the vast majority of workers lack insurance coverage for illness, unemployment, or old age.

In the digital economy, uncertain working conditions, income volatility, and intense competition undermine labor market stability. Most workers are employed on short-term, project-based, or online payment systems that depend on the number of clients.

Workers' incomes are currently becoming unstable, making it difficult for them to make socio-economic decisions such as family planning, renting housing, and obtaining credit. Furthermore, many online platforms operate unregulated and unregulated, exploiting gaps in global legislation. At the same time, workers also face difficulties in protecting their labor rights.

Institutions such as the European Union and the United Nations have launched significant initiatives on this issue. The European Commission's draft "Platform Labor Directive" was prepared to clarify the legal status of digital platform workers and ensure their labor rights. This document outlines key requirements for online platform workers: formal employment status, participation in the social security system, and transparent working conditions. It should be noted that the digital platform economy faces challenges not only related to labor rights but also to the tax system, labor statistics, and other issues. Since most workers in the digital sector are not registered as taxpayers, this creates both a social and financial burden for states. Moreover, the growth of platform employment also intensifies competition in traditional workplaces. Importantly, the digital platform economy brings innovative dynamics to the modern labor market. Along with its development, new legal mechanisms are emerging to protect workers' rights, implement social protection mechanisms, and ensure tax transparency. Otherwise, there is a risk of increasing informal employment and deepening social inequality [7].

In the era of digital transformation, the sustainable and equitable development of societies is at the core. Digital technologies create new economic opportunities. Therefore, digitalization should not be limited to access to technology alone. The digitalization process must also include factors such as the ability to use technology, the availability of infrastructure, access to economic resources, educational opportunities, and social conditions.

Most of the global value created by the digital economy is generated by developed countries. Developing countries benefit minimally from this value chain. This inequality is reflected in specific statistical differences in areas such as access to technology, data flows, cloud services, and digital commerce. For example, most cloud computing centers worldwide are located in North America, Europe, and East Asia. Regions such as Africa, Latin America, and South Asia remain outside this infrastructure. These countries can only consume digital technologies at the user level.

This inequality has the most significant impact on labor market inclusivity. Access to new jobs created by digitalization requires technical skills, internet infrastructure, quality education, and financial resources. These factors are lacking in developing countries. Consequently, digital opportunities are unevenly distributed among the world's population, leading to a concentration of information, knowledge, and economic resources in developed countries [8].

Across the world, youth are the social group most affected by this inequality. In regions such as Africa and South Asia, the majority of the population is unemployed. However, only a small portion of this group has access to digital technologies, vocational training, and online distance learning opportunities. This, on the one hand, leads to increased unemployment and, on the other, to increased social unrest and migration trends. In developing countries, there is a significant gap between digital literacy and access to technology among youth. Digital literacy levels are higher among urban youth than among rural ones [1].

On the other hand, the gender dimension of digital inequality is also a serious concern. In regions such as Africa and South Asia, women face significant limitations in accessing digital technologies and taking advantage of the opportunities offered by the digital economy.

As in other post-soviet countries, these processes are becoming increasingly relevant in Azerbaijan. The teaching of computer science and information technology programs within the Digital Skills program is already expanding in secondary and higher education institutions. At the same time, the process of creating modular professional qualifications that meet changing labor market requirements is successfully underway. Azerbaijan needs more extensive and sustainable measures for the systematic training and assessment of soft skills.

Thus, the digitalization process requires a transformation in thinking not only about technical knowledge but also about human potential in general. Countries must adapt education, labor, and social policies to these changes, addressing issues such as structural unemployment and skills mismatch with labor market demands. On the contrary, through flexible adaptation and a people-centered approach, this transition period can be turned into an opportunity for development.

CONCLUSION

All these factors indicate that the spread of technology alone is not sufficient for the equitable and inclusive development of the digital economy. States and international organizations should thoroughly analyze the causes of digital inequality and implement large-scale reform programs.

To ensure digitalization in the regions of the Republic of Azerbaijan, the following measures must be implemented: ensuring access to broadband internet in rural and remote areas; promoting digital education and skills programs for socially vulnerable groups, especially women and youth; protecting digital rights, etc.

To develop digital skills, Azerbaijan is already expanding the teaching of programming, computer science, and information technology in secondary and higher education institutions. At the same time, Azerbaijan is developing modular professional specialties that meet changing labor market requirements. However, it is advisable to implement broader and more sustainable measures for the systematic training and assessment of digital skills.

Thus, digitalization in the Republic of Azerbaijan requires a transformation in thinking not only about technical knowledge but also about human potential in general. If education, employment, and social protection policies are not implemented in line with these changes, problems such as structural unemployment and skills mismatch with labor market requirements will further increase. Therefore, it is necessary to implement appropriate measures at the state level in this direction.

Література:

1. Abdullayev, K., Guliyev, F., Teymurova, G., Allahverdiyeva, M., & Bagirova, N. The Main Areas of Development of the Non-Oil Sector in the Republic of Azerbaijan. Theoretical And Practical Research In Economic Field.

2024. 15 (4). pp. 983—999. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).15)

2. Abdullayev, K., Badalova, S., Mustafayev, A., Zeynalov, M., & Babayeva, A.. Assessment of the Current State and Prospects for the Development of the Digital Economy of the Republic of Azerbaijan. Theoretical and Practical Research In Economic Fields. 2024, 15 (2). pp. 217—231 [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).06).

3. Abdullayev, K., Yusifov, E., Tazabekova, G., Tkachenko, A., & Mezheryskyi, D. International Trade and Its Implementation: Studying The Impact on The Economic Development of Azerbaijan, Kyrgyzstan, and Ukraine. International Journal of Accounting and Economics Studies. 2025. 12(2). pp.347—360. <https://doi.org/10.14419/9302vg44>

4. Bukht, Rumana & Heeks, Richard. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. International Organisations Research Journal. 2018. 13. pp. 143—172. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>.

5. Chung, D. K., & Duy, L. V. A Review of Digital Economy and Digital Economics. Vietnam Journal of Agricultural Sciences. 2023, 6 (1). pp. 1745—1753. <https://doi.org/10.31817/vjas.2023.6.1.05>

6. Korsunskaya, M., Butorina, V., Abdullayev, K., Kravtsov, Y., Ustyomenko, L. The role of Creative Potential in the Project Management Process for the Implementation of the Company's Strategies, Review of Economics and Finance. 2022, 20 (1). pp. 255—262. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.30>.

7. Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana M?ller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi, "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management. 2019, Vol. 30. No. 8. pp. 1143—1160, Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

8. Shakaraliyev, A.Sh. Economic policy of state: triumph of sustainable and stable development. Baku. p.h. Victory. 2011. 542 p.

References:

1. Abdullayev, K., Guliyev, F., Teymurova, G., Allahverdiyeva, M., & Bagirova, N. (2024), "The main areas of development of the non-oil sector in the Republic of Azerbaijan", Theoretical And Practical Research In Economic Fields, vol. 15 (4), pp. 983—999. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).15)

2. Abdullayev, K., Badalova, S., Mustafayev, A., Zeynalov, M., & Babayeva, A. (2024), "Assessment of the current state and prospects for the development of the digital economy of the Republic of Azerbaijan", Theoretical and Practical Research In Economic Fields, vol. 15 (2), pp. 217—231 [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).06).

3. Abdullayev, K., Yusifov, E., Tazabekova, G., Tkachenko, A., & Mezheryskyi, D. (2025), "International trade and its implementation: studying the impact on the economic development of Azerbaijan, Kyrgyzstan, and Ukraine", International Journal of Accounting and Economics Studies, vol. 12 (2), pp. 347—360. <https://doi.org/10.14419/9302vg44>

4. Bukht, R., & Heeks, R. (2018), "Defining, conceptualising and measuring the digital economy", International Organisations Research Journal, vol. 13, pp.143—172. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>.

5. Chung, D.K., & Duy, L.V. (2023), "A review of digital economy and digital economics",. Vietnam Journal of Agricultural Sciences, vol. 6 (1), pp.1745—1753. <https://doi.org/10.31817/vjas.2023.6.1.05>

6. Korsunskaya, M., Butorina, V., Abdullayev, K., Kravtsov, Y., & Ustyomenko, L. (2022), "The role of creative potential in the project management process for the implementation of the company's strategies", Review of Economics and Finance, vol. 20 (1), pp.255—262. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.30>.

7. Michael R., Romana R., Christiana M., Wolfgang V., & Eva S. (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, vol. 30, no. 8, pp.1143—1160, Emerald Publishing Limited, <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

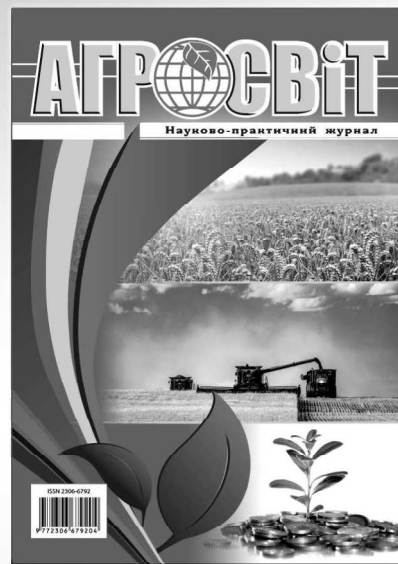
8. Shakaraliyev, A.Sh. (2011), Economic policy of state: triumph of sustainable and stable development, Victory, Baku, Azerbaijan.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. В. Скорук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-1945>
О. О. Подзизей,
к. е. н., старший викладач кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3646-7687>
Т. О. Шматковська,
к. е. н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.159

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

O. Skoruk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University
O. Podzizei,
PhD in Economics,
Senior lecturer of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University
T. Shmatkovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University

ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELING IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL
SUPPORT OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT
OF DIGITAL TECHNOLOGIES

У статті досліджено роль економіко-математичного моделювання в обліково-аналітичному забезпеченні діяльності підприємства в умовах розвитку цифрових технологій. Визначено, що сучасні облікові системи трансформуються у багаторівневі аналітичні середовища, здатні інтегрувати великі масиви даних та алгоритмічні обчислення. Розкрито сутність математичного апарату як інструменту конструювання формалізованих моделей, які дозволяють відтворювати фінансово-господарські процеси у вигляді узагальнених функціональних залежностей, забезпечуючи підвищення точності прогнозування й варіативності управлінських сценаріїв. Дослід-

жено концепти цифрової аналітики, які формують основу для нових підходів до оцінювання фінансових результатів діяльності підприємств. Обґрунтовано, що використання економіко-математичних моделей у поєднанні з цифровими технологіями формує гібридні системи підтримки прийняття рішень, здатні адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища. Визначено, що такі моделі виступають основою стратегічного планування діяльності підприємств, чим підвищують ефективність системи управління у цифровій економіці.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of using economic and mathematical modeling in accounting and analytical support of enterprise activities, as well as to determine the role of digital technologies in the formation of effective mechanisms for supporting management decisions in a dynamic business environment. The research methodology is based on a combination of systemic and analytical approaches to studying the accounting and analytical support of enterprises. Content modeling methods were used to formalize the relationships between accounting indicators and the results of enterprises' activities. The tools of comparative analysis, logical generalization, and structural-functional approach were applied to determine the role of digital technologies in the transformation of analytical procedures. Special attention is paid to the integration of mathematical models with digital platforms for accounting and analytics, which allows assessing the impact of digitalization on increasing the accuracy of forecasts and the effectiveness of management decisions. The article explores the role of economic and mathematical modeling in accounting and analytical support of enterprise activities in the context of the development of digital technologies. It is determined that modern accounting systems are transformed into multi-level analytical environments capable of integrating large data sets and algorithmic calculations. The essence of the mathematical apparatus as a tool for constructing formalized models that allow reproducing financial and economic processes in the form of generalized functional dependencies, ensuring increased forecasting accuracy and variability of management scenarios, is revealed. The concepts of digital analytics are investigated, which form the basis for new approaches to assessing the financial results of enterprises. It is substantiated that the use of economic and mathematical models in combination with digital technologies forms hybrid decision-making support systems capable of adapting to changing business environment conditions. It is determined that such models serve as the basis for strategic planning of enterprise activities, thereby increasing the efficiency of the management system in the digital economy.

Ключові слова: економіко-математичне моделювання, обліково-аналітичне забезпечення, цифрові технології, управлінські рішення, інформаційні системи, фінансова аналітика, цифрова економіка, інформаційні технології, сталий розвиток.

Key words: economic-mathematical modeling, accounting and analytical support, digital technologies, management decisions, information systems, financial analytics, digital economy, information technology, sustainable development.

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

Сучасна економіка, яка побудована на інформаційних потоках і функціонує у швидкозмінному цифровому середовищі, висуває до підприємств принципово нові вимоги щодо гнучкості управління та прозорості облікових даних. При цьому класичні системи обліку та аналітики, орієнтовані переважно на ретроспективне відоб-

раження фінансово-господарських операцій, уже не здатні повною мірою забезпечити інформаційну базу для стратегічних рішень. В умовах цифровізації виникає об'єктивна потреба в інструментах, які не лише фіксують минулі результати, але й дозволяють моделювати сценарії майбутнього, враховуючи ризики та ймовірні варіанти розвитку.

Фактично проблема полягає у тому, що більшість підприємств ще функціонують у рамках традиційних підходів, де облікові процедури зводяться до механіч-

ного збору даних, а аналітичні інструменти обмежуються спрощеними методами оцінювання. У таких умовах зростає ймовірність управлінських помилок, пов'язаних з неповнотою або запізненням інформації. Економіко-математичне моделювання здатне усунути цей дисбаланс, оскільки воно дозволяє формалізувати складні економічні процеси, перетворюючи масиви даних на структуровану систему закономірностей і прогнозів. Проте його практична інтеграція в обліково-аналітичне забезпечення підприємств потребує чіткого методологічного підґрунтя та адаптації до сучасних реалій цифрової економіки.

Ще одним аспектом зазначеної проблеми є розрив між потенціалом сучасних цифрових технологій і практикою їхнього застосування у бізнес-процесах. Хмарні сервіси, системи штучного інтелекту, цифрові платформи збору й обробки даних тощо відкривають широкі можливості для створення комплексних моделей управління. Однак у багатьох випадках підприємства використовують ці інструменти лише частково, не досягаючи належного ефекту. Як наслідок, інформаційне забезпечення управлінських рішень залишається фрагментарним, що знижує конкурентоспроможність і стійкість бізнесу.

Таким чином, наукова проблема зводиться до необхідності обґрунтування теоретико-методичних засад використання економіко-математичних моделей у системі обліково-аналітичного забезпечення, що інтегрує потенціал цифрових технологій та формує якісно новий рівень управління підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження проблем економіко-математичного моделювання та його інтеграції в обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій враховують особливості фінансової безпеки та управління підприємствами на засадах цифровізації економіки. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2] розглянуто трактування сутності електронних грошей як нової форми фінансового інструментарію, що формує основу цифрових розрахунків та враховано детермінанти цифрової економіки в умовах євроінтеграційного поступу. Суспільні ефекти цифрової трансформації, які проявляються у зміні поведінкових моделей суб'єктів економічної діяльності, а також у формуванні нових структур ринку праці та інформаційної взаємодії визначені у праці Є. М. Кирилюка [3]. В той же час, у дослідженнях інших авторів [4] розглядається концепція сталого розвитку, яка передбачає баланс економічних, соціальних та екологічних чинників у глобалізованій економіці. Вченими стверджується, що сукупність цих факторів формує цілісне бачення взаємозв'язку цифровізації, фінансової системи та стратегій стійкого розвитку.

Варто звернути увагу на роботи Ю. О. Чалюк [5; 6], яка у своїх працях акцентує увагу на макроекономічних процесах, пов'язаних із глобальними наслідками російсько-української війни, які визначають параметри соціально-економічної динаміки та впливають на стійкість міжнародних ринків. Авторка також аналізує сферу соціальних послуг у контексті соціалізації глобальної еко-

номіки, демонструючи, що розвиток інститутів соціального забезпечення має стратегічне значення для адаптації економічних систем до викликів цифрової трансформації та кризових явищ.

Окрім того, у дослідженнях Т. О. Шматковської [7; 8; 9; 10] розглянуто проблематику автоматизації обліково-аналітичних процесів та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у моделюванні бізнес-процесів. Її праці демонструють прикладний потенціал цифрових рішень, а також розкривають можливості інтеграції інноваційних методів в управління підприємствами.

Загалом, наукові дослідження демонструють, що цифровізація та економіко-математичне моделювання поступово перетворюються на ключові елементи сучасного обліково-аналітичного забезпечення. При цьому вони формують нову логіку управління підприємствами та відкривають перспективи розвитку методології інтеграції технологічних інновацій у практику господарської діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних та методичних засад використання економіко-математичного моделювання в обліково-аналітичному забезпеченні діяльності підприємства та визначення ролі цифрових технологій у формуванні ефективних механізмів підтримки управлінських рішень у динамічному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах економіко-математичне моделювання в обліково-аналітичному забезпеченні діяльності підприємства сприяє перетворенню масивів фінансової та управлінської інформації у структуровані аналітичні конструкції, придатні для прийняття управлінських рішень. Оскільки у цифровому середовищі обсяг даних зростає експоненційно, то це ускладнює їх традиційну обробку [4]. Моделі ж дозволяють формалізувати взаємозв'язки між ключовими показниками та створювати прогностичні сценарії. Завдяки цьому керівництво підприємств отримує інструменти для оцінки наслідків управлінських альтернатив ще до їх практичного впровадження. При цьому цифрові технології посилюють ефект моделювання, оскільки забезпечують швидкість обчислень та інтеграцію даних з різних джерел. Відповідно, економіко-математичне моделювання виступає ядром інформаційної підтримки підприємства, яке у поєднанні з цифровими рішеннями формує аналітичну основу його стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

Сутність математичного апарату як інструменту конструювання формалізованих моделей полягає у його здатності переводити складні та динамічні фінансово-господарські процеси в систему логічно пов'язаних функціональних залежностей [8]. При цьому на відміну від описових методів, що обмежуються констатацією фактів, математичні моделі дозволяють абстрагуватися від випадкових коливань і виділяти структурні зако-

Таблиця 1. Математичний інструментарій конструювання формалізованих моделей відтворення фінансово-господарських процесів підприємства

Інструментарій	Характеристика	Застосування у цифрових моделях
Регресійний аналіз	Дозволяє встановлювати кількісні залежності між змінними, враховуючи вплив кількох факторів одночасно.	Прогнозування фінансових результатів, аналіз залежності витрат від обсягів виробництва.
Коефіцієнтний аналіз	Базується на відносних показниках, що характеризують співвідношення між елементами фінансової системи.	Оцінка ліквідності, рентабельності, платоспроможності підприємства в цифрових аналітичних системах.
Матричні методи	Оперують багатовимірними структурами для аналізу взаємозв'язків груп показників.	Формування моделей оптимального розподілу ресурсів, аналіз виробничих потоків.
Імітаційне моделювання	Дозволяє відтворювати поведінку системи у динаміці з урахуванням стохастичних факторів.	Аналіз ризиків, оцінка наслідків управлінських рішень у цифровому середовищі.
Оптимізаційні методи	Спрямовані на пошук найкращого варіанту рішень з урахуванням обмежень і критеріїв ефективності.	Моделювання бюджетів, оптимізація витрат, управління інвестиційними проектами.
Стохастичні моделі	Враховують вплив випадкових чинників на результати господарських процесів.	Прогнозування коливань грошових потоків, аналіз ймовірності фінансових ризиків.
Економетричні моделі	Поєднують статистичні методи і теоретичні підходи для аналізу економічних процесів.	Оцінка впливу цифровізації на продуктивність, моделювання розвитку бізнесу.

Джерело: узагальнено на основі [3; 8].

номірності, які визначають поведінку підприємства в умовах цифрової економіки. Формалізація показників при цьому дає можливість зменшити вплив суб'єктивних оцінок, замінюючи їх точними кількісними параметрами [7]. Такий підхід значно розширює горизонти прогнозування, оскільки замість статичного аналізу минулих результатів формується спектр можливих сценаріїв, які відображають різні комбінації факторів і ринкових умов. Крім того математичний апарат забезпечує варіативність управлінських рішень, адже дозволяє моделювати наслідки альтернативних дій і оцінювати їх ефективність до практичної реалізації. Відповідно, у поєднанні з цифровими технологіями він створює адаптивне середовище управління, у якому точність прогнозів і швидкість обчислень стають ключовими чинниками конкурентної переваги підприємства (табл. 1).

Представлений інструментарій демонструє, що ефективність обліково-аналітичного забезпечення у цифровій економіці залежить не лише від обсягів зібраної інформації, а й від здатності трансформувати її у структуровані моделі. При цьому поєднання кількісних методів та стохастичного аналізу створює основу для формування багатоваріантних сценаріїв, які дозволяють зменшувати рівень невизначеності та підвищувати якість управлінських рішень [10]. Відповідно, використання математичних підходів у цифровому середовищі забезпечує новий

рівень інтеграції облікових та прогностичних процедур, що перетворює традиційні системи аналізу на динамічні платформи стратегічного управління. Саме це формує передумови для посилення конкурентних переваг підприємства, оскільки воно отримує можливість як адаптації до мінливих умов ринку, так і випередження їх за рахунок активної цифрової моделі управління.

Отже, можна стверджувати, що концепти цифрової аналітики полягають у здатності поєднувати великі обсяги даних та інструменти інтелектуалізації аналізу у єдину систему, спрямовану на оцінювання фінансових результатів діяльності підприємств. При цьому цифрова аналітика ґрунтується на безперервному зборі та інтеграції інформації з різних джерел, включаючи бухгалтерські системи, ринкові платформи, клієнтські бази тощо. Це дозволяє формувати багатовимірні профілі діяльності підприємства, у яких фінансові результати відображаються у динаміці та зіставляються з ключовими факторами впливу. Важливим аспектом при цьому є використання алгоритмів машинного навчання, які виявляють приховані закономірності та створюють підґрунтя для точніших прогнозів. Тому цифрова аналітика забезпечує візуалізацію складних процесів у доступній формі, що полегшує її інтерпретацію управлінцями та сприяє швидкому реагуванню на відхилення [2]. У результаті формується нова логіка оцінювання фінансових резуль-

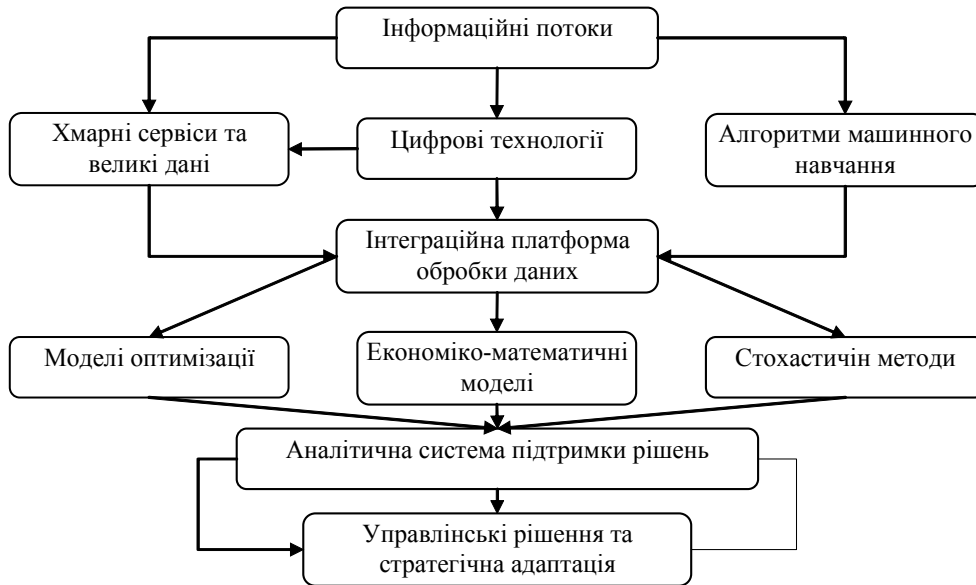


Рис. 1. Інтеграційна схема використання економіко-математичних моделей та цифрових технологій підтримки прийняття управлінських рішень

Джерело: власна розробка.

татів, яка поєднує глибину аналітичного проникнення з гнучкістю управлінських рішень у цифровому середовищі.

Отже, використання економіко-математичних моделей у поєднанні з цифровими технологіями формує гібридні системи підтримки прийняття рішень, що поєднують у собі аналітичну формалізацію та швидкість обчислювальних алгоритмів. Такі системи здатні інтегрувати різноманітні потоки інформації, структурувати їх у функціональні залежності та відтворювати динаміку фінансово-господарських процесів у реальному часі [1]. При цьому вони забезпечують багатоваріантність управлінських сценаріїв, дозволяючи порівнювати альтернативи за критеріями ефективності й ризику. Гнучкість цифрового середовища підсилює адаптивність таких моделей, роблячи їх стійкими до непередбачуваних змін ринку. Як наслідок, підприємство отримує інструмент, який одночасно підвищує точність прогнозів та знижує вартість управлінських помилок, створюючи основу для конкурентних переваг у бізнес-середовищі (рис. 1).

Запропонована схема відображає логіку взаємозв'язаного розвитку цифрових технологій та економіко-математичного моделювання у створенні адаптивного середовища для підтримки управлінських рішень. Зокрема, вона демонструє, що поєднання інструментів збору, обробки та формалізації даних із сучасними методами аналізу забезпечує для підприємств як оперативність реагування на зміни, так і здатність працювати в умовах високої невизначеності. Функціональне поєднання цих елементів формує інтеграційну основу, завдяки якій аналітична інформація трансформується у стратегічно значущі управлінські орієнтири. Таким чином, модель створює передумови для їхнього випереджального характеру управлінських рішень, чим зміцнює конкурентні позиції підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що інтеграція економіко-математичного моделювання з цифровими технологіями трансформує обліково-аналітичне забезпечення у багатофункціональну систему, здатну формувати нову якість управління. Такі моделі дають змогу формалізувати складні фінансово-господарські процеси та забезпечують високу точність прогнозів. Цим вони підвищують оперативність та надійність управлінських рішень, а також забезпечують їх адаптивність до динамічного бізнес-середовища. Тому виступаючи основою стратегічного планування діяльності підприємств, такі моделі сприяють підвищенню ефективності системи управління у цифровій економіці. При цьому саме їх здатність випереджати ризики та використовувати нові можливості стає ключовим чинником конкурентної стійкості суб'єктів господарювання.

Література:

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. Економічні науки. Серія "Облік та фінанси". 2010. № 7 (25). 44. С. 181—185.
2. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Детермінанти прискорення розвитку цифрової економіки в контексті євроінтеграції. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2023. № 20 (79). С. 20—25.
3. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. Вісник Черкаського національного університету. Серія "Економічні науки". 2023. № 27 (1—2). С. 98—104.
4. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
5. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-

Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.

6. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.

7. Шматковська Т. О. Автоматизація обліково-аналітичної роботи в системі інноваційних методів управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2015. № 2 (6). С. 1465—1468.

8. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. Економічний форум. 2023. № 3. С. 156—161.

9. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123—128.

10. Stashchuk O., Shmatkovska T., Dziemulych M., Kovalska L., Talakh T., Havryliuk O. Integrated assessment, analysis and management of financial security and stability of joint-stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2021. Vol. 21 (2). Pp. 589—602.

References:

1. Dziemulych, M. I. (2010), "The essence of electronic money in the modern financial system", Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy", vol. 7 (25), no. 4, pp. 181—185.

2. Dziemulych, M. I. and Reikin, Yu. Yu. (2023), "Determinants of accelerating the development of the digital economy in the context of European integration", Ekonomichni nauky. Seria "Regionalna ekonomika", vol. 20 (76), pp. 20—25.

3. Kyryliuk, E. M., Rudenko, M. V., Gariaga, L. O. and Dziemulych, M. I. (2023), "Social effects of digital transformation of the economy of Ukraine", Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 27 (1—2), pp. 98—104.

4. Urban, O. A., Dziemulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", Ekonomichni forum, vol. 2, pp. 47—52.

5. Chaliuk, Yu. O. (2022), "Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war", The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 357—364.

6. Chaliuk, Yu. O. (2022), Sotsialni poslugy v umovakh sotsializatsii hlobalnoi ekonomiky [Social services in the context of socialization of the global economy: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Shmatkovska, T. O. (2014), "Automation of accounting and analytical work in the system of innovative methods of management of hotel and restaurant business", Molodyi vchenyi, vol. 2 (6), pp. 1465—1468.

8. Shmatkovska, T. O. and Korobchuk, T. I. (2023), "Modern information and communication technologies in modeling business processes", Ekonomichni forum, vol. 3, pp. 156—161.

9. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T. and Popova, Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development", AD ALTA: Journal of interdisciplinary research, vol. 12 (2), special issue XXIX, pp. 123—128.

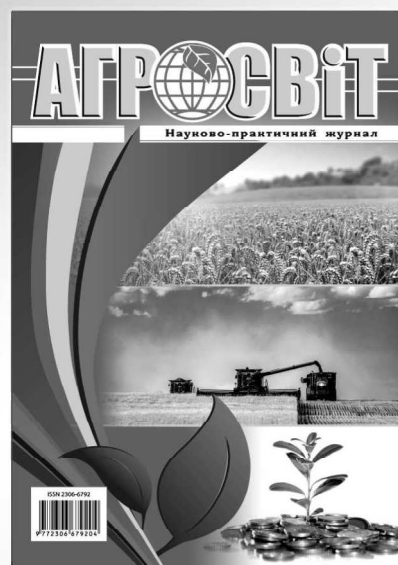
10. Stashchuk, O., Shmatkovska, T., Dziemulych, M., Kovalska, L., Talakh, T. and Havryliuk, O. (2021), "Integrated assessment, analysis and management of financial security and stability of joint-stock companies operating in the agricultural sector: a case study of Ukraine", Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development", vol. 21 (2), pp. 589—602.

Стаття надійшла до редакції 25.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Н. М. Дочинець,
к. е. н., доцент, доцент кафедри сучасних інформаційних технологій та веб-дизайну,
факультет дизайну і декоративно-прикладного мистецтва, Закарпатська академія мистецтв,
доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7075-8760>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.165

ІННОВАЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

N. Dochynets,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Modern Information
Technologies and Web Design, Faculty of Design and Decorative and Applied Arts, Transcarpathian Academy of Arts,
Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

INNOVATIVE BRANDING AS A STRATEGIC TOOL FOR COMPANY DEVELOPMENT IN THE INTERNATIONAL ENVIRONMENT

В умовах посилення міжнародної конкуренції традиційні підходи до формування бренду (з фокусом на візуальній ідентичності, односторонній комунікації, раціональному позиціонуванні та локальному підході) вже не забезпечують належної ефективності. Відповідно до цього метою статті є комплексне дослідження інноваційного брендингу як стратегічного інструменту розвитку компаній у міжнародному середовищі, а також виявлення його ключових особливостей і впливу на рівень конкурентоспроможності бізнесу. У дослідженні звернено увагу на той факт, що інноваційний брендинг є комплексним процесом створення та розвитку бренду, який інтегрує маркетингові, технологічні, соціокультурні та креативні складники. Автор наголошує, що такий брендинг забезпечує формування цінності бренду у трьох вимірах — економічному, емоційному та соціальному — і сприяє здобуттю стійких конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку. Констатовано, що відмінність інноваційного брендингу від його традиційних аналогів полягає у виході за межі простого формування візуальної ідентичності та односторонніх маркетингових комунікацій. Доведено, що інноваційний брендинг характеризується фокусом як на підтримку довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, так і на технологічну та інші форми інноваційності, що реалізуються через інтегрування соціокультурних та емоційних аспектів взаємодії зі споживачем, а також врахування глобальних ринкових і кроскультурних контекстів. Фактично, інноваційний брендинг є інструментом, який дозволяє компаніям не лише ефективно комунікувати зі споживачами, а й розвивати довгострокову цінність бренду та пов'язані з ним стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні, зокрема високу впізнаваність і довіру до бренду, лояльність клієнтів, інноваційність як цінність, глобальну адаптивність, екосистемність і багатоканальну взаємодію, а також додану вартість у соціальному вимірі. Причому його значущість зумовлюється здатністю формувати бренди, які радикально трансформують форми взаємодії зі споживачами та підходи до стратегічного розвитку компаній у міжнародному середовищі.

Under the conditions of intensifying international competition, traditional approaches to brand formation (with a focus on visual identity, one-way communication, rational positioning, and a local approach) no longer ensure sufficient effectiveness. Accordingly, the purpose of this article is to conduct a comprehensive study of innovative branding as a strategic tool for company development in the international environment, as well as to identify its key features and impact on business competitiveness. The study highlights the fact that innovative branding should be viewed as a complex process of brand creation and development, which integrates marketing, technological, sociocultural, and creative components. The author emphasizes that such branding ensures the creation of brand value in three dimensions-economic, emotional, and social-and contributes to achieving sustainable competitive advantages for companies in the international market. It is noted that innovative branding differs from its traditional counterparts by going beyond the simple formation of visual identity and one-way marketing communications. It has been proven that innovative branding is characterized by a focus both on supporting long-term goals and ways to achieve them, and on technological and other types of innovation, by integrating sociocultural and emotional aspects of consumer interaction, as well as by considering global market and cross-cultural contexts. In fact, innovative branding is a tool that enables companies not only to communicate effectively with consumers but also to develop the long-term value of their brand and the associated sustainable competitive advantages at the international level (in particular, high brand recognition and trust, customer loyalty, innovation as a value, global adaptability, ecosystem development and multichannel interaction, and added value in the social dimension). Its significance is also determined by its ability to create brands that radically transform forms of consumer interaction and approaches to the strategic development of companies in the international environment.

Ключові слова: формування бренду; візуальна ідентичність; комунікація; позиціонування; культурна різноманітність аудиторії; брендинг.

Key words: brand development; visual identity; communication; positioning; cultural diversity of the audience; branding.

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

В умовах посилення міжнародної конкуренції традиційні підходи до формування бренду (з фокусом на візуальній ідентичності, односторонній комунікації, раціональному позиціонуванню та локальному підході) вже не забезпечують належної ефективності. Наприклад, Nokia у 1990-х — середині 2000-х років будувала бренд на раціональному позиціонуванні: "надійність, довговічність, якість зв'язку". Візуально компанія майже не змінювалася, а комунікація залишалася переважно односторонньою ("Connecting People" як гасло, але без залучення спільнот). З появою на ринку Apple та Samsung споживачі почали орієнтуватися не лише на функціональні характеристики, а й на емоційний досвід, інтерактивність, залучення у спільноту та екосистему продуктів. Nokia, зберігаючи старі методи брендингу, у 2012—2013 рр. втратила значну частку ринку та перестала бути лідером, а у 2014 році її мобільний бізнес було продано Microsoft.

Подібні приклади численні. Серед них інтернет-піонер Yahoo, який залишався в рамках класичного веб-порталу, зосереджуючись на контенті та рекламі, і соціальна мережа MySpace, що робила ставку на технічний функціонал, але не інтегрувала сучасні UX-тренди, внаслідок чого втратила користувачів на користь Facebook.

Неефективність традиційних підходів до формування бренду зумовлена тим, що світовий ринок вимагає від будь-яких бізнес-структур, які функціонують або прагнуть функціонувати на глобальному рівні, унікальних стратегій і нових форм взаємодії зі споживачами. У цьому контексті бренди мають виступати глобальними платформами взаємодії, здатними створювати унікальні смисли та формувати емоційну прихильність аудиторії.

Таким чином, дослідження інноваційного брендингу як стратегічного інструменту розвитку компаній у міжнародному середовищі є актуальним завданням сучасної науки й практики. Воно дозволяє визначити нові підходи до побудови ефективних бізнес-стратегій, які поєднують інноваційність, креативність і соціальну відповідальність у глобальному масштабі.

Таблиця 1. Наслідки інтуїтивної інтеграції нових комунікаційних інструментів і технологій у інноваційний брендинг, станом на 2024 р.

Проблема впровадження інноваційного брендингу	Частка компаній, що стикалися з проблемою	Наслідки для бізнес-структур, які функціонували або прагнули функціонувати на глобальному ринку
Фрагментарність практик	до 50%	Відсутність уніфікованих процедур та труднощі у масштабуванні брендингових ініціатив
Відсутність єдиних стандартів та методологій	до 40%	Складність порівняння результатів та створення корпоративних стандартів
Низька прогнозованість ефекту від впровадження	до 65%	Складність оцінити ефективність брендингових стратегій та планування довгострокових інвестицій.
Складнощі у формуванні довгострокових стратегічних переваг	до 30%	Зниження здатності бренду створювати стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні

Джерело: сформовано за даними McKinsey, BCG, Deloitte, PwC

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні проблеми та інноваційні стратегії брендингу, спрямовані на створення тривалої прихильності до товару, досить системно досліджені такими науковцями, як Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю., Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. та іншими. Зокрема, зазначеними авторами детально окреслені ключові аспекти та підходи до формування стійкої лояльності споживачів, які включають інноваційні комунікаційні стратегії, соціокультурну інтеграцію бренду та використання цифрових технологій.

Водночас ми відзначаємо значну фрагментарність досліджень у сфері інноваційного брендингу, зумовлену відсутністю консенсусу щодо його сутності та високим рівнем абстрактності у визначенні його ролі як стратегічного інструменту розвитку компаній у міжнародному середовищі.

Наголошуємо, що це безпосередньо ускладнює формування єдиної концептуальної моделі інноваційного брендингу та його практичне впровадження в бізнес-практику. Звертаємо увагу, що подібна ситуація обмежує можливості системного використання брендингу для досягнення довгострокових стратегічних цілей компаній.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Відповідно до цього метою статті є комплексне дослідження інноваційного брендингу як стратегічного інструменту розвитку компаній у міжнародному середовищі, а також виявлення його ключових особливостей і впливу на рівень конкурентоспроможності бізнесу.

Для досягнення цієї мети автором поставлено та вирішено такі дослідницькі завдання:

— проаналізовано теоретичні засади інноваційного брендингу та його відмінності від традиційних підходів;

— визначено стратегічну роль інноваційного брендингу у забезпеченні розвитку компаній у міжнародному середовищі;

— досліджено вплив цифровізації, кроскультурних чинників та інноваційних технологій на формування сучасних інноваційних брендів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "інноваційний бренд" почало активно формуватися у науковій літературі та бізнес-практиці на межі 1990—2000-х років, коли посилилися процеси глобалізації та цифровізації економіки, а міжнародне середовище набуло більш структурованих рис.

З одного боку, традиційні підходи до брендингу, орієнтовані на створення класичної візуальної ідентичності та комунікацію через мас-медіа, перестали відповідати динаміці ринкових змін. З іншого боку, бізнес-структури, які функціонують або прагнуть функціонувати на глобальному ринку, усвідомили, що саме інноваційність бренду — тобто здатність створювати, впроваджувати й використовувати нові ідеї, технології, продукти, послуги або підходи — може стати основою конкурентних переваг на світовому ринку.

Перехід від класичного до інноваційного брендингу був зумовлений кількома ключовими чинниками:

1. Розвитком інформаційних технологій (поява інтернету, соціальних мереж, мобільних платформ), що суттєво змінив комунікацію між брендом і споживачем

2. Переходом до економіки знань, у межах якої цінність компанії почала визначатися не лише матеріальними активами, а й нематеріальними — брендом, репутацією, інноваційним потенціалом.

3. Зростанням ролі споживачького досвіду, що змістило увагу від функціональних характеристик товару до емоційної та соціальної цінності взаємодії з брендом.

Таблиця 2. Аналіз різниці між маркетинговим і стратегічним інструментом розвитку компанії у міжнародному середовищі

Складники, що формують різницю	Маркетинговий інструмент розвитку компанії	Стратегічний інструмент розвитку компанії
Мета	Вплив на споживача, просування продукту, підвищення продажів, впізнаваності бренду	Вплив на довгостроковий розвиток, зокрема створення цінності, конкурентних переваг, позиціонування компанії на глобальному ринку.
Масштаб дії	Локальний, для просування продукту.	Глобальний, для розвитку бізнесу та створення цінності компанії
Фокус	Короткострокові маркетингові цілі — реклама, промоакції, PR, комунікації.	Інтеграція маркетингових, технологічних, соціокультурних, фінансових та інноваційних складників бізнесу.
Роль	Допоміжна *	Стратегічна **

Джерело: складено на основі [1—2; 5].

4. Поглибленням глобалізації ринків та зростання культурної різноманітності аудиторії, що вимагало від брендів не лише універсальності, а й персоналізованого підходу.

5. Переходом о концепції відкритих інновацій (open innovation), яка підкреслює важливість співпраці компаній із зовнішнім середовищем і залучення споживачів до створення нових продуктів і смислів.

З огляду на складність процесів переходу від класичного до інноваційного брендингу, упродовж ранніх 2000-х років, останній розглядався як абстрактний синтез маркетингової теорії, менеджменту та інноваційних підходів. Він надавав бізнес-структурам, які функціонували або прагнули функціонувати на глобальному ринку, можливість не лише просувати продукт, а й формувати унікальні соціокультурні платформи для взаємодії зі споживачами.

Водночас через незавершеність процесів переходу від класичного до інноваційного брендингу категорія "інноваційний брендинг" досі не отримала однозначного теоретичного обґрунтування та здебільшого розглядається як практична бізнес-концепція. Її реалізація здійснюється переважно інтуїтивно, шляхом інтеграції нових комунікаційних інструментів і цифрових технологій у взаємодії бренду зі споживачами.

Так, за даними консалтингових і аналітичних компаній McKinsey, BCG, Deloitte, PwC, станом на 2024 р. до 50% користувачів інноваційного брендингу стикалися з фрагментарністю практик, до 40% — з відсутністю єдиних стандартів та методологій, до 65% — з низькою прогнозованістю ефекту впровадження інноваційного брендингу, а до 30% — зі складнощами у формуванні довгострокових стратегічних переваг на міжнародному ринку. Більш докладно наслідки інтуїтивної інтеграції нових комунікаційних інструментів і технологій в інноваційний брендинг наведені в табл. 1.

Відтак, наукова дискусія щодо змісту інноваційного брендингу поступово розгортається, і в різних до-

слідженнях його трактують по-різному, зокрема: як інструмент креативного маркетингу та емоційну основу сприйняття бренду і товарів чи послуг (підхід І. Закрижевської, В. Нянько, Ю. Поліщук [1]); як унікальну та неповторну стратегію розвитку бренду (підхід І. Лисенко, А. Пономаренко [3]) як стратегію створення цінності бренду через інновації (підхід О. Пенькової, В. Лементовської, Т. Бортник [6]); як механізм підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації (підхід І. Людвік [4]). Звертаючись до аналізу окреслених підходів [1; 3—4; 6] констатуємо, що наразі жоден із них не є оптимальним для комплексного визначення сутності інноваційного брендингу.

Зокрема, підхід Закрижевської І., Нянько В. та Поліщук Ю. з одного боку робить акцент на роботі з емоційним складником бренду, що підвищує лояльність споживачів, з іншого — звучує розуміння інноваційного брендингу до роботи з якістю маркетингових комунікацій [1]. Фактично у цьому підході ігнорується стратегічний вимір та роль інноваційних технологій, а сам бренд зводиться до креативної оболонки.

Підхід Лисенко І. та Пономаренко А., підкреслює фокус на процесах диференціації бренду та його здатності виділятися на ринку [3]. Разом з тим, це занадто абстрактне визначення. Унікальність і неповторність не завжди є результатом інноваційності, а може бути наслідком сильного позиціонування чи культурного контексту. Підхід не визначає інструментів інноваційного брендингу для вимірювання чи практичної реалізації.

Підхід Пенькова, О., Лементовська В. та Бортник Т. робить акцент на інноваціях як джерелі конкурентних переваг, що обмежує вплив інноваційного брендингу на економічний складник цінності [6]. При цьому культурні, соціальні та емоційні компоненти бренду залишаються поза увагою.

Підхід Людвік І. підкреслює зв'язок інноваційного брендингу з глобалізацією ринкового середовища та розглядає його як механізм підвищення конкурентоспроможності компаній [4]. Такий підхід має стратегічну

Таблиця 3. Концептуальна абстракція стратегічної ролі брендингу у забезпеченні розвитку компаній у міжнародному середовищі

Ключові функції	Особливості впливу функції інноваційного брендингу на результат	Роль брендингу
Пріоритет: підвищення цінності бренду серед міжнародної цільової аудиторії		
Сприяння впізнаваності	Забезпечує унікальність продуктів і послуг компанії серед численних конкурентів на міжнародному ринку, формує впізнаваність та довіру споживачів.	Формує ключовий ресурс компанії для досягнення стійкого розвитку, конкурентної переваги та ефективної взаємодії з глобальною аудиторією.
Формування цінності бренду	Інтегрує економічні, емоційні та соціокультурні аспекти, підвищує лояльність споживачів та створює додаткову вартість для компанії.	
Підтримка стратегічних цілей компанії	Слугує інструментом реалізації глобальної стратегії розвитку, допомагає адаптувати бізнес-моделі до умов міжнародного середовища.	
Інноваційний потенціал	Сприяє впровадженню нових технологій, цифрових інструментів і креативних рішень, що підвищує адаптивність компанії до змін ринкових і культурних умов.	
Соціокультурна інтеграція	Допомагає компанії враховувати культурні особливості та цінності різних регіонів, що підвищує ефективність міжнародної комунікації та зміцнює репутацію бренду.	
Пріоритет: зростання глобальних доходів		
Стимулювання продажів	Підвищує попит на продукти та послуги компанії на міжнародних ринках	Забезпечує стійке зростання компанії та підвищує її цінність на міжнародному ринку.
Розширення ринкової частки	Впроваджує стратегії залучення нових сегментів та регіонів	
Розвиток нових каналів збуту	Інтегрує цифрові та офлайн-канали для ефективного охоплення клієнтів.	
Підвищення ефективності комунікацій	Забезпечує точну цільову комунікацію та оптимізацію витрат	
Підтримка ціннісної пропозиції	Допомагає компанії створити такі характеристики товарів або послуг, які відрізняють їх від конкурентів і роблять їх привабливими для споживачів.	

Джерело: складено на основі [3—4; 6—7].

цінність, проте є переважно функціоналістським, оскільки розглядає брендинг як інструмент ринкової боротьби, орієнтований на економічну ефективність і конкурентні переваги.

На нашу думку, інноваційний брендинг є процесом зі створення та розвитку бренду, який інтегрує маркетингові, технологічні, соціокультурні та креативні складники, формує цінність в економічному, емоційному та соціальному вимірах і забезпечує конкурентні переваги компанії у міжнародному середовищі.

Окреслене тлумачення дозволяє чітко виділити відмінність інноваційного брендингу від його традиційних аналогів, яка полягає у виході за межі простого формування візуальної ідентичності та односторонніх маркетингових комунікацій. Ця відмінність проявляється через [5]:

— фокус як на підтримку довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, так і на технологічну та іншу інноваційність;

— інтегрування соціокультурних та емоційних аспектів взаємодії зі споживачем;

— врахування глобальних ринкових та кроскультурних контекстів.

Такі відмінності дозволяють розглядати класичний брендинг як маркетинговий інструмент, оскільки він здебільшого обмежується логотипом, слоганом і рекламними кампаніями. Водночас інноваційний брендинг виступає як стратегічний інструмент розвитку компанії, здатний створювати цінність, забезпечувати довгостроковий розвиток і формувати стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні. Він інтегрує емоційні та соціальні аспекти взаємодії зі споживачем, застосовує цифрові технології та враховує глобальний контекст. Наприклад, інноваційний брендинг дозволяє сформувати бренд, який поєднує високотехнологічні продукти, естетичний дизайн, інтегровану екосистему сервісів та емоційну комунікацію зі споживачем, що сприяє високій лояльності та стійким конкурентним перевагам на світовому ринку [5].

Фактично основна різниця між брендингом як маркетинговим та стратегічним інструментом полягає в масштабі дії, ролі та характері впливу на загальний розвиток компанії у міжнародному середовищі (див. табл. 2).



Рис. 1. Передумови, що формують концептуальна конкретність стратегічної ролі інноваційного брендингу

Примітки:

* Через багатоканальну взаємодію з аудиторією, що дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

** Через визначеність необхідності адаптації бренду до культурних, соціальних та мовних особливостей різних ринків, що сприяє формуванню глобальної впізнаваності та лояльності споживачів.

*** Через нові можливості для креативного позиціонування бренду, створення унікального споживчого досвіду та інтеграції інновацій у продуктову та сервісну пропозицію.

Джерело: розроблено автором.

За наведеним положенням, стратегічна роль інноваційного брендингу не є очевидною. Під його стратегічністю зазвичай розуміють орієнтацію на виконання тих функцій, які забезпечують розвиток компанії [6-7]. Іншими словами, у "чистому вигляді" стратегічність формується сукупністю цих функцій та їхнім впливом на досягнення довгострокових цілей компанії, що може включати стійке зростання глобальних доходів, вихід на міжнародні ринки та підвищення цінності бренду.

Неочевидність стратегічної ролі інноваційного брендингу зумовлена тим, що її концептуальна абстракція може чітко окреслити функції, які обираються залежно від їхнього значення для конкретної стратегічної мети (див. табл. 3).

Наприклад, якщо пріоритетом є підвищення цінності бренду серед міжнародної цільової аудиторії, ключовими функціями будуть сприяння впізнаваності, формування цінності бренду, підтримка стратегічних цілей компанії, розвиток інноваційного потенціалу та соціокультурна інтеграція. Якщо пріоритетом є зростання глобальних доходів, ключовими функціями будуть стимулювання продажів, розширення ринкової частки, розвиток нових каналів збуту, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та підтримка ціннісної позиції бренду.

Втім, концептуальна конкретність стратегічної ролі інноваційного брендингу стає очевидною лише тоді, коли звертаємося до результатів або переваг, які він забезпечує. Наприклад, Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. [2] зазначають, що про стратегічність інноваційного брендингу можна говорити лише за умови формування стійких конкурентних переваг на міжнародному рівні. Відтак саме утворення "реальних" та "предметних" результатів або конкурентних переваг демонструє справжню стратегічну роль інноваційного брендингу.

Справедливість цієї тези підтверджується змістом передумов, що формують цю роль і надають їй "реальність" та "предметність" (див. рис. 1). Серед них — набуття кожною з функцій інноваційного брендингу ключових характеристик: цілеспрямованості, системності, впливу на конкурентоспроможність, довгострокової ефективності, інтегрованості та адаптивності. Крім того, "предметність" передбачає, що всі функції брендингу мають набувати ознак технологічності інтеграції та орієнтації на глобальні цінності.

Разом окреслені вище характеристики та ознаки дозволяють брендам радикально змінювати форми взаємодії зі споживачами (через інтерактивність, емоційний досвід, соціокультурну інтеграцію) та перетворювати його на стратегічний інструмент розвитку компаній у міжнародному середовищі.

Наразі існують чисельні приклади брендів нового типу, сформованих інноваційним брендингом. Серед них: Tesla — поєднує інноваційні технології з ціннісно-орієнтованим брендингом; Netflix — базується на глобальності та кроскультурності, зокрема на форматі контенту, що враховує культурні особливості різних країн, а також забезпечує універсальну та локалізовану цінність для споживачів; Airbnb — поєднує довіру між людьми та сервіс бронювання житла, виступаючи як "посередник довіри": завдяки системі рейтингів, відгуків і гарантій безпеки користувачі відкривають свої домівки незнайомцям; Nike — поєднує пропозицію спортивної продукції та платформу ідентичності, інклюзивності та підтримки культурних рухів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні звернено увагу на той факт, що інноваційний брендинг слід розглядати як комплексний процес створення та розвитку бренду, який інтегрує маркетингові, технологічні, соціокультурні та креативні складові. Автором наголошується, що такий брендинг забезпечує формування цінності бренду у трьох вимірах — економічному, емоційному та соціальному — і сприяє здобуттю стійких конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку. Враховуючи наведені полонення за результатами дослідження зроблений ряд висновків:

1. Наявна відмінність інноваційного брендингу від його традиційних аналогів, яка полягає у виході за межі простого формування візуальної ідентичності та односторонніх маркетингових комунікацій.

2. Інноваційний брендинг характеризується фокусом як на підтримку довгострокових цілей та шляхів їх досягнення, так і на технологічну та іншу інноваційність.

Фактично, інноваційний брендинг є інструментом, що дозволяє компаніям не лише ефективно комунікувати зі споживачами, а й розвивати довгострокову цінність їхнього бренду та пов'язані з ним стійкі конкурентні переваги на міжнародному рівні (зокрема, високу впізнаваність і довіру до бренду, лояльність клієнтів, інноваційність як цінність, глобальну адаптивність, екосистемність і багатоканальну взаємодію, додана вартість у соціальному вимірі). Його значущість зумовлюється також здатністю формувати бренди, які радикально трансформують форми взаємодії зі споживачами та підходи до стратегічного розвитку компаній у міжнародному середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів інтеграції інноваційного брендингу з цифровими технологіями, соціокультурними трендами та глобальними ринковими контекстами для посилення довгострокової конкурентоспроможності брендів.

Література:

1. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>

2. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26. С. 1—12.

3. Лисенко І., Пономаренко А. Створення та розвиток e-commerce брендів в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 82—97.

4. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>

5. Міао, І., Харченко, Т. "Покращення інноваційної стратегії управління агропідприємствами в умовах глобалізації." *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 52 (5). С. 433—447.

6. Пенькова О., Лементовська В., Бортник Т. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31>

7. Перевозова І., Жарська Т. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

References:

1. Zakryzhevska, I., Nyanko, V. and Polishchuk, Yu. (2024), "Innovative digital branding strategies in Ukrainian business: analysis and recommendations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>

2. Krymska, A.O., Balyk, U.O. and Klimova, I.O. (2023), "Digital transformation in the field of marketing: new approaches and opportunities", *Akademichni viziyyi*, vol. 26, pp. 1—12.

3. Lysenko, I. and Ponomarenko, A. (2023), "Creation and development of e-commerce brands in the context of digitalization", *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 3 (35), pp. 82—97.

4. Ludvik, I. (2024), "Increasing the competitiveness of the Ukrainian agro-industrial complex through innovative strategies: development and application of efficiency analysis models in the context of globalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>

5. Miao, I. and Kharchenko, T. (2023), "Improving the Innovation Strategy of Agricultural Enterprise Management in the Context of Globalization". *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 52(5), pp. 433—447.

6. Penkova, O., Lementovska, V. and Bortnyk, T. (2024), "Brand promotion strategies at different stages of the product life cycle", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-31>

7. Perevozova, I. and Zharska, T. (2023), Development of a brand promotion strategy as an effective tool of brand management, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних
та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>

Н. О. Чен,
старший викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін
Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2205-3985>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.172

УПРАВЛІННЯ І БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ НА НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ З БЕЗПЕКИ І ОХОРОНИ ПРАЦІ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics
and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"
N. Chen,
Senior lecturer, Department of Management and Social and Humanities,
Private Higher Education Establishment "European University"

MANAGEMENT AND BUDGETING OF COSTS FOR TRAINING AND ADVANCED
TRAINING IN OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

У статті розглядаються теоретичні аспекти та методологічні підходи до управління й бюджетування витрат на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації у сфері безпеки й охорони праці. Акцент зроблено на аналізі чинної нормативно-правової бази, що регламентує порядок організації навчальних програм, а також на виявленні проблемних аспектів методичного забезпечення розрахунку витрат. Підкреслюється, що в сучасних умовах посилення вимог до безпеки виробничого середовища, запобігання професійним ризикам та зростання значення корпоративної культури охорони праці особливого значення набуває формування комплексної системи фінансового планування у даному напрямі. Автор наголошує на відсутності уніфікованої методології розрахунку витрат, що ускладнює прогнозування, контроль і ефективний розподіл ресурсів, спрямованих на підготовку персоналу. У статті запропоновано методику визначення та структурування витрат, яка поєднує теоретичні положення економічного обґрунтування й практичні інструменти бюджетування. Особливу увагу приділено класифікації витрат, які мають бути віднесені до обов'язкових для роботодавців, що забезпечить підвищення рівня безпеки, зменшення виробничих ризиків та гармонізацію системи охорони праці з міжнародними стандартами. Запропонований підхід дозволяє інтегрувати теоретичні та методологічні засади у практику управління, оптимізувати використання фінансових ресурсів та сприяти сталому розвитку підприємств.

The article examines in detail the theoretical aspects and methodological foundations of managing and budgeting expenses for training, retraining, and professional development in the field of occupational safety and health. Particular attention is paid to the analysis of the existing regulatory and legal framework governing the organization of educational programs, as well as to the identification of methodological gaps that complicate the calculation of expenses. It is emphasized that under current conditions, characterized by increasing requirements for safe working environments, the necessity to prevent occupational risks, and the growing importance of corporate safety culture, there is a strong need for an economically justified system of financial planning in this area. The lack of a unified methodology significantly hinders effective forecasting, allocation, and monitoring of financial resources dedicated to personnel training and retraining.

The article proposes an approach that combines theoretical insights into economic justification with practical tools of budgeting. The suggested methodology allows for the identification, classification, and structuring of costs associated with occupational safety training, while also ensuring their alignment with strategic goals of enterprises. A special focus is placed on defining mandatory categories of expenses that employers should incur to comply with occupational safety requirements. Such measures not only enhance the level of workplace safety but also reduce production-related risks, increase staff competence, and contribute to the integration of national systems with international labor protection standards.

In addition, the article outlines the methodological significance of cost planning as a mechanism for balancing corporate interests with employee protection needs. By incorporating both theoretical foundations and practical recommendations, the proposed system aims to optimize resource utilization, improve transparency in financial management, and foster the sustainable development of enterprises. Thus, the integration of theory and methodology into practical cost management creates a reliable basis for long-term investment in occupational safety and continuous professional development of personnel.

Ключові слова: охорона праці, витрати, управління витратами, навчання, підвищення кваліфікації, безпека.

Key words: occupational health and safety, costs, cost management, training, advanced training, safety.

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

Сучасний стан системи управління охороною праці в Україні потребує ґрунтовного перегляду та модернізації з урахуванням нових соціально-економічних умов, військових викликів та інтеграції до європейських стандартів. Незважаючи на наявність законодавчої бази та нормативних актів, які регламентують порядок організації навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері охорони праці, залишається значуща проблема відсутності єдиної методології управління та бюджетування витрат на ці заходи.

На більшості підприємств витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації сприймаються як другорядні або компенсаторні, що значно знижує їхню ефективність і перетворює систему охорони праці на формальність. Відсутність системного підходу до планування, прогнозування та контролю таких витрат унеможливорює чітке фінансове управління ресурсами, ускладнює визначення пріоритетів і оцінку результативності навчальних заходів.

У науковій і практичній площині особливо важливим є запровадження комплексної методики управління витратами на охорону праці, що включає: системне формування бюджету, розподіл витрат за категоріями працівників і видами навчання, моніторинг виконання витрат та оцінку їхньої економічної та соціаль-

ної ефективності. Чітке управління фінансовими ресурсами дозволяє не лише забезпечити відповідність законодавчим вимогам, а й підвищити мотивацію роботодавців інвестувати в безпеку праці завдяки економічним стимулюючим механізмам, наприклад, оптимізації страхових внесків чи компенсації витрат на навчання [7, с. 222].

Відсутність таких управлінських інструментів формує дисбаланс між державними вимогами та фактичним рівнем організації охорони праці на підприємствах, що безпосередньо впливає на зростання ризиків травматизму та аварійності на виробництві. Отже, інтеграція ефективної системи управління витратами на навчання та підвищення кваліфікації є ключовим елементом розвитку безпечного та продуктивного виробничого середовища, де пріоритетом є захист життя і здоров'я працівників, а економічний ефект підприємства формується як наслідок правильно організованого і контрольованого процесу інвестування у людський капітал.

Питання безпеки та охорони праці залишаються надзвичайно актуальними й гострими для України, навіть в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабних викликів, пов'язаних із воєнними діями. Нині в Україні відбувається активне реформування системи охорони праці та посилення уваги до забезпечення громадян безпечними умовами праці відповідно до європейських стандартів і вимог Міжнародної організації праці. У стратегічних документах державної політики, зокрема в Національній економічній стратегії до 2030 року та у сфері адаптації законодавства України до аспис ЄС, акцентується необхідність формування нової моделі трудових відносин, яка має поєднувати підтримку підприємництва з урахуванням інтересів найманих працівників.

Актуальність теми підтверджується статистикою: за офіційними даними Держпраці, рівень виробничого травматизму в Україні залишається досить високим, а значна частина випадків нещасних випадків має прихований характер. Це свідчить про недосконалість системи профілактики ризиків та необхідність зміни підходів до управління безпекою праці. Діюча система управління охороною праці все ще має ознаки витратної та компенсаторної моделі, орієнтованої переважно на усунення наслідків травматизму й виплату компенсацій постраждалим. Натомість недостатньо уваги приділяється превентивним заходам, стимулюванню роботодавців та страхових компаній до покращення умов праці, впровадженню ризик-орієнтованих підходів.

У цьому контексті важливого значення набуває навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері охорони праці, особливо керівників і спеціалістів структурних підрозділів. Саме освітні заходи, поряд із технічними й організаційними змінами, дозволяють знизити рівень виробничих ризиків, сформувати культуру безпеки та підвищити відповідальність персоналу. Економічні стимули у вигляді зменшення страхових внесків, податкових пільг чи знижених відсоткових ставок за кредитами можуть стати дієвим інструментом підтримки роботодавців, які інвестують у навчання персоналу. Важливо підкреслити, що системне

навчання з питань охорони праці не лише підвищує рівень безпеки виробничих процесів, а й безпосередньо впливає на ринкову вартість підприємства, підвищуючи його інвестиційну привабливість.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження у сфері управління витратами на охорону праці та навчання персоналу активно ведуться як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Українські вчені, зокрема Л. Лігоненко, О. Амоша, О. Білорус, приділяють значну увагу економічній доцільності профілактичних заходів і доводять, що витрати на підготовку та підвищення кваліфікації працівників слід розглядати як інвестиції в соціальний та людський капітал підприємства. У працях М. Дороніної та В. Антонюка підкреслюється важливість підвищення кваліфікації як чинника зростання продуктивності праці, підвищення мотивації персоналу та зменшення виробничих ризиків. Вітчизняні дослідження також звертають увагу на відсутність єдиної методології розрахунку витрат на навчання та їхнього інтегрування у фінансове планування підприємств.

Зарубіжні автори, серед яких Р. Каплан та Д. Нортон, розглядають витрати на навчання й розвиток персоналу як стратегічні інвестиції, що безпосередньо впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В працях представників школи стратегічного менеджменту наголошується на необхідності формування системи управління витратами, орієнтованої на майбутні вигоди, а не лише на короткострокові результати. Значний внесок зробили дослідження Міжнародної організації праці (МОП) та Європейського агентства з охорони праці (EU-OSHA), де підкреслюється важливість ризик-орієнтованих підходів, стандартизації методів обчислення витрат і впровадження економічних стимулів для роботодавців.

Незважаючи на наявність численних праць, питання бюджетування витрат на навчання та підвищення кваліфікації у сфері охорони праці в Україні залишаються недостатньо розробленими. Переважна більшість досліджень обмежується загальними підходами до управління витратами, тоді як практичні рекомендації щодо структуризації та оптимізації витрат у галузі охорони праці є фрагментарними. Це зумовлює необхідність поглиблених наукових розвідок, спрямованих на розробку єдиної методики управління та бюджетування витрат у поєднанні з міжнародними стандартами і практикою сталого розвитку.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка підходів до управління й бюджетування витрат на навчання і підвищення кваліфікації у сфері охорони праці з урахуванням сучасних викликів та потреб сталого розвитку підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Провівши аналіз наукових праць та проаналізувавши сьогодишню ситуацію, у ході яких нами проведено аналіз ефективності ризик-орієнтованих організацій-

Таблиця 1. Групування поточних витрат підприємства на охорону праці

Код рахунку	Види витрат
20 «Виробничі запаси», 23 «Виробництво», 25 «Витрати на збут», 26 «Загальновиробничі витрати»	Підтримка робочого стану обладнання та технологій, що забезпечують безпечні умови виробництва; придбання засобів індивідуального захисту; технічне обслуговування систем безпеки; витрати на запобіжні та контрольні заходи.
92 «Адміністративні витрати»	Управління охороною праці: оплата праці працівників служби охорони праці, витрати на послуги з управління охороною праці, утримання та амортизація приміщень та обладнання служби ОП, оплата навчання та підвищення кваліфікації персоналу, проведення контролю та експертиз з охорони праці, придбання інформаційних матеріалів та проведення організаційних заходів у сфері охорони праці.
97 «Витрати майбутніх періодів»	Передплата на курси та тренінги з охорони праці, оплата планових семінарів та навчальних програм, що будуть реалізовані у майбутніх періодах.

Джерело: укладено авторами на основі П(С)БО № 16.

но-економічних механізмів забезпечення безпечної праці. Було детально вивчено склад і структуру витрат у цій сфері, зокрема видатки на навчання та підвищення кваліфікації працівників, перепідготовку кадрів, проведення науково-дослідних робіт, впровадження інноваційних технологій, а також розробку внутрішніх нормативно-правових і методичних документів підприємств з питань охорони та промислової безпеки.

Дослідники підкреслюють, що системний підхід до управління цими витратами дозволяє створити ефективну модель бюджетування, контролю та прогнозування фінансових ресурсів, орієнтовану на превентивні заходи та стійкий розвиток підприємств. Особливу увагу приділено аналізу того, як такі витрати впливають на безпеку та здоров'я працівників, зменшують виробни-

чий травматизм і створюють умови для формування безпечного робочого середовища. Результати досліджень свідчать про тісний зв'язок між ефективним управлінням витратами на охорону праці та підвищенням соціальної відповідальності підприємств, а також зміцненням захисту життя і здоров'я громадян у контексті сучасних соціально-економічних умов України.

Деякі українські економісти розглядають витрати на навчання та підвищення кваліфікації з охорони праці в структурі поточних витрат підприємства, поданих у таблиці 1.

Витрати на підвищення кваліфікації працівників з охорони праці є ключовою складовою ефективного управління виробничими процесами та забезпечення безпечних умов праці на підприємстві. Вони включають оп-

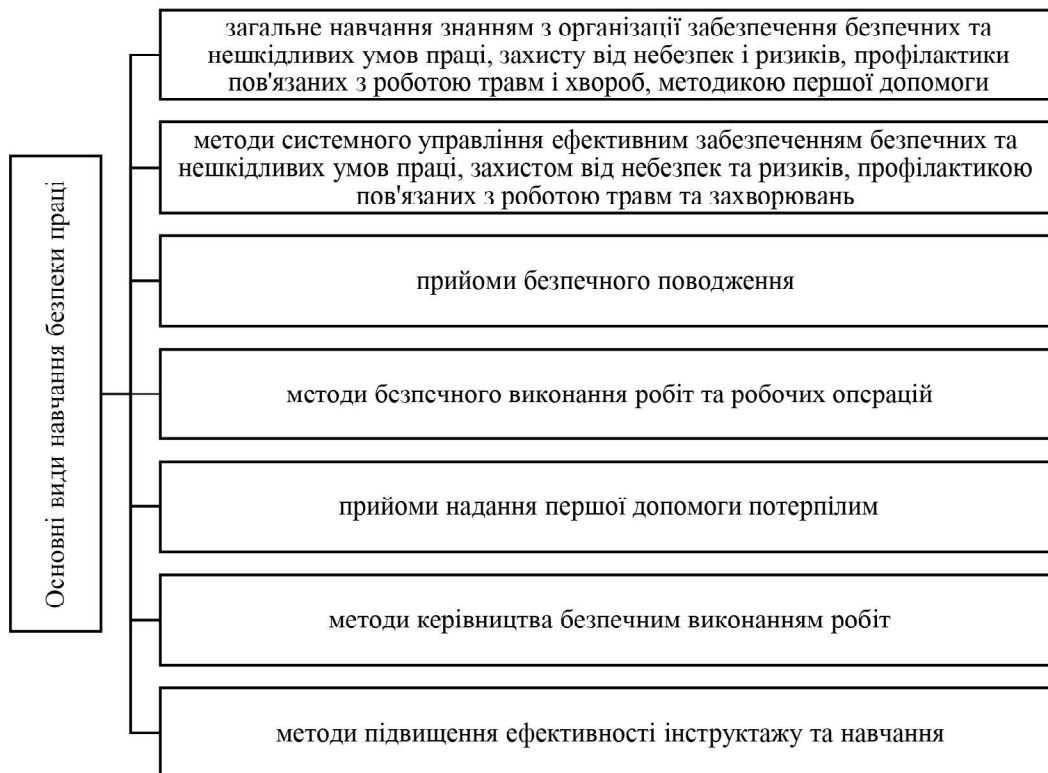


Рис. 1. Основні види навчання безпеки праці

Джерело: укладено за даними джерела [3, 4, 7].

Таблиця 2. Критерії застосування

№	Категорії	Період проходження навчання
1	Керівники та особи, відповідальні за забезпечення безпеки та охорони праці	не рідше одного разу в три роки
2	Прийняті на роботу відповідальні працівники за забезпечення безпеки і охорони праці	не пізніше одного місяця зі дня призначення
3	Особи, прийняті на роботу	не рідше одного разу в рік.
4	Працівники, які мають перерву в роботі з даного виду робіт, посади, професії три і більше років, а при роботі з підвищеною небезпекою більше одного року	не рідше одного разу в рік.

Джерело: укладено за даними джерела [4, 6].

лату навчальних курсів, семінарів, тренінгів, розробку та придбання навчальних матеріалів, залучення експертів і проведення контролю знань. В умовах сучасного виробництва такі витрати безпосередньо впливають на підвищення продуктивності праці, зменшення ризиків нещасних випадків і травматизму, а також на економічну стабільність підприємства. Для обліку та управління цими витратами використовуються рахунки 23 "Виробництво" для витрат, пов'язаних із безпечним технологічним процесом, та 92 "Адміністративні витрати" для витрат на навчання, семінари та управління службою охорони праці. Чітке планування та контроль за цими витратами дозволяє оптимізувати бюджет, оцінити ефективність інвестицій у навчання та забезпечити сталий розвиток підприємства, підвищуючи рівень кваліфікації персоналу та безпечність виробництва в цілому [4, с. 140].

Підвищення кваліфікації є однією з форм додаткової професійної освіти, спрямованою на оновлення та вдосконалення практичних і теоретичних знань фахівців. Основною метою курсів підвищення кваліфікації є забезпечення актуальності компетенцій працівників у сфері охорони праці та безпеки виробництва. В Україні сьогодні розрізняють два види навчання: обов'язкове, передбачене законодавством, та добровільне навчання, яке організовує роботодавець за власним рішенням. Відповідно до затверджених Правил охорони праці основні напрямки навчання охоплюють кілька сфер безпеки, що відображені на рисунку 1.

Витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері охорони праці є комплексними та багатокомпонентними, оскільки включають не лише оплату курсів та тренінгів, а й витрати на матеріально-технічне забезпечення навчального процесу, створення та підтримку спеціалізованих кабінетів або куточків охорони праці, придбання навчально-методичних матеріалів, технічних засобів навчання, а також витрати на залучення зовнішніх експертів і акредитованих центрів підвищення кваліфікації.

Особливе значення має систематичний моніторинг проходження курсів, оцінка результатів навчання та перевірка ефективності освоєння знань. Підрахунок витрат на навчання вимагає врахування не тільки прямого фінансового навантаження, а й непрямих витрат, пов'язаних із втраченим робочим часом, організацією стажувань, проведенням інструктажів та тестувань, що в сукупності впливає на загальну продуктивність підприємства.

Управління витратами на навчання та підвищення кваліфікації має безпосередній вплив на результати діяльності організації. Раціональне планування та контроль за використанням ресурсів дозволяють оптимізувати фінансові витрати, підвищити ефективність роботи персоналу, знизити ризик виробничого травматизму та захворювань, забезпечити стійкий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Дослідження показують, що інвестиції у навчання працівників не лише підвищують їх професійний рівень, а й покращують якість виробничих процесів, безпеку на робочих місцях, а також позитивно впливають на здоров'я працівників та рівень соціальної відповідальності підприємства.

Загальна тривалість навчання з охорони праці зазвичай становить не менше 40 академічних годин, з яких 36 годин відведено на безпосереднє навчання та 4 години на перевірку знань. У рамках дослідження було проведено бесіди з практиками-економістами для визначення структури витрат на навчання керівників та відповідальних осіб за безпеку праці, а також на інструктування і перевірку знань працівників. Було з'ясовано, що основні витрати залежать від кількості штатного та сумісного персоналу, моніторингу проходження курсів підвищення кваліфікації з охорони праці, співвідношення витрат на адміністративно-управлінський персонал і працівників основного виробництва як поточних витрат, рівня допуску технічного персоналу до виконання робіт, вимог до акредитованих навчальних центрів та цінових позицій на курси.

При складанні загального бюджету витрат на охорону праці необхідно враховувати широкий спектр компонентів, щоб забезпечити комплексне управління безпекою та ефективне використання ресурсів підприємства. До бюджету слід включати [5, с. 15]:

1. Витрати на навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників у спеціалізованих навчальних центрах або акредитованих організаціях, які проводяться на регулярній основі, щонайменше один раз на три роки, а також при прийомі на роботу, переведенні на нову посаду або зміні виробничих обов'язків.

2. Витрати на оснащення кабінетів охорони праці, включаючи придбання навчальних матеріалів, спеціалізованих програм для інструктажів, стендів, плакатів, тренажерів для надання першої медичної допомоги, комп'ютерних навчальних комплексів і професійної літератури.

Таблиця 3. Оновлені формули розрахунку витрат на навчання

Категорії	Період проходження вивчення	Формула розрахунку	Кількість годин
1	не рідше одного разу на три роки	$\Sigma \text{ витрат} = N_{i1} * P$	72
2	не пізніше одного місяця зі дня призначення	$\Sigma \text{ витрат} = N_{i2} * P$	40
3	не рідше одного разу в рік.	$\Sigma \text{ витрат} = N_{i3} * P$	40
4	не рідше одного разу в рік.	$\Sigma \text{ витрат} = N_{i4} * P$	40

Джерело: складено авторами.

3. Витрати на проведення короткострокових курсів і внутрішніх інструктажів, які організовуються безпосередньо службою охорони праці на підприємстві, зокрема: вступний інструктаж для нових працівників, стажування, навчання надання першої допомоги, інструктаж на робочому місці та перевірка знань.

4. Адміністративні витрати на організацію навчального процесу, що включають оплату праці викладачів і тренерів, оренду приміщень для проведення навчання, оплату комунальних послуг та амортизацію обладнання.

5. Витрати на контроль і моніторинг ефективності навчання, включаючи розробку та проведення тестувань, анкетування працівників, аудит знань і перевірку виконання вимог охорони праці.

6. Витрати на оновлення програм навчання та адаптацію матеріалів під сучасні нормативні вимоги і технологічні зміни на підприємстві.

Комплексний підхід до складання бюджету дозволяє не лише контролювати витрати на навчання, але й забезпечує економічну ефективність заходів підвищення кваліфікації, оптимізує використання ресурсів підприємства та підвищує рівень безпеки виробництва у цілому.

Основна формула розрахунку витрат на навчання охорони праці для комерційних організацій:

$$\Sigma \text{ витрат} = N_i * P \quad (1),$$

де N_i — кількість працівників для проходження курсів ПК

P — вартість навчальних програм

Далі слід видозмінити основну формулу з урахуванням певних категорій працівників, яким треба пройти навчання та кількість вивчених годин з наданням сертифікатів (Таблиця 3).

Таким чином, при складанні щорічного бюджету охорони праці необхідно передбачати витрати на оснащення та підтримання матеріально-технічної бази кабінетів охорони праці, навчальних куточків та інших робочих зон з охорони праці. До таких витрат належать кошти на придбання наочної навчальної агітації, технічних засобів навчання, спеціалізованих тренажерів та інтерактивних посібників, проте слід відокремлювати ці витрати від придбання меблів чи оргтехніки, які не є специфічними для освітнього процесу. Головною метою таких інвестицій є підвищення професійної компетентності працівників та забезпечення їхньої безпеки під час виконання виробничих завдань. Тобто ці витрати мають насамперед соціальну функцію — створюють безпечні умови та підтримують навчальний процес для людей, а вже потім формують економічну ефективність для підприємства [5, с. 16].

Вартість навчальних програм залежить від форми організації навчання: очна форма, зазвичай у спеціалізованому класі, або дистанційна форма з використанням мережевих технологій в "on-line" режимі. Сучасні навчальні центри повинні мати достатню матеріально-технічну базу, яка включає:

1. навчальний клас (власний або орендований), оснащений сучасною аудіо— та відеотехнікою;

2. комп'ютери для проведення тестування та самоконтролю знань;

3. наочні посібники з різних тем охорони праці та безпеки виробництва;

4. навчально-методичні матеріали, включно з періодичними виданнями та професійними довідниками.

Для організації дистанційного навчання навчальний центр має забезпечувати:

1. наявність освітнього порталу зі структурованими сторінками, що містять навчально-методичні матеріали, організаційно-адміністративну інформацію та інтерактивний навчальний контент для учнів;

2. мультимедійні класи та технології для проведення відеоконференцій і занять у "on-line" режимі через мережу Інтернет, що дозволяє забезпечити безперервність навчання та зручність для працівників підприємства незалежно від їхнього місцезнаходження.

Таким чином, ефективне управління витратами на матеріально-технічне забезпечення навчального процесу не лише гарантує дотримання норм охорони праці та законодавчих вимог, але й виступає інвестицією у безпеку і розвиток людського капіталу підприємства, формуючи компетентних, підготовлених і відповідальних працівників. Тобто, правильне планування і контроль за цими витратами забезпечує пріоритетність людини як основного суб'єкта трудового процесу, а вже потім економічну вигоду та стабільність діяльності організації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Резюмуючи викладене, можна зробити кілька важливих висновків щодо управління та бюджетування витрат на навчання і підвищення кваліфікації з охорони праці в Україні. По-перше, підвищення кваліфікації та навчання працівників є не лише обов'язковою складовою дотримання законодавчих вимог, а й ключовим фактором забезпечення безпеки, професійного розвитку та захисту життя людей. Витрати на навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації повинні плануватися щороку, включати кошти на матеріально-технічне забезпечення кабінетів та куточків охорони праці, придбання наочної агітації, тренажерів, навчальних посібників і методичних матеріалів. По-друге, у складанні

бюджету необхідно враховувати різні форми навчання — очну та дистанційну, із застосуванням сучасних технологій "on-line", освітніх порталів і мультимедійних класів, що забезпечує доступність та ефективність навчання для всіх працівників незалежно від місцезнаходження.

По-третє, структура витрат має включати не лише навчальні програми, а й організаційні та адміністративні заходи, такі як оплата праці викладачів і тренерів, амортизація обладнання, контроль знань, розробка тестів та оновлення навчальних матеріалів. Це дозволяє поєднати соціальну функцію навчання — захист і розвиток людського капіталу — з економічною вигодою для підприємства. По-четверте, міжнародний досвід свідчить про необхідність акредитації навчальних центрів та сертифікації навчальних програм державними уповноваженими органами, що забезпечує їх відповідність законодавчим вимогам та підвищує довіру працівників до процесу навчання.

Таким чином, ефективне управління витратами на навчання та підвищення кваліфікації з охорони праці має стратегічне значення для безпеки і здоров'я персоналу, формування компетентних і відповідальних працівників, а також для підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Комплексне планування, контроль за використанням ресурсів та застосування сучасних технологій навчання створюють передумови для стабільного та безпечного розвитку виробничого процесу, пріоритетним елементом якого є людина, а вже потім економічний ефект для організації.

Література:

1. Бойко М. І., Ткаченко В. О. Техніка безпеки та охорона праці як складова підвищення продуктивності праці Менеджмент і підприємництво. 2024. № 4. С. 120—128. DOI: <https://doi.org/10.54321/mi2024.4.120>
2. Козак І. В., Петренко О. М., Гнатюк С. В. Сучасні підходи до організації охорони праці на підприємствах України Економіка і управління. 2024. № 2. С. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.12345/eu2024.2.045>
3. Нагорна А. М., Радіонов М. О., Компанієць О. А. Сучасні виклики для медицини та охорони праці: специфіка виробничих травм в Україні в умовах воєнних дій — облік, професійна реабілітація та профілактика. Український журнал з охорони праці. 2024. Т. 20, № 2. С. 89—97. DOI: <https://doi.org/10.33573/ujoh2024.02.089>
4. Твердохлебова Н. Є., Семенов Є. О. Новий зміст навчання майбутніх фахівців з охорони праці в сучасних умовах. Донецький національний технічний університет. 2024. № 1 (12). С. 139—148. DOI: <https://doi.org/10.31474/2415-7902-2024-1-12-139-148>
5. Хурсенко С. М., Семерня О. В., Хворост Т. В., Василенко О. О. Використання європейського досвіду у розробці превентивних заходів з охорони праці. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Механізація та автоматизація виробничих процесів. 2024. № 4. С. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.32782/msnau.2024.4.13>
6. Цюпа В. А., Маматова Т. В., Яворська О. О., Чеберячко С. І., Чеберячко Ю. І., Дерюгін О. В. Формування нової концепції здорового та безпечного робочого місця в Україні. Проблеми охорони праці в Україні. 2023.

№ 1—2. С. 28—37. DOI: <https://doi.org/10.36804/nddipbop.39-1-2.2023.28-37>

7. Ченчева О., Сукач С., Рєзнік Д., Петренко І., Лашко Я., Гладік О. Сучасна концепція управління охороною праці з ризик-орієнтованим підходом. Комунальне господарство міст. 2024. Т. 4 (185). С. 221—227. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-4-185-221-227>

8. Шевченко Н. П., Коваленко І. С. Вплив системи техніки безпеки на соціально-трудові відносини на підприємстві Вісник праці та соціальних відносин. 2023. Т. 18, № 3. С. 78—86. DOI: <https://doi.org/10.67890/vpsr2023.18.3.078>

References:

1. Boiko, M.I. and Tkachenko, V.O. (2024), "Occupational Safety and Health as a Component of Labour Productivity Improvement", Management and Entrepreneurship, vol. 4, pp. 120—128. <https://doi.org/10.54321/mi2024.4.120>.
 2. Kozak, I.V., Petrenko, O.M. and Gnatiuk, S.V. (2024), "Modern Approaches to Occupational Health and Safety Organization at Enterprises in Ukraine", Economy and Management, vol. 2, pp. 45—53. <https://doi.org/10.12345/eu2024.2.045>.
 3. Nagorna, A.M., Radionov, M.O. and Kompaniets, O.A. (2024), "Modern Challenges for Medicine and Occupational Health and Safety: The Specifics of Occupational Injuries in Ukraine during Hostilities — Accounting, Professional Rehabilitation, and Prevention", Ukrainian Journal of Occupational Health, vol. 20, no. 2, pp. 89—97. <https://doi.org/10.33573/ujoh2024.02.089>
 4. Tverdokhliebova, N.Ye. and Semenov, Ye.O. (2024), "New Content of Training Future Occupational Safety Specialists in Modern Conditions", Donetsk National Technical University, vol. 1 (12), pp. 139—148. <https://doi.org/10.31474/2415-7902-2024-1-12-139-148>
 5. Khursenko, S.M., Semernya, O.V., Khvorost, T.V. and Vasilenko, O.O. (2024), "Use of European Experience in Developing Preventive Measures for Work Safety", Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Mechanization and Automation of Production Processes, vol. 4, pp. 13—20. <https://doi.org/10.32782/msnau.2024.4.13>
 6. Tsopa, V.A., Mamatova, T.V., Yavorska, O.O., Cheberiachko, S.I., Cheberiachko, Yu.I. and Deryugin, O.V. (2023), "Formation of a New Concept of a Healthy and Safe Workplace in Ukraine", Labour Protection Problems in Ukraine, vol. 1—2, pp. 28—37. <https://doi.org/10.36804/nddipbop.39-1-2.2023.28-37>
 7. Chencheva, O., Sukach, S., Rieznik, D., Petrenko, I., Lashko, Y. and Hladiuk, O. (2024), "Modern Concept of Occupational Safety and Health Management with a Risk-Based Approach", Municipal Economy of Cities, vol. 4 (185), pp. 221—227. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-4-185-221-227>
 8. Shevchenko, N.P. and Kovalenko, I.S. (2023), "The Impact of Safety Systems on Socio-Labour Relations in Enterprises", Bulletin of Labour and Social Relations, vol. 18, no. 3, pp. 78—86. <https://doi.org/10.67890/vpsr2023.18.3.078>.
- Стаття надійшла до редакції 14.09.2025 р.*

УДК 338.1

О. М. Дювгованець,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2933-4306>
С. О. Дудник,
аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7276>
В. П. Федурця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу
та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.179

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ: СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

O. Diugowanets,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Administration, Marketing
and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
S. Dudnyk,
Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade
V. Fedurtsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ESG MANAGEMENT: SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Сучасний розвиток суб'єктів господарювання відбувається в умовах кліматичних змін, що негативно впливають на їхнє функціонування, посилюють ресурсні обмеження та вимагають трансформації усталених підходів до розвитку й формування конкурентних переваг. Так, підвищення середньорічної температури та екстремальна спека збільшують витрати на охолодження приміщень і технологічних процесів, зміни режиму опадів та повені порушують логістичні ланцюги постачання сировини та доставляння продукції, а зменшення доступності водних ресурсів підвищує витрати на їхнє отримання. Крім того, зростання частоти та інтенсивності штормів і ураганів призводить до зупинки виробництва, втрат запасів і додаткових витрат на відновлення. Ураховуючи складний вплив цих проблем, на перший план виходить концепція ESG-менеджменту. Відтак, метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємств та визначення його впливу на формування довгострокових конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання. У межах дослідження акцентовано, що ESG-менеджмент виступає чинником стимулювання переходу до сталого розвитку як окремих фізичних чи юридичних осіб, так і груп замовників або суб'єктів господарювання та забезпечує формування конкурентних переваг завдяки модельній основі, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти їхньої діяльності. Доведено, що ESG-менеджмент виступає ключовим інструментом сучасного управління, що інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Попри те, що сам по собі ESG-менеджмент не забезпечує автоматичного переходу до сталого розвитку, він створює умови для такого процесу через впровад-

ження ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє учасникам господарських відносин коригувати свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, зменшувати негативні екологічні та соціальні наслідки, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Констатовано, що інтеграція ESG-принципів сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, зокрема таких, що відрізняються від традиційних цінових або продуктивних показників. Таким чином, ESG-менеджмент виступає стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечує їхню стійкість як в умовах наявної ринкової конкуренції, так і в умовах реалізації стратегій "блакитного океану".

The modern development of business entities occurs in the context of climate change, which negatively affects their operations, exacerbates resource constraints, and necessitates the transformation of established approaches to development and the creation of competitive advantages. For example, rising average annual temperatures and extreme heat increase costs for cooling facilities and technological processes; changes in precipitation patterns and floods disrupt supply chains for raw materials and product delivery; and reduced water availability raises acquisition costs. Furthermore, the increasing frequency and intensity of storms and hurricanes lead to production stoppages, inventory losses, and additional restoration expenses. Given the complex impact of these challenges, the concept of ESG management comes to the forefront. Accordingly, the aim of this article is to substantiate the role of ESG management in ensuring the sustainable development of enterprises and to determine its impact on the formation of long-term competitive advantages in contemporary business conditions. The study emphasizes that ESG management stimulates the transition to sustainable development for any individual or legal entity, client, group of such entities, and/or business entities, and fosters the formation of competitive advantages through a model-based approach that integrates environmental, social, and governance aspects of business operations. It has been demonstrated that ESG management serves as a key instrument of modern management, integrating both financial and non-financial aspects of business activities. Although ESG management alone does not automatically guarantee a transition to sustainable development, it creates conditions for such a process through the incorporation of ESG components into strategic planning systems. This enables enterprises to adjust their impact on the environment and society, reduce negative ecological and social consequences, enhance consumer trust, and ensure sustainable business growth. It has been noted that the integration of ESG principles promotes the formation of specific competitive advantages, including those distinct from traditional price or productivity metrics. Thus, ESG management acts as a strategic mechanism for enhancing the long-term competitiveness of enterprises and ensuring their resilience both in the context of existing market competition and in the implementation of "blue ocean" strategies.

Ключові слова: перехід до сталого розвитку; фінансово-орієнтована модель управління; екологічні аспекти; соціальні аспекти; управлінські аспекти; ESG-практики; модельна основа.

Key words: transition to sustainable development; financially oriented management model; environmental aspects; social aspects; governance aspects; ESG practices; model-based approach.

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

Сучасний розвиток суб'єктів господарювання відбувається в умовах кліматичних змін, що негативно впливають на їхнє функціонування, посилюють ресурсні обмеження та вимагають трансформації установлених підходів до розвитку й формування конкурентних переваг. Так, підвищення середньорічної температури та екстремальна спека збільшують витрати на охолодження приміщень і реалізацію технологічних

процесів, зміни режиму опадів та повені порушують логістичні ланцюги постачання сировини та доставлення продукції, а зменшення доступності водних ресурсів підвищує витрати на їхнє отримання. Крім того, зростання частоти та інтенсивності штормів і ураганів призводить до зупинки виробництва, втрат запасів і додаткових витрат на відновлення. Ураховуючи системний вплив цих проблем, на перший план виходить концепція ESG-менеджменту (Environmental, Social, Governance), яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Впровадження ESG-підходів у теорії та практиці управління стає не лише інструментом переходу до альтернативної моделі розвитку суб'єкта господарювання, а й чинником формування нових довгострокових конкурентних переваг. Це проявляється у можливості залучати дешевші фінансові ресурси завдяки довірі інвесторів, забезпеченні виходу на міжнародні ринки з більш жорсткими екологічними та соціальними стандартами, формуванні позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу, а також у створенні інноваційних продуктів і послуг, орієнтованих на потреби сталого розвитку.

У цьому контексті очевидним є зростання інтересу бізнесу до ESG-практик менеджменту та активний перехід від класичних моделей управління до інтегрованих, у яких фінансові результати діяльності тісно пов'язані з нефінансовими — зокрема екологічними, соціальними та управлінськими. Дослідження провідних міжнародних консалтингових компаній — McKinsey, Deloitte, PwC, EY та KPMG — підтверджують, що суб'єкти господарювання, які системно впроваджують ESG-менеджмент, демонструють вищу стійкість до кризових явищ, кращу здатність до адаптації в умовах динамічного середовища та підвищену інвестиційну й ринкову привабливість на глобальному рівні.

Окреслені положення визначають актуальність і науково-практичну значущість дослідження сучасної теорії та практики ESG-менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі проблеми реалізації ESG-менеджменту підприємствами висвітлені у працях Павліхи Н. [4], Дорошенко Г. О., Кузнєцова К. О. [3], Фатемі А., Глаума М. та Кайзера С. [7]. Зокрема, науковці наголошували на таких аспектах, як складність інтеграції ESG-показників у систему стратегічного управління, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання результативності ESG-практик, брак вірогідної та стандартизованої нефінансової звітності; високі витрати на впровадження "зелених" технологій, а також недостатній рівень мотивації менеджменту щодо врахування довгострокових нефінансових факторів у процесі прийняття рішень.

Грод М.І. та Резнікова Н.В. [2] також фрагментарно звернули увагу на вплив ESG-елементів на формування унікальних характеристик суб'єктів господарювання, їх продукції чи послуг, що дозволяє виділятися серед конкурентів на ринку та досягати вищого прибутку або зміцнювати позиції компанії.

Разом з тим комплексне вивчення загальної корисності ESG-менеджменту для стимулювання переходу до сталого розвитку будь-якої фізичної чи юридичної особи, замовника або групи таких осіб та/або суб'єктів, а також для формування конкурентних переваг, потребує подальшого наукового опрацювання. Це зумовлено як високою актуальністю глобального переходу до сталих моделей бізнесу, так і необхідністю розробки універсальних підходів до оцінювання ефективності ESG-практик у різних галузях економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі ESG-менеджменту у забезпеченні сталого розвитку підприємств та виз-

начення його впливу на формування довгострокових конкурентних переваг в умовах сучасного господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ESG-менеджмент виник як відповідь на глобальні економічні, соціальні та екологічні виклики кінця XX — початку XXI ст., коли традиційна фінансово-орієнтована модель управління виявилася недостатньою для забезпечення сталого розвитку підприємств та довгострокових конкурентних переваг. Його формування тісно пов'язане з еволюцією концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR), але якщо CSR наголошував переважно на соціальних та етичних аспектах діяльності компаній, то ESG інтегрує ці компоненти з екологічними та управлінськими, створюючи комплексну систему управління.

Враховуючи окреслені положення, у межах дослідження ESG-менеджмент розглядається як модельна основа, що інтегрує та балансує три групи аспектів діяльності суб'єктів господарювання (за Г. О. Дорошенко та К. О. Кузнєцовою [3]):

— Екологічні аспекти — раціональне використання природних ресурсів; зменшення викидів парникових газів; впровадження енерго- та ресурсощадних технологій; належне поводження з відходами; охорона біорізноманіття; запобігання забрудненню довкілля.

— Соціальні аспекти — створення гідних та безпечних умов праці; охорона здоров'я персоналу; дотримання трудових прав; розвиток людського капіталу; підтримка різноманіття та інклюзивності; залучення до розвитку місцевих громад; захист прав споживачів.

— Управлінські аспекти — прозорість та підзвітність менеджменту; дотримання етичних стандартів ведення бізнесу; формування ефективних органів корпоративного контролю; антикорупційні політики; управління ризиками; дотримання вимог законодавства.

Деякі науковці, зокрема Джем Ішик, Сердар Онган, Хасібул Іслам [6] виокремлюють у межах ESG-менеджменту також економічний складник, проводячи аналогію з концепцією сталого розвитку, де поряд з екологічною та соціальною традиційно виділяють і економічну підсистему. Водночас у класичному розумінні ESG (Environmental, Social, Governance) третій складник визначається як управлінська (Governance). На нашу думку, економічні результати мають розглядатися не як самостійний елемент, а як наслідок ефективної інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему менеджменту суб'єкта господарювання.

У цьому контексті під "модельною основою" мається на увазі систематизований підхід або концептуальна схема, яка слугує каркасом для розвитку та інтеграції ESG-компонентів в управління розвитком суб'єкта господарювання. Також погоджуємося з думкою Фатемі А., Глаум М., та Кайзер С. [7], що ESG не просто набір окремих заходів чи практик, а саме чітко структурована модель, яка дозволяє будь-якій фізичній або юридичній особі, яка здійснює господарську діяльність (відповідно до Господарського кодексу України, ст. 55):

Таблиця 1. Функції ESG-менеджменту в системі управління підприємством

Функції ESG-менеджменту у систем	Специфіка реалізації функції	Вплив функцій на сталий розвиток та конкурентну перевагу
Стратегічна орієнтація	Забезпечує врахування екологічних та соціальних ризиків при формуванні корпоративної стратегії.	Врахування екологічних і соціальних ризиків у стратегічному плануванні дозволяє суб'єкту господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечує сталість діяльності та зменшує негативний вплив на ресурси, що є основою сталого розвитку.
Систематизація нефінансових показників	Інтегрує дані про вплив діяльності підприємства на суспільство та навколишнє середовище у процес прийняття управлінських рішень.	Інтеграція екологічних і соціальних даних у процес прийняття рішень підвищує прозорість і ефективність управління, формує довіру стейкхолдерів і покращує репутацію, що створює основу для довгострокової конкурентної переваги.
Підвищення конкурентоспроможності	Сприяє формуванню позитивного іміджу, залученню інвестицій та розвитку інноваційних продуктів	ESG-практики дозволяють суб'єкту господарювання диференціюватися на ринку, залучати інвестиції, виходити на міжнародні ринки з більш суворими стандартами та розробляти інноваційні продукти, що забезпечує стійкі переваги перед конкурентами.
Управління ризиками та стійкістю	Дозволяє прогнозувати та мінімізувати соціальні та екологічні ризики, підвищуючи здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.	Системний контроль екологічних та соціальних ризиків мінімізує потенційні збитки та кризові ситуації, підвищує адаптивність і гнучкість суб'єкта господарювання, що безпосередньо сприяє його стійкому розвитку та здатності підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі

Джерело: складено на основі [1; 3; 5; 7].

1. Враховувати взаємозв'язок між екологічними, соціальними та управлінськими аспектами.

2. Системно інтегрувати аспекти екологічності, соціальної справедливості та керуваності в наявну систему стратегічного управління.

3. Сприяти переходу до сталого розвитку та створенню довгострокових конкурентних переваг.

Це дозволяє транслятувати контекстний вплив на довкілля, суспільство та економіку та приймати управлінські рішення на основі комплексного врахування як класичних економічних метрик, що відбивають економічний стан, так і тих, що вимірюють вплив діяльності суб'єкта господарювання на довкілля, суспільство та практики управління.

Серед економічних метрик виділяють показники прибутку та рентабельності [6]. Серед екологічних — обсяг викидів CO₂ та інших забруднювальних речовин, споживання енергії та ресурсів, рівень утилізації та перероблювання відходів тощо [5; 6]. Серед соціальних метрик — умови праці та безпека співробітників, рівень задоволеності персоналу, участь у розвитку громад, різноманіття та інклюзивність [6]. Се-

ред управлінських — прозорість та підзвітність менеджменту, ефективність корпоративного контролю тощо [4—5; 6].

Можна констатувати, що модельна основа ESG-менеджменту є теоретичною рамкою, яка визначає, як ESG-компоненти мають бути організовані, взаємодіяти між собою та як їх метрики впливають на управлінські процеси для ефективної реалізації довгострокових цілей підприємства.

Практично дія цієї модельної основи ESG-менеджменту дозволяє стверджувати, що вона закладає механізм трансформації традиційних підходів до управління, орієнтованих виключно на фінансові результати, у бік інтегрованої моделі, спрямованої на сталий розвиток та формування довгострокових конкурентних переваг.

У загальному основою трансформації є те, що ESG-менеджмент виконує у системі управління такі функції, як: стратегічна орієнтація; систематизація нефінансових показників; підвищення конкурентоспроможності; управління ризиками та забезпечення стійкості (див. табл. 1).

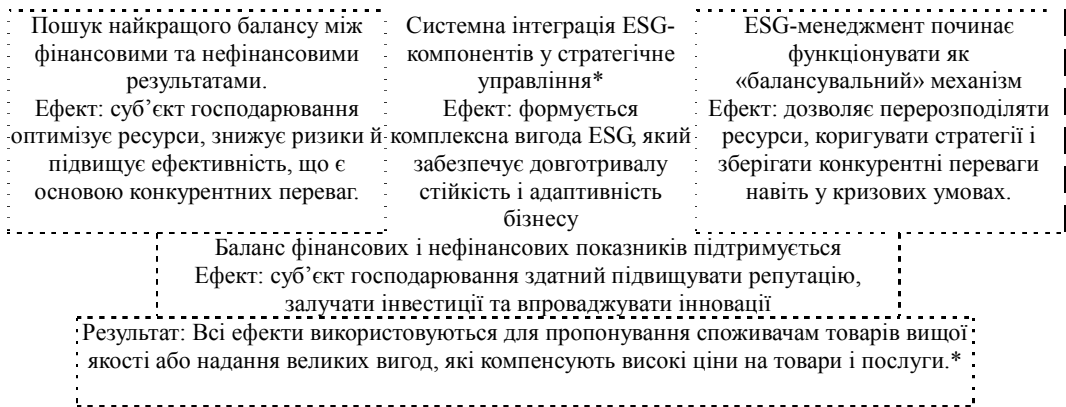


Рис. 1. Процес формування специфічних конкурентних переваг в ESG-менеджменті суб'єкта господарювання

Примітка:

* Отримана конкурентна перевага в межах ESG-менеджменту ґрунтується на відмінностях у якість товарів і послуг, що створюють додаткову цінність для споживача, або на зниженні виробничих витрат порівняно з конкурентами, що забезпечує стійке зміцнення ринкових позицій підприємства.

Джерело: складено на основі [1—2; 6—7].

Разом із тим, функції ESG-менеджменту лише об'єднують фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єкта господарювання, але самі по собі не стимулюють його до сталого розвитку та формування специфічних конкурентних переваг. ESG-менеджмент активує процес стимулювання сталого розвитку через інтеграцію ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє фізичній або юридичній особі, що здійснює господарську діяльність, отримати можливість:

1. Коригувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство. Це сприяє зменшенню негативних екологічних і соціальних наслідків. Наприклад, компанія-виробник труб Interpipe у 2024 р. впровадила програму "Sustainable Living Plan", яка передбачає зниження викидів CO₂, оптимізацію водоспоживання та реалізацію соціальних проєктів у громадах, де вона працює. Завдяки цьому суб'єкт господарювання одночасно зменшує екологічний вплив, підвищує довіру споживачів і забезпечує стійкий розвиток бізнесу [4].

2. Шукати баланс між фінансовими та нефінансовими результатами діяльності. Це сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, включно з тими, що відрізняються від традиційних цінкових або продуктивних показників.

У цьому контексті найбільш значущим є формування специфічних конкурентних переваг, що полягає у спрямуванні дії комплексного ефекту ESG на зміну характеристик учасників господарських відносин, їх товарів чи послуг у напрямку комплексності, довготривалості та стійкості до зовнішніх викликів ринку (див. рис. 1).

Важливо, що кожна конкурентна перевага, здобута завдяки впровадженню ESG, перетворюється на ціль, досягнення якої стає предметом спрямування системи стратегічного управління. Напри-

клад, якщо компанія зменшила викиди CO₂ та впровадила програми соціальної підтримки громад, ці досягнення стають стратегічними цілями для подальшого планування розвитку бізнесу та підвищення довіри споживачів.

Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримує можливість не лише підвищити прибутковість у "червоному океані", але й зміцнити свої позиції, зокрема покращити репутацію, залучати інвестиції, створювати інноваційні продукти та розширювати ринки збуту. Справедливості цього твердження наочно ілюструють дані табл. 2.

Формування конкурентних переваг у "червоному океані" критично важливе. Це зумовлено тим, що

Таблиця 2. Вплив ESG-менеджменту на конкурентні переваги у "червоному океані"

Компонент ESG	Механізм впливу на конкурентну		Приклади ефектів від ESG-менеджменту
	На зміст переваг	В цілому	
Екологічний (Environmental)	Скорочення викидів, раціональне використання ресурсів, впровадження «зелених» технологій	Зміцнення позицій у висококонкурентному середовищі (або «червоному океані»)*	Зменшення викидів CO ₂ , економія енергії, відповідність міжнародним екологічним стандартам
Соціальний (Social)	Стандартна соціальна відповідальність, а саме відповідальне ставлення до працівників, громад, партнерів та розвиток соціальних програм		Позитивний імідж серед клієнтів і громад, зниження соціальних ризиків, залучення талановитих співробітників
Управлінський (Governance)	Прозорість, ефективний контроль, дотримання етичних стандартів		Прозорі звіти, зниження операційних та регуляторних ризиків, залучення інвестицій

Примітка

* Суб'єкти господарювання зіштовхуються з необхідністю конкурувати за обмежені ресурси та клієнтів, що зумовлює загострення цінкових воєн, перенасиченість ринку та зниження рівня прибутковості.

Джерело: складено на основі [3-4; 7]

Таблиця 3. Вплив ESG-менеджменту на конкурентні переваги у "блакитному океані"

Компонент ESG	Механізм впливу на конкурентну		Приклади ефектів від ESG-менеджменту
	На зміст переваг	В цілому	
Екологічний (Environmental)	Створення унікальних «зелених» продуктів та технологій, які забезпечують суб'єктам господарювання безпосередній вихід у «блакитний океан» ринку.	Створення унікальної пропозиції, яку ще немає на ринку, і тим самим формування власного простору для розвитку.*	Вихід на нові ринки, підвищення екологічної цінності бренду, залучення екологічно орієнтованих клієнтів
Соціальний (Social)	Перехід від стандартної соціальної відповідальності (яка є обов'язковою) до формування унікальної пропозиції через соціальний вплив.		Підвищення лояльності клієнтів, формування позитивного іміджу, залучення талантів і партнерів
Управлінський (Governance)	Унікальні відкриті цифрові платформи прозорості звітності (доступні клієнтам, партнерам, громадам), етичні моделі управління, які стають унікальною перевагою на ринку (наприклад, «відкритий кодекс бізнес-етики» чи публічний аудит) та формування інноваційних партнерських екосистем, де бізнес-конкуренти співпрацюють задля суспільної цінності		Підвищення довіри інвесторів, зниження ризиків, створення стабільної корпоративної репутації

Примітка

* Суб'єкти господарювання отримують змогу виходити на нові ринкові ніші завдяки впровадженню унікальних екологічних, соціальних та управлінських практик, що забезпечують формування доданої цінності для споживачів і зменшують рівень прямої конкуренції.

Джерело: складено на основі [1; 5—7].

суб'єкти господарювання в ньому конкурують на максимально насичених ринках, а економічний процес боротьби та суперництва високий, переважно ціновий або об'ємний. У таких умовах традиційні фактори, зокрема, ціна або базова продуктивність, недостатні для підтримки стійкої конкурентної переваги. Саме покращена репутація, соціальна відповідальність і екологічна свідомість дозволяють виділитися серед гравців, які пропонують схожі продукти.

ESG-менеджмент може стати джерелом специфічних конкурентних переваг, що забезпечують суб'єкту господарювання можливість формування власного "блакитного океану" — нового ринку чи сегмента з мінімальним рівнем конкуренції, оскільки інтеграція екологічних, соціальних та управлінських практик сприяє появі унікальних пропозицій, зокрема "зелених" продуктів, соціально відповідальних послуг і прозорих етичних бізнес-моделей. Це наочно доводять дані табл. 3.

Наприклад, суб'єкт господарювання, що впроваджує енергоефективні та соціально орієнтовані продукти, може запропонувати на ринку рішення, яких ще немає у конкурентів, і тим самим створити для себе "блакитний океан". У 2018 році інвестиційна компанія Umgi Group, орієнтована на "зелену" економіку, створила одне з найбільших в Україні підприємств з перероблювання відходів — Recycling Solutions, яке наразі управляє побічними продуктами теплової енергетики та ме-

талургії. Інша компанія з портфеля Umgi Group — REGEN — того ж року почала спеціалізуватися на перетворенні промислових газів на електричну та теплову енергію. Поєднання цих ініціатив дозволило Umgi Group розвинути в Україні когенераційні проєкти, що використовують шахтний метан, коксовий, доменний, конвертерний, попутний нафтовий та сміттєві гази. Такі проєкти фактично створили нові ринкові ніші з мінімальною конкуренцією та високим попитом на сталу енергію.

Фактично, формування конкурентних переваг у "блакитному океані" є еталонним прикладом стратегічного управління, у якому суб'єкт господарювання створює унікальну цінність не шляхом змагання з конкурентами, а шляхом ціннісних інновацій та виходу на нові ринкові ніші, що стають доступними шляхом інтеграції ESG-принципів.

Відтак, наразі вплив ESG-менеджменту на конкурентоспроможність суб'єкту господарювання багатограний і проявляється через:

1. підвищення прибутковості, ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат та залучення інвестицій.
2. зміцнення позицій у висококонкурентному середовищі, створення унікальних продуктів і послуг, вихід на нові ринки та сегменти.
3. покращення іміджу, підвищення довіри споживачів, партнерів та інвесторів, формування бренду соціально відповідальної організації.

4. стимулювання розробки екологічно чистих та соціально орієнтованих продуктів, впровадження нових технологій і бізнес-моделей.

5. створення "блакитного океану", тобто нових ринкових ніш з мінімальною конкуренцією та високою прибутковістю для споживачів та інвесторів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження акцентовано, що ESG-менеджмент виступає чинником стимулювання переходу до сталого розвитку як окремих фізичних чи юридичних осіб, так і груп замовників або суб'єктів господарювання. Він забезпечує формування конкурентних переваг завдяки модельній основі, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти їхньої діяльності.

Доведено, що саме модельна основа ESG-менеджменту визначає структуру, взаємодію та метрики розвитку, надаючи суб'єктам господарювання можливість враховувати вплив своєї діяльності на довкілля, суспільство та економіку, а також інтегрувати принципи сталості в управлінські процеси. Така основа запускає трансформацію традиційних підходів, орієнтованих виключно на фінансові результати, у цілісну модель інтегрованого управління, здатну забезпечити збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної відповідності у довгостроковій перспективі.

Доведено, що ESG-менеджмент є ключовим інструментом сучасного управління, який інтегрує фінансові та нефінансові аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Хоча він не гарантує автоматичного переходу до сталого розвитку, проте створює умови для цього процесу шляхом інтеграції ESG-компонентів у систему стратегічного планування. Це дозволяє учасникам господарських відносин коригувати свій вплив на навколишнє середовище та суспільство, зменшувати негативні екологічні та соціальні наслідки, підвищувати довіру споживачів і забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

Констатовано, що інтеграція ESG-принципів сприяє формуванню специфічних конкурентних переваг, зокрема таких, що відрізняються від традиційних цінових або продуктивних показників. Таким чином, ESG-менеджмент виступає стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі та забезпечує їхню стійкість як в умовах наявної ринкової конкуренції, так і в умовах реалізації стратегій "блакитного океану".

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у вивченні впливу ESG-менеджменту на конкурентні переваги підприємств у різних галузях та на різних етапах їх розвитку з урахуванням регіональних кліматичних та соціально-економічних особливостей.

Література:

1. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

2. Грод М.І., Резнікова Н.В. Циркулярна економіка у концепті сталого розвитку: парадокси міжнародного макроекономічного середовища та фінансування зеленого зростання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7—8. С. 155—166.

3. Дорошенко Г.О., Кузнєцов К.О. ESG-менеджмент як основа відбудови України, Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 15. С. 86—91.

4. Павліха Н. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

5. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74—80.

6. Cem Isik, Serdar Ongan, Hasibul Islam. A new pathway to sustainability: Integrating economic dimension (ECON) into ESG factors as (ECON-ESG) and aligned with sustainable development goals (SDGs). *Journal of Ekonomi*, 2024. № 11, pp. 34—39.

7. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 2018. № 38. С. 45—64.

References:

1. Golovchak, G. (2024), "Assessment of the effectiveness of ESG reporting as a tool for business transparency in the context of globalization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

2. Grod, M.I. and Reznikova, N.V. (2023), "Circular economy in the concept of sustainable development: paradoxes of the international macroeconomic environment and financing of green growth", *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 7—8, pp. 155—166.

3. Doroshenko, G.O. and Kuznetsov, K.O. (2024), "ESG management as the basis for the reconstruction of Ukraine", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15. pp. 86—91.

4. Pavlikha, N. (2024), "Implementation of ESG and corporate social responsibility in the context of a circular economy: monitoring effectiveness and transparency issues", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>

5. Pavlikha N.V., Kornelyuk O.A. and Tsymbalyuk I.O. (2023), "Project management methodologies for circular business models: advantages and opportunities", *Intelekt KHKH*, vol. 3, pp. 74—80.

6. Cem, Isik, Serdar, Ongan, and Hasibul, Islam. (2024), "A new pathway to sustainability: Integrating economic dimension (ECON) into ESG factors as (ECON-ESG) and aligned with sustainable development goals (SDGs)", *Journal of Ekonomi*, vol. 11, pp. 34—39.

7. Fatemi, A., Glaum, M., and Kaiser, S. (2018), "ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure", *Global Finance Journal*, vol. №. 38, pp. 45—64.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2025 р.

О. В. Шрамко,

доцент кафедри фінансового забезпечення військ,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9080-7750>

О. П. Остапенко,

к. е. н., начальник кафедри фінансового забезпечення військ,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3194-0372>

О. А. Коваль,

доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування, доцент кафедри фінансового забезпечення військ,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2696-7204>

А. О. Талько,

слухач, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3464-321X>

Д. В. Павлова,

слухач, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1232-4688>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.186

ОДНОРАЗОВА ГРОШОВА ДОПОМОГА У РАЗІ ЗАГИБЕЛІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ

O. Shramko,

Associate Professor, Associate Professor of the Department of Military Financial Support,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Ostapenko,

PhD in Economics, Head of the Department of Military Financial Support,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Koval,

PhD in Finance, Associate Professor of the Department of Military Financial Support,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Talko,

Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

D. Pavlova,

Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ONE-OFF MONETARY ASSISTANCE UPON THE DEATH OF A SERVICEMEMBER AS A MECHANISM OF SOCIAL PROTECTION

Стаття присвячена аналізу одноразової грошової допомоги у разі загибелі військовослужбовця як важливого інструменту соціального захисту сімей загиблих захисників України. У роботі розглядається нормативно-правова база, що регулює виплату такої допомоги, та підкреслюється її роль у системі державних гарантій для родин, які зазнали непоправної втрати.

Дослідження також акцентує увагу на практичних аспектах призначення і виплати допомоги: порядок подання документів, строки розгляду заяв, коло осіб, що мають право на компенсацію, а також проблеми, з якими стикаються сім'ї загиблих у процесі реалізації цього права.

Окремо аналізується міжнародний досвід (США, Великої Британії, Польщі) у сфері соціального захисту сімей військовослужбовців, а також пропонуються напрями удосконалення української моделі — зокрема, цифровізація процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів та врахування довгострокових потреб родин.

У дослідженні застосовані загальноприйняті теоретичні методи: дедукція, індукція та аналіз, які дозволили системно розглянути нормативну базу та практику виплат. Використано логічні методи: класифікація, порівняння та узагальнення — для групування проблемних аспектів та виокремлення тенденцій. Також застосовано порівняльний метод — при дослідженні міжнародного досвіду (США, Великої Британії, Польщі).

У результаті дослідження узагальнено правові та практичні аспекти одноразової грошової допомоги у разі загибелі військовослужбовця як ключового механізму соціального захисту сімей загиблих захисників України; проаналізовано нормативно-правову базу, порядок призначення і виплати, окреслено проблеми реалізації цього права, досліджено міжнародний досвід (США, Великої Британії, Польщі) та запропоновано напрями вдосконалення національної моделі через цифровізацію процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів і врахування довгострокових потреб родин.

The article is devoted to the analysis of the one-time monetary assistance in the event of the death of a serviceman as an important instrument of social protection for the families of fallen defenders of Ukraine. The paper examines the regulatory and legal framework governing the payment of such assistance and emphasizes its role in the system of state guarantees for families that have suffered an irreparable loss.

The study also focuses on the practical aspects of granting and paying this assistance: the procedure for submitting documents, the time limits for reviewing applications, the circle of persons entitled to compensation, as well as the problems faced by families of the deceased in the process of exercising this right.

Separately, international experience (USA, United Kingdom, Poland) in the field of social protection of servicemen's families is analyzed, and directions for improving the Ukrainian model are proposed — in particular, the digitalization of procedures, reduction of bureaucratic barriers, and consideration of the long-term needs of families.

The study applies generally accepted theoretical methods: deduction, induction, and analysis, which made it possible to systematically examine the regulatory framework and the practice of payments. Logical methods such as classification, comparison, and generalization were used to group problem areas and identify trends. A comparative method was also applied when analyzing international experience (USA, United Kingdom, Poland).

As a result of the research, the legal and practical aspects of one-time monetary assistance in the event of the death of a serviceman are summarized as a key mechanism of social protection for the families of fallen defenders of Ukraine; the regulatory framework, procedure of granting and payment are analyzed; the problems of exercising this right are outlined; international experience (USA, United Kingdom, Poland) is studied; and directions for improving the national model through digitalization of procedures, reduction of bureaucratic barriers, and consideration of the long-term needs of families are proposed.

Ключові слова: соціальний захист, одноразова грошова допомога, військовослужбовці, загибель на службі, компенсаційні виплати, міжнародний досвід, родини загиблих, воєнний стан.

Key words: social protection, one-time monetary assistance, servicemen, death in service, compensatory payments, international experience, families of the fallen, martial law.

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

Повномасштабна війна, яку веде Україна, на жаль, супроводжується значними втратами серед військовослужбовців. Тисячі родин втратили своїх годувальників, що актуалізує проблему соціального захисту сімей загиблих захисників. Держава взяла на себе зобов'язання підтримати ці сім'ї фінансово шляхом виплати одноразової грошової допомоги (ОГД). Розмір такої допомоги безпрецедентний — 15 млн грн для родини кожного воїна, загиблого під час бойових дій. Цей крок

підкреслює пріоритетну увагу до соціального захисту військових, але в суспільстві точаться дискусії щодо достатності, справедливості та ефективності цієї допомоги на практиці. З одного боку, сума 15 млн грн є однією з найбільших подібних компенсацій у світі, з іншого — виникають питання про складність отримання коштів, тривалість процедур та те, чи завжди ця підтримка реально доходить до адресатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання одноразової допомоги родинам загиблих вже частково висвітлювалися в юридичній літературі та

ЗМІ. Зокрема, проводився аналіз нормативної бази та проблем застосування (наприклад, інформаційні довідки апарату Верховної Ради, статті правників у фахових виданнях), обговорювалися практичні кейси у пресі (в тому числі судові рішення щодо відмов у виплатах). Втім, комплексного дослідження, яке б поєднало аналіз законодавства, оцінку реального механізму виплат, виявлення проблемних аспектів та порівняння з міжнародним досвідом — на сьогодні бракує.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКИ ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічний аналіз національної системи одноразової грошової допомоги при загибелі військовослужбовця, виявлення її актуальних проблем та напрацювання пропозицій щодо вдосконалення цього інструменту соціального захисту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні питання одноразової грошової допомоги сім'ям загиблих військовослужбовців (далі — ОГД) врегульовано на рівні законів та підзаконних актів. Ключовим законодавчим актом є Закон України "Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей" №2011-XII. Цей Закон встановлює право сім'ї загиблого на отримання одноразової грошової допомоги і визначає базові розміри виплат. З 2022 року до Закону були внесені зміни, які суттєво збільшили розмір допомоги у зв'язку з війною. Нині законом передбачено фіксовану суму 15 000 000 грн — її виплачують у разі загибелі (смерті) військовослужбовця при виконанні обов'язків військової служби під час захисту Батьківщини. Дана виплата виплачується членам сім'ї тільки у тому випадку якщо смерть настала внаслідок бойових дій або поранень, отриманих у бойових обставинах, та прямо пов'язана із захистом держави (висновок військово-лікарської комісії повинен підтвердити причинний зв'язок загибелі з виконанням бойового завдання). Таким чином, 15-мільйонна компенсація охоплює всіх військових, полеглих на фронті або від отриманих бойових травм.

Для військовослужбовців, які померли під час проходження служби, але не в бою, родина отримує меншу допомогу. Зокрема, встановлено два додаткових рівні: 750-кратний прожитковий мінімум (станом на 2025 рік — приблизно 2,27 млн грн) — виплачується, якщо смерть настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва чи захворювання, пов'язаних з виконанням службових обов'язків, але поза бойовими діями. Інший рівень — 500-кратний прожитковий мінімум (близько 1,51 млн грн) — передбачений, якщо військовий помер під час проходження служби (в тому числі на навчаннях, полігонах, зборах тощо) за обставин, не пов'язаних з бойовими факторами.

На початку повномасштабного вторгнення уряд прийняв постанову Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 №168 "Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану" (зі змінами)". Ця постанова запровадила механізм виплати 15-мільйонної компенсації сім'ям загиблих захис-

ників, визначивши джерела фінансування та загальні процедури. Зокрема, що сума 15 млн грн виплачується "рівними частками між усіма отримувачами", перелік яких визначено законом.

Надалі уряд ухвалював і додаткові рішення для уточнення окремих ситуацій. Наприклад, Постанова КМУ №168 зазначала змін щодо строків звернення та охоплення певних категорій (зокрема, в 2023—2024 роках були доповнення про випадки загибелі у полоні тощо). Для сімей загиблих добровольців та резервістів діють аналогічні положення, закріплені в законодавстві про військовий обов'язок (ст.21-4 Закону "Про військовий обов'язок і військову службу" гарантує іноземцям-добровольцям таке саме право на ОГД).

Керівні документи однозначно визначають, хто має право на цю одноразову допомогу — це члени сім'ї загиблого військовослужбовця. До них відносяться: дружина або чоловік, які на момент виплати не вступили в новий шлюб; діти (у тому числі неповнолітні, усиновлені, народжені після смерті військового, а також діти від попередніх шлюбів чи позашлюбні — за умови встановлення батьківства); батьки (рідні чи усиновителі); особи, які були на утриманні загиблого (наприклад, неповнолітні брати/сестри, непрацездатні утриманці); а також особа, яка проживала з військовим однією сім'єю без реєстрації шлюбу, якщо факт спільного проживання офіційно встановлено судом. Всі перелічені категорії є потенційними отримувачами допомоги, причому за замовчуванням їхні частки рівні.

Наприклад, якщо залишилися дружина, двоє дітей і батьки — 15 млн грн діляться на 5 рівних частин, кожен отримує по 3 млн грн (ця частка потім виплачується 1/5 одразу і решта в розстрочку). Якщо хтось із перелічених не звернувся за допомогою або письмово відмовився від своєї частки, його частка перерозподіляється між іншими членами сім'ї порівну [4]. Відмова має бути нотаріально засвідчена (для осіб за кордоном — через консульство України) [4].

Окремо законодавство враховує особисте розпорядження військовослужбовця щодо виплати. Починаючи з кінця 2023 року, військові при вступі на службу можуть скласти офіційне розпорядження, в якому зазначити, кому саме і в яких долях слід виплатити ОГД у разі їх загибелі. Таке нововведення покликане врахувати волю самого військового — він може призначити отримувачем не лише законних членів сім'ї, а будь-яку близьку особу, визначивши пріоритетності розподілу. Якщо військовий залишив розпорядження, виплата здійснюється згідно з ним, але із важливим застереженням: незалежно від змісту розпорядження, малолітні та неповнолітні діти, повнолітні непрацездатні діти, непрацездатна вдова/вдівець та непрацездатні батьки мають гарантоване право отримати не менше 50% від тієї частки, яка належала б їм за законом. Тобто волевиявлення військового не може позбавити найбільш вразливих членів сім'ї їх права на половину належної їм суми. У випадку, якщо розпорядження немає або воно не охоплює всю суму, діє загальне правило рівного поділу між усіма членами сім'ї, визначеними законом [4]. Практично, особисті розпорядження наразі тільки починають застосовуватися, і їх наявність родина повинна з'ясувати при зверненні до територіального центру комплекту-

вання та соціальної підтримки (далі — ТЦК) — оригінали зберігаються у особовій справі військового за місцем служби або призову.

Для того, щоб отримати таку допомогу члени сім'ї військовослужбовця мають подати заяву на призначення ОGD до відповідного органу. Якщо загиблий проходив службу у Збройних Силах України, звертатися слід до районного (міського) ТЦК за місцем свого проживання або будь-якого зручного ТЦК на території, підконтрольній Україні. Важливо, що з 2023 року знято прив'язку до місця прописки — родина може звернутися в будь-який військкомат, де їй зручно, а не лише за місцем реєстрації. У випадку, якщо військовослужбовець служив в іншому відомстві, заяву потрібно подавати до того відомства: наприклад, сім'я нацгвардійця — до підрозділу НГУ (через Міністерство внутрішніх справ), сім'я співробітника СБУ — до Служби безпеки, прикордонника — до Держприкордонслужби тощо [4]. Як правило, такі звернення приймають кадрові або соціальні підрозділи відповідних відомств, далі координуючи з Міноборони. Якщо загиблий був добровольцем-іноземцем у ЗСУ, його рідні мають аналогічно звертатися до ТЦК, оскільки право на допомогу для іноземців передбачене законом.

Після чого родина повинна зібрати пакет документів, що підтверджують як сам факт і обставини загибелі військового, так і права конкретних осіб на отримання виплати. Перелік документів затверджений додатками до наказів МОУ та практично узагальнений у роз'ясненнях Міноборони [4].

Усі копії документів, що подаються, повинні бути засвідчені — це робить посадова особа ТЦК при прийомі (порівнявши з оригіналами) або сам заявник може надати нотаріальні копії. Документи, видані іноземними органами (наприклад, свідоцтво про смерть, оформлене за межами України, чи паспорти іноземців), мають бути подані з офіційним перекладом українською мовою, засвідченим нотаріально чи консульською установою [4]. Неповний або неналежно оформлений пакет документів — одна з поширених причин затримок, тому родина має уважно перевірити, щоб усі довідки були наявні і правильно засвідчені. Юридичні консультації радять з самого початку робити нотаріальні копії ключових документів та отримати професійну допомогу в оформленні заяви, аби уникнути помилок.

Після подачі документів у ТЦК запускається формальний алгоритм, який має кілька етапів контролю. Районний (міський) ТЦК, отримавши весь комплект паперів, засвідчує копії та готує свій висновок щодо осіб, які можуть претендувати на допомогу [4]. Іншими словами, на місцевому рівні перевіряють, чи всі потенційні отримувачі (дружина, діти, батьки тощо) звернулися, фіксують їхні дані, а також чи правильно оформлені документи. Якщо комусь із можливих отримувачів бракує документа (скажімо, немає довідки про обставини смерті або рішення суду щодо цивільного шлюбу), це зазначається. Потім протягом 7 робочих днів від дати надходження документів районний ТЦК зобов'язаний передати їх до обласного (міського) ТЦК та СП [4].

На рівні області (або міста обласного значення) відбувається друга перевірка. Обласний ТЦК аналізує отримані матеріали, формує свій висновок щодо при-

значення допомоги: він підтверджує коло осіб, які документально підтвердили своє право, та зазначає, чи є хтось, хто має право, але не подав документи [4]. Після цього пакет документів разом із висновками надсилається до Міністерства оборони України.

У Міноборони працює спеціальна комісія з питань одноразових виплат (фактично міжвідомча, оскільки рішення приймаються і для інших відомств). Ця комісія розглядає надіслані матеріали і приймає рішення — призначити виплату або відмовити. Рішення комісії оформлюється протоколом, який затверджується наказом Міноборони. Відповідно до порядку, після засідання комісії впродовж 3 робочих днів МОУ надсилає витяги з протоколу до Командування Сухопутних військ ЗСУ (як органу, що відповідає за виплату коштів у системі ЗСУ), а командування далі розсилає їх обласним ТЦК. Обласний ТЦК, отримавши витяг, повідомляє заявників про прийняте рішення. У разі відмови — заявникам надається письмове обґрунтування причин. У разі призначення — наступним кроком є фінансування і виплата.

Виплата 15 млн грн (або іншої суми, якщо вона менша) проводиться двома етапами. Такий розподіл встановлено постановою уряду та пояснюється необхідністю поступового фінансового навантаження на бюджет. Спочатку здійснюється перший платіж — це 1/5 від призначеної суми. Для випадку 15 млн грн це становить 3 млн грн. Згідно з правилами, цей платіж повинен бути перерахований дуже оперативно: не пізніше ніж через 5 робочих днів з моменту отримання коштів на рахунок обласного ТЦК. Тобто, як тільки держава (через Міноборони і Мінфін) перевела гроші на область, максимум за тиждень родина має отримати першу виплату. Решта коштів — 4/5 суми (для 15 млн грн це 12 млн) — виплачуються щомісяця рівними частинами протягом наступних 40 місяців [7]. Таким чином, 12 млн грн діляться на 40 платежів — по 300 тис. грн щомісяця (якщо початковий платіж був 3 млн). Виплати йдуть на банківські рахунки отримувачів, відкриті в українських банках. Зауважимо, що виплата саме "протягом 40 місяців" означає близько 3 років і 4 місяців — це розстрочка, запланована урядом. Така схема дозволяє родині спочатку отримати значну суму одразу (щоб покрити нагальні потреби — поховання, погашення кредитів тощо), а далі мати стабільний грошовий потік понад три роки.

Розподіл коштів між отримувачами здійснюється фінансовими органами пропорційно визначеним часткам. Якщо, наприклад, є два отримувачі і кожному належить по 50%, то щомісячні платежі йдуть кожному на рахунок у відповідній половині суми. Якщо хтось із родини спочатку не звернувся, але звернувся пізніше (в межах дозволеного строку), і до того часу іншим вже виплачено частину коштів, то можливе питання перерозподілу отриманого — воно вирішується або за взаємною згодою родичів, або через суд.

Закон вимагає, щоб сім'я скористалася правом на допомогу не пізніше 3 років з моменту загибелі військовослужбовця. Три роки відраховуються від дати складання актового запису про смерть (тобто дати реєстрації смерті у ДРАЦС) [4]. Якщо військовий зник безвісти або був спочатку визнаний судом безвісно відсутнім, а згодом оголошений померлим — тоді відлік 3-річного стро-

ку починається з дати складання актового запису про смерть після судового рішення [4]. Уряд у 2023 році подовжив цей строк (раніше було 1 рік, потім 3 роки, а окремо для випадків полону продовжили до 1 року після повернення тіла) [7]. Наразі для всіх стандартних випадків діє 3 роки. Якщо протягом цього періоду хтось з належних отримувачів не звернувся, його частка (теоретична) розподіляється між тими, хто звернувся і кому призначено виплату [7]. Таким чином, закон стимулює родини не зволікати. Міноборони регулярно через медіа наголошує, щоб родини якомога швидше подавали документи, аби не пропустити строки [4].

Процедура призначення допомоги, описана вище, теоретично є чіткою. Проте на практиці сім'ї часто зіштовхуються з довгим очікуванням і складнощами на кожному етапі. Однією з причин є значне навантаження на систему: кількість випадків загибелі під час війни дуже велика, відповідно, військкомати та комісії обробляють тисячі звернень. Нерідко не вистачає персоналу, виникають черги в обласних комісіях Міноборони. Інша причина — неповний пакет документів або помилки у них. Якщо, скажімо, сім'я подала не всі довідки, військкомат не відправив справу далі, доки не отримає потрібні папери. Це може додати місяці (отримання витягу з судового рішення чи довідки ВЛК часом займає тривалий час). Юристи відзначають, що найчастіше затримки виникають через помилки в документах або їх нестачу. Саме тому важливо з самого початку ретельно все оформити (або скористатися допомогою військового юриста).

Ще один фактор — час на підтвердження бойових обставин загибелі. Інколи потрібні результати службового розслідування, рішення ВЛК про причинний зв'язок смерті з службою. Якщо військовий спочатку вважався зниклим безвісти, сім'ї доводиться чекати 6-12 місяців для офіційного визнання його загиблим. Це все відтерміновує виплати.

Окрема проблема виникає, коли між потенційними отримувачами немає згоди або є спір щодо статусу. Наприклад, бувають ситуації, коли законна дружина і батьки загиблого конфліктують — хто з них має право на яку частку. Якщо військовий не залишив особистого розпорядження, закон визначає рівні частки, але родичі іноді оскаржують один одного (скажімо, батьки можуть через суд доводити, що невістка не проживала з їхнім сином або вступила в повторний шлюб і втратила право — такі кейси також трапляються). Судові процеси між членами родини можуть призупиняти виплати до вирішення спору по суті.

Закон передбачає вичерпний перелік підстав, коли у виплаті може бути відмовлено (про них нижче), але інколи трапляються спірні ситуації. Урок цих ситуацій — необхідність спрощення і автоматизації процедур, про що йтиметься в пропозиціях.

Варто зазначити, що існує перелік умов, коли одноразова допомога не призначається. Ці норми мають на меті запобігти виплатам у ситуаціях, коли загибель не пов'язана зі службою або є наслідком протиправних дій самого військового. Зокрема, виплату 15 млн грн не призначають, якщо смерть військовослужбовця: сталася не у зв'язку з бойовими діями чи службовими обов'язками (наприклад, при звичайному захворюванні, нещас-

ному випадку поза службою); стала результатом самогубства (за відсутності факту доведення до самогубства); настала внаслідок вживання алкоголю або наркотиків, серйозного дисциплінарного порушення, самоушкодження або необережного поводження зі зброєю без бойової необхідності [7]. Також допомога не виплачується, якщо загибель військового сталася внаслідок вчинення ним злочину або якщо він був офіційно визнаний дезертиром чи здався в полон добровільно. Ці обмеження продиктовані логікою: держава не несе відповідальності за ризики, на які військовий наражав себе поза виконанням обов'язків або порушуючи закон.

Щодо небойових смертей, які все ж сталися під час служби (наприклад, ДТП у тилу, смерть від серцевого нападу на полігоні), — родина отримує не 15 млн, а менші суми (2,27 млн або 1,51 млн грн залежно від зв'язку зі службою). Це теж викликає у частини суспільства питання, адже всі військові перебувають під стресом війни, незалежно від того, де саме вони загинули. Держава зайняла позицію, що найвищу компенсацію виплачує за загибель "на війні", а за смерть "на службі поза війною" — нижчу. Такий підхід хоча і фінансово зрозумілий, але може сприйматися як ураження в правах родин, чії близькі не загинули від ворожої кулі, але теж присвятили себе службі.

Окремо варто згадати обмеження щодо отримувачів. Закон позбавляє права на допомогу тих родичів, які: мають громадянство держави-агресора (рф), або самі були засуджені за державну зраду чи колабораційну діяльність [7]. Логіка тут очевидна: держава не платить кошти ворогам чи зрадникам. Так само, якщо якийсь родич був засуджений за співпрацю з окупантами, йому частку не виплачують. Ці обмеження піднімають питання про можливі конфлікти з правами людини (адже, наприклад, жінка з паспортом рф могла бути етнічною українкою, яка просто не встигла змінити громадянство). Але в умовах війни законодавець зайняв жорстку позицію. З практичного боку, щоб перевірити таку інформацію, від отримувачів і вимагають довідку про несудимість та перевіряють громадянство. В результаті іноді трапляються болісні ситуації: держава начебто карає родину за проступки когось із її членів. Це ще один тонкий момент, що потребує уваги (можливо, індивідуального підходу в особливих випадках).

Для розуміння можливих шляхів удосконалення доцільно звернутися до міжнародного досвіду. Багато країн світу мають свої системи компенсацій сім'ям військових, які загинули під час служби або бойових дій. Розглянемо досвід декількох держав — США, Великої Британії та Польщі — які представляють різні моделі соціального захисту, аби порівняти їх з українською практикою. Ці приклади допоможуть зрозуміти, які елементи є спільними (наприклад, виплата значної одноразової суми), а які інноваційні рішення можна було б запозичити.

США мають довгу історію підтримки родин загиблих військовослужбовців. Нинішня система передбачає комбінацію одноразових виплат і страхових та пенсійних програм. Головною одноразовою виплатою є так званий Death Gratuity — спеціальна допомога від Міністерства оборони. Її розмір становить 100 000 доларів США і ця сума не оподатковується [8]. Виплата

призначається незалежно від причини смерті — тобто покриває будь-яку загибель військового на активній службі чи при виконанні обов'язків (бойові дії, навчання, нещасний випадок тощо) [8]. Дуже важлива особливість: Death Gratuity виплачується дуже швидко, як правило, протягом 72 годин після підтвердження смерті. Мета цієї виплати — забезпечити родину негайними грошима на перші витрати (організація похорону, погашення термінових боргів, витрати на переїзд тощо) [8]. Для цього в американській армії існує інститут офіцерів по роботі з сім'ями загиблих (Casualty Assistance Officers), які особисто відвідують родину, повідомляють трагічну звістку та одразу ж допомагають оформити необхідні папери для отримання Death Gratuity.

Цікаво, що американський військовослужбовець має право самостійно визначити отримувачів Death Gratuity. Ще з 2008 року їм дозволено в своєму персональному розпорядженні (форма DD 93) вказати будь-яку особу або кількох осіб, які отримають цю 100-тисячну виплату, і навіть розподілити частки (з кроком 10%) [8]. Якщо таке призначення зроблено, гроші підуть саме тим людям (це може бути, наприклад, не лише дружина, а й батьки, брати, або зовсім стороння людина — на розсуд військового). Якщо ж військовий не залишив розпорядження, закон встановлює черговість: першою право має дружина, далі діти, потім батьки, потім найближчі родичі за законом [8]. Така гнучкість дозволяє врахувати сучасні реалії (наприклад, людина може бути неодружена і хотіти передати гроші своїй нареченій чи близькому другу). Україна лише нещодавно ввела подібний механізм особистих розпоряджень, і досвід США підтверджує його важливість — це дає військовим відчуття, що їхня воля буде виконана.

Окрім Death Gratuity, в США діє обов'язкова страхова програма SGLI (Servicemembers' Group Life Insurance). Кожен військовослужбовець автоматично застрахований державою через приватного страховика — максимальна сума виплати за страховкою становить \$400 000 [9]. За цю страховку військові сплачують невеликі внески зі своєї зарплати, а держава субсидує програму. У разі загибелі гроші за полісом SGLI отримує вигодонабувач, якого військовий призначив (знову ж таки — зазвичай це дружина або родичі, але можна вказати й іншого). Таким чином, сім'я може отримати 100 тис. від Мініборони і до 400 тис. від страхової програми, загалом до \$500 000. Важливо підкреслити: SGLI — це саме страхування, тобто не гарантована державна виплата, а комерційна виплата за полісом (хоч і підтримується урядом).

На додаток до одноразових сум, американська система передбачає довгострокову підтримку — щомісячні пенсійні виплати. Є декілька програм: Survivor Benefit Plan (SBP) — це пенсія, яку військовий міг "перенести" на свою сім'ю. Якщо військовослужбовець загинув на активній службі, його сім'я отримує виплати по SBP, розраховані виходячи зі звання і вслуги (зазвичай це 55% від потенційної пенсії військового) — довічно для вдови/вдівця, до 18 (або 22) років для дітей. Також є Dependency and Indemnity Compensation (DIC) — виплата від Департаменту у справах ветеранів, яка теж надається щомісяця родинам загиблих внаслідок воєнних дій. Тобто фінансова підтримка розгалужена: ро-

дина одразу отримує грошову допомогу, потім ще страхову виплату, і надалі — щомісячні компенсації та пільги (медичне забезпечення, навчання дітей тощо). Слід відмітити, що розмір американської одноразової допомоги (\$100 тис.) значно менший за українські 15 млн грн (~\$400 тис.). Водночас сумарний "пакет" підтримки у США може бути співставним або й більшим, якщо врахувати страхування та пенсії. Але головне, що варто запозичити — це швидкість та зручність виплати \$100 тис.: вона видається практично негайно і без зайвих бюрократичних зволікань [8]. Це показує: коли є політична воля, можна організувати механізм так, щоб сім'я не чекала місяцями своїх грошей.

Велика Британія має свою систему компенсацій для військових та їхніх родин — Armed Forces Compensation Scheme (AFCS), що діє для випадків поранень і загибелі на службі з 2005 року. Модель Британії цікава тим, що поєднує одноразову виплату і довічну пенсію для сім'ї. AFCS працює за принципом тарифних рівнів залежно від тяжкості травми чи обставин смерті. Максимальна одноразова сума встановлена на рівні £570 000 — £650 000 (сума час від часу індексується, наразі близько £600 тис.) [10]. Цю суму отримують родичі, якщо смерть військовослужбовця класифікована за 1-м тарифним рівнем (найвищим). Загибель внаслідок бойових дій зазвичай підпадає під цей рівень. Таким чином, сім'я може отримати приблизно 20—25 млн грн у перерахунку — британська одноразова компенсація навіть більша за українські 15 млн грн. Однак виплата в Британії може бути різною: якщо, наприклад, смерть сталася не через бойові обставини, а, скажімо, через хворобу, пов'язану зі службою, тоді тарифний рівень може бути нижчим і сума — менша (є всього 15 рівнів, мінімальні виплати — близько £1 200 для легких ушкоджень) [10].

Крім одноразової суми, AFCS передбачає для сімей загиблих Survivor's Guaranteed Income Payment (SGIP) — це довічний гарантійний дохід для утриманців [10]. Формула SGIP розраховується індивідуально: вона враховує зарплату загиблого, його вік та перспективу кар'єри, що була перервана. Простіше кажучи, держава бере до уваги, скільки грошей міг би заробити військовий до кінця служби, і частково компенсує цю втрату сім'ї щомісячними платежами. SGIP призначається, як правило, вдові/вдівцю (довічно) та дітям (до досягнення ними повноліття чи завершення навчання, або довічно, якщо дитина є інвалідом) [10]. Це схоже на пенсію по втраті годувальника, але виплачується не з пенсійного фонду, а в межах компенсаційної програми і в більшому розмірі, ніж звичайні пенсії. Таким чином, британська родина отримує: одразу значну суму (кількасот тисяч фунтів) і потім щомісяця ще виплати, які можуть складати від сотень до кількох тисяч фунтів (залежно від попередньої зарплати військового).

Важливо, що AFCS — no-fault scheme, тобто компенсація надається незалежно від чиєїсь вини, просто за фактом отримання травми/смерті на службі [10]. Це схоже на український підхід, де не потрібно доводити чиюсь відповідальність — виплата гарантована законом. Водночас у Великій Британії родина має можливість подати і цивільний позов (наприклад, якщо є підозра, що Мініборони в чомусь недогляділо і це призвело до смерті — тоді можна судитися за додаткову компенса-

цію). Але якщо отримає цивільну компенсацію, то суми AFCS враховуються, щоб не було подвійної виплати за одне й те саме [10].

Підсумовуючи британський досвід: держава виплачує більш гнучкі суми — залежно від випадку — але максимуми дуже високі (вищі за український). Ключове — вони поєднують разову компенсацію (для нагальних потреб, як і в США) та регулярну підтримку (щоб сім'я мала дохід замість втраченого). Україна поки що пропонує тільки разову виплату (розтягнуту на 40 місяців) і не має спеціальної довічної ренти для родин загиблих, окрім невеликої пенсії по втраті годувальника. Можливо, у майбутньому варто розглянути запровадження елементів на кшталт британського SGIP, аби довше підтримувати родини фінансово.

Досвід Польщі особливо цікавий, оскільки ця країна нещодавно (в 2023 році) запровадила нову модель допомоги сім'ям військових, яка відрізняється як від української, так і від англо-американської. Замість великої одноразової суми, польський уряд вирішив забезпечити родини довічним щомісячним утриманням, еквівалентним зарплаті загиблого. Відповідно до ухваленого закону, вдова або вдівець отримуватиме 100% середнього грошового забезпечення загиблого по його посаді — фактично, повну зарплату чоловіка/дружини, і так пожиттєво [11]. Кожна дитина загиблого має право на 50% цієї суми (половину від зарплати батька/матері) щомісяця до досягнення повноліття, або до ~25 років, якщо навчається [12]. Батьки загиблого військового, коли досягнуть пенсійного віку, також отримуватимуть по 50% від його середнього заробітку — довічно [12]. Таким чином, держава буквально "продовжує платити зарплату" за загиблого, розподіляючи її між членами сім'ї. Якщо загиблий був одружений і мав, принаймні, двох дітей, то вдова отримує 100%, а діти по 50% кожен, сумарно 200% — тому законодавець обмежив сумарний максимум виплат: наприклад, якщо кількість дітей велика, існує стеля (судячи з розрахунків, якщо сукупно виходить більше певної суми, держава все одно виплачує не більше 100% * для вдови + 50% * xN для кожної дитини) [11]. Але в простіших випадках все як описано: одна вдова = 100% зарплати на місяць довічно, один батько = 50% з пенсії, тощо.

Конкретні цифри: польські журналісти наводили приклад, що вдова поліцейського отримуватиме ~7361 злотий на місяць (приблизно €1600), кожна дитина — ~3680 зл (€800) [11]. Зрозуміло, ці суми індексуватимуться зі зростанням зарплат. По суті, польська модель максимально орієнтована на довгостроковий добробут сім'ї: вона захищає від того, щоб родина швидко витратила всю суму, і гарантує стабільний дохід. Для вдови/вдівця це схоже на другу пенсію довічно (і досить високу), для дітей — підтримка до старту самостійного життя, для батьків — прибавка до пенсії, коли вони стануть непрацездатними. Цей підхід дуже соціально спрямований, хоча можна знайти і мінуси: сім'я не отримує одразу великі гроші, що могли б піти, скажімо, на покупку житла чи погашення іпотеки.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика виплат у разі смерті (загибелі) каліцтва в різних країнах світу

Країна	Види виплат	Розмір/умови	Особливості
Україна	Одноразова грошова допомога (ОГД)	До 15 млн грн (виплата частинами протягом 40 міс.)	Високий розмір, але значна бюрократія та затримки
США	Death Gratuity; SGLI страхування; пенсійні Дпрограми	\$100 000 протягом 72 год.; страхова сума до \$400 000	Швидка виплата та поєднання з довгостроковим захистом
Велика Британія	Armed Forces Compensation Scheme; Survivor's Guaranteed Income Payment (SGIP)	Разова компенсація до £600 000; довічні щомісячні ренти	Поєднання разових і довгострокових виплат
Польща	Одноразова допомога та довічні щомісячні виплати	100% зарплати вдові/вдівцю, 50% дітям та батькам	Фокус на довгостроковій підтримці родин

Джерело: сформовано автором.

Польський закон також вносить цікаву деталь: він охоплює не лише загиблих під час служби, а й тих, хто загинув поза службою, рятуючи життя або здоров'я людей чи майно [12]. Тобто, наприклад, якщо військовий у відпустці кинувся витягати когось із пожежі і загинув — його сім'я теж отримає ці виплати. Це схоже на концепцію "героїчної загибелі" навіть поза полем бою, і держава вшановує таку жертву.

В таблиці 1 наведено порівняльну характеристику вищевказаних виплат в різних країнах.

Отже, виходячи з даних таблиці 1: Україна — дуже велика разова сума, але без довічних платежів; США — помірна разова сума + страхування + пенсії; Британія — велика разова сума + довічна рента; Польща — взагалі без разової, але повна зарплата до кінця життя для родини. У кожній моделі є свої переваги. Українська виплата 15 млн грн наразі одна з найбільших у світі у грошовому вираженні. Проте інші країни більше уваги приділяють саме процесу виплати (щоб швидко) і регулярній підтримці. Для нас ці аспекти також набирають актуальності: наприклад, варто забезпечити, щоб перший транш родина отримувала буквально за кілька днів, як в США, без бюрократії. Або розглянути введення додаткової щомісячної допомоги для утриманців, як в Британії чи Польщі, адже війна затягується, і багато сімей з малими дітьми потребуватимуть підтримки не лише одразу після трагедії, а і через 5, 10, 20 років.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити декілька узагальнених висновків щодо ефективності та напрямів покращення системи одноразової грошової допомоги сім'ям загиблих військовослужбовців в Україні.

По-перше, українська держава, запровадивши у 2022 році безпрецедентно високу виплату у 15 млн грн, продемонструвала готовність матеріально вшанувати жертвність своїх захисників. За розміром ця допомога є однією з найбільших у світі і відображає усвідомлення владою важливості підтримки родин, які втратили годувальника. Нормативно-правова база в цілому охоплює основні аспекти: визначені умови, коло отримувачів, порядок розподілу та виплати. Законодавство

продовжує розвиватися (запроваджено особисті розпорядження, уточнено строки тощо) у відповідь на виклики воєнного часу.

По-друге, аналіз практики показує, що реалізація цієї програми стикається з низкою проблем. Серед них: тривала бюрократична процедура, перевантаженість органів, відсутність цифрових рішень, що призводять до затримок виплат на місяці і роки; фінансово-правові бар'єри для іноземних добровольців (які фактично унеможливають отримання ними компенсацій). Окремі спірні моменти, як-от випадки відмов у виплаті через трактування обставин загибелі (небойові випадки, спірні службові розслідування тощо). Нинішня система потребує більшої прозорості — відсутність публічних даних не дозволяє суспільству оцінити, наскільки вона виконує свою соціальну функцію [7]. Проте позитивним є те, що більшість виявлених недоліків можна усунути управлінськими заходами та нормативними змінами без принципового руйнування основ системи.

По-третє, звернення до міжнародного досвіду підтвердило: українська модель вирізняється розміром разової виплати, але відстає в питаннях швидкості та регулярності підтримки. У США сім'я отримує перші \$100 тис. практично одразу після трагедії [8]. У Британії поряд з одноразовою сумою забезпечена довічна пенсія для утриманці [10]. У Польщі зроблено ставку на довічне щомісячне утримання родини замість разових коштів [11]. Ці підходи мають спільну ідею: допомога має бути вчасною та тривалою, щоб родина не залишилася сам-на-сам з проблемами після виплати грошей. Україна може перейняти ряд корисних практик, зокрема: спрощення і прискорення процедур виплати (як у США, де діє принцип "виплати протягом 72 годин"), запровадження елементів довгострокової фінансової підтримки (за прикладом британського SGIP чи польського довічного утримання), дозволити військовим гнучкіше визначати бенефіціарів допомоги (у нас це вже зроблено, слід практично впровадити).

Література:

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей. Закон України від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/XII-12#Text> (дата звернення: 19.09.2025).
2. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України від 25.03.1992 № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 19.09.2025).
3. Питання деяких виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їх сім'ям під час дії воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.09.2025).
4. Міністерство оборони України. Офіційний сайт. URL: <https://mod.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2025).
5. Про затвердження Порядку і умов призначення та виплати одноразової грошової допомоги у разі загибелі (смерті) військовослужбовців Збройних Сил України в період дії воєнного стану. Наказ Міністерства оборони України від 25.01.2023 №45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-23#Text> (дата звернення: 19.09.2025).

zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-23#Text (дата звернення: 19.09.2025).

6. Inseinin. Правовий портал. URL: <https://inseinin.com.ua> (дата звернення: 19.09.2025).

7. Military Pay. U.S. Department of Defense. URL: <https://militarypay.defense.gov> (дата звернення: 19.09.2025).

8. DVIDS Hub. Servicemembers' Group Life Insurance (SGLI). URL: <https://www.dvidshub.net> (дата звернення: 19.09.2025).

9. Thompsons Solicitors. Armed Forces Compensation Scheme. URL: <https://www.thompsons.law> (дата звернення: 19.09.2025).

10. Samorzad.infor.pl. Інформаційний портал (Польща). URL: <https://samorzad.infor.pl> (дата звернення: 19.09.2025).

11. Senat Rzeczypospolitej Polskiej. URL: <https://www.senat.gov.pl> (дата звернення: 19.09.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On social and legal protection of servicemen and members of their families", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (Accessed 19 Sept 2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On military duty and military service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (Accessed 19 Sept 2025).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Certain payments to servicemen, persons of the rank and command staff, police officers and their families during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 19 Sept 2025).
4. Ministry of Defense of Ukraine (2025), "Official website", available at: <https://mod.gov.ua> (Accessed 19 Sept 2025).
5. Ministry of Defense of Ukraine (2023), Order "On approval of the procedure and conditions for assigning and paying one-time financial assistance in case of death of servicemen of the Armed Forces of Ukraine during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0176-23#Text> (Accessed 19 Sept 2025).
6. Inseinin (2025), "Legal portal", available at: <https://inseinin.com.ua> (Accessed 19 Sept 2025).
7. U.S. Department of Defense (2025), "Military pay", available at: <https://militarypay.defense.gov> (Accessed 19 Sept 2025).
8. DVIDS Hub (2025), "Servicemembers' Group Life Insurance (SGLI)", available at: <https://www.dvidshub.net> (Accessed 19 Sept 2025).
9. Thompsons Solicitors (2025), "Armed Forces Compensation Scheme", available at: <https://www.thompsons.law> (Accessed 19 Sept 2025).
10. Samorzad.infor.pl (2025), "Information portal (Poland)", available at: <https://samorzad.infor.pl> (Accessed 19 Sept 2025).
11. Senat Rzeczypospolitej Polskiej (2025), "Official website", available at: <https://www.senat.gov.pl> (Accessed 19 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.09.2025 р.

М. С. Єрмаков,
аспірант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7935-1877>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.194

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ ТА ТОКЕНІЗОВАНИХ МОДЕЛЕЙ

М. Yermakov,
Postgraduate student, Oles Honchar Dnipro National University

TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
THROUGH INTEGRATION OF BLOCKCHAIN SOLUTIONS AND TOKENIZED MODELS

Стаття присвячена комплексному дослідженню трансформації систем управління ризиками малих та середніх підприємств (МСП) через впровадження блокчейн-технологій та токенизованих бізнес-моделей. Розглянуто сучасний ландшафт ризиків МСП у глобальному контексті, включаючи традиційні операційні виклики, такі як обмежені ресурси, фінансові обмеження та порушення ланцюгів постачання, а також нові цифрові загрози, зокрема кібербезпекові вразливості, складність технічної інтеграції та швидке застарівання цифрових інструментів. Проаналізовано трансформаційний потенціал блокчейну для управління ризиками через механізми підвищення прозорості за допомогою незмінних записів транзакцій, зменшення посередництва шляхом усунення традиційних посередників та автоматизованого виконання контрактів за допомогою смарт-контрактів, що разом дозволяють ідентифікацію та реагування на ризики в реальному часі. Досліджено практичні випадки впровадження блокчейн-рішень у різних галузях, таких як управління ланцюгами постачання, фінанси та виробництво — та географічних регіонах, включаючи країни, що розвиваються, та розвинені економіки, виявлено ключові переваги, як-от зниження витрат на адміністративні процеси до 60% та покращення доступу до капіталу, поряд з викликами імплементації, такими як високі початкові витрати, проблеми сумісності технологій та регуляторна невизначеність. Особливу увагу приділено токенизованим бізнес-моделям як новій парадигмі операційної діяльності МСП, що дозволяють фракціоналізацію активів, токенизацію доходів та токени управління, демократизуючи фінансові інструменти, раніше недоступні для менших суб'єктів; смарт-контрактам для автоматизації бізнес-процесів, що оптимізують платежі та відповідність вимогам; та децентралізованим фінансовим рішенням для покращення доступу до капіталу через протоколи, такі як автоматизовані маркет-мейкери та флеш-позики. Запропоновано комплексну рамкову структуру впровадження блокчейн-технологій у системи ризик-менеджменту МСП, структуровану в три фази: оцінка та підготовка, пілотне впровадження та масштабне розгортання з урахуванням технологічних аспектів, як-от інтеграція систем, організаційних факторів, таких як лідерство та навчання, та регуляторних вимірів, включаючи дотримання еволюціонуючих правових стандартів для забезпечення стійкого впровадження та пом'якшення ризиків.

This article presents a comprehensive study of the transformation of risk management systems in small and medium enterprises (SMEs) through the implementation of blockchain technologies and tokenized business models. The paper examines the contemporary risk landscape of SMEs in a global context, including traditional operational challenges such as resource limitations, financial constraints, and supply chain disruptions, as well as emerging digital threats like cybersecurity vulnerabilities, technological integration complexities, and rapid obsolescence of digital tools. The transformative potential of blockchain for risk management is analyzed through mechanisms of enhanced transparency via immutable transaction records, reduced intermediation by eliminating traditional intermediaries, and automated contract execution using smart contracts, which collectively enable real-time risk identification and response. The study investigates practical cases of blockchain solution implementation across various industries-such as supply chain management, finance, and manufacturing-and geographic regions, including developing countries and advanced economies, identifying key advantages like cost reductions of up to 60% in administrative processes and improved capital access, alongside implementation challenges such as high initial costs, technical compatibility issues, and regulatory uncertainties. Particular attention is paid to tokenized business models as a new paradigm for SME operations, enabling asset fractionalization, revenue tokenization, and governance tokens that democratize financial instruments previously inaccessible to smaller entities; smart contracts for business process automation that streamline payments and compliance; and decentralized financial solutions for improving access to capital through protocols like automated market makers and flash loans. A comprehensive framework for implementing blockchain technologies in SME risk management systems is proposed, structured in three phases-assessment and preparation, pilot implementation, and scaled deployment-considering technological aspects like system integration, organizational factors such as leadership and training, and regulatory dimensions including compliance with evolving legal standards to ensure sustainable adoption and risk mitigation.

Ключові слова: МСП, блокчейн, токенизація, ризик-менеджмент, смарт-контракти, DeFi, цифрова трансформація, управління ланцюгами постачання.

Key words: SMEs, blockchain, tokenization, risk management, smart contracts, DeFi, digital transformation, supply chain management.

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

Малі та середні підприємства (МСП) становлять основу глобальної економіки, забезпечуючи понад 90% усіх бізнесів та близько 70% зайнятості у світі. Однак ці підприємства стикаються з непропорційно високими ризиками порівняно з великими корпораціями через обмежені ресурси, недостатню диверсифікацію та слабку ринкову владу. Глобальний розрив у фінансуванні МСП становить 5,2 трильйона доларів США [13], що унеможливає для багатьох підприємств впровадження ефективних систем управління ризиками та конкурування на глобальних ринках.

Традиційні підходи до ризик-менеджменту, розроблені для великих корпорацій, виявляються неефективними або недоступними для МСП. Ці підприємства потребують інноваційних рішень, які можуть забезпечити складні можливості управління ризиками при мінімальних витратах ресурсів. Водночас цифровізація створює як нові можливості, так і додаткові ризики, включаючи кібербезпекові загрози, складність технічної інтеграції та необхідність швидкої адаптації до змінних технологічних вимог.

Блокчейн-технологія виникає як потенційне рішення цих викликів, пропонуючи децентралізовані, прозорі та автоматизовані механізми для управління ризиками. Однак практична імплементація блокчейну в контексті МСП залишається недостатньо дослідженою, з обмеженим розумінням реальних переваг, викликів та оптимальних стратегій впровадження. Це створює критичну прогалину між теоретичним потенціалом технології та її практичним застосуванням для трансформації ризик-менеджменту МСП.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасна академічна література щодо інтеграції блокчейн-технологій у системи управління ризиками МСП розвивається швидкими темпами, відображаючи зростаючий інтерес до цієї проблематики. Фундаментальні дослідження трансформаційного потенціалу блокчейну представлені в роботі [18], де аналізується інституціоналізація криптоактивів та трансформація підприємницьких моделей на прикладі Ethereum, а також демонструється, як блокчейн-технологія виступає каталізатором інституційних інновацій, створюючи нові форми економічної координації.

Проблематика ризикового ландшафту МСП детально досліджена в систематичному огляді [20], де виявлено комплексні виклики цифрової трансформації та управління ризиками. В роботі [16] надаються емпіричні докази впливу блокчейну на продуктивність МСП, базуючись на дослідженні 282 підприємств. Автори роботи [17] розробили рамкову структуру управління ризиками спеціально для МСП у країнах, що розвиваються, підкреслюючи необхідність контекстуально адаптованих підходів.

Технічні аспекти блокчейн-імплементатії розкриваються в роботі [22], в якій аналізуються виклики та недоліки смарт-контрактів для цифрової стійкості МСП. В роботі [12] досліджують застосування смарт-контрактів для сталого управління ланцюгами постачання, надаючи концептуальні рамки для оцінки зрілості та стійкості.

Фінансові аспекти блокчейн-інтеграції глибоко проаналізовані в дослідженні [21] щодо блокчейн-базованих фінансових послуг для ланцюгів постачання. Автори роботи [15] провели систематичний огляд літератури з блокчейн-базованого фінансування МСП, виявляючи механізми подолання кредитного розриву. В роботі [1] досліджується роль лідерства у впровадженні блокчейн-технологій у МСП, підкреслюючи критичну важливість організаційних факторів.

Практичні аспекти токенизації досліджені в роботі [3], де демонструється трансформація фінансів та інвестицій через токенизацію активів. Автори роботи [6] надають емпіричні докази взаємозв'язку між впровадженням блокчейну та продуктивністю МСП у рамках ТОЕ-моделі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є комплексний аналіз механізмів трансформації систем управління ризиками малих та середніх підприємств через інтеграцію блокчейн-технологій та токенизованих бізнес-моделей, а також розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного впровадження цих технологій з урахуванням специфічних викликів та можливостей МСП у глобальному контексті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз академічної літератури виявляє, що МСП функціонують у надзвичайно складному ризиковому середовищі, яке характеризується унікальною комбінацією традиційних операційних викликів та новітніх цифрових загроз. За даними дослідження [20], виробничі МСП стикаються з макросередовищними ризиками, включаючи ринкову невизначеність (коливання попиту, цінова волатильність), економічну нестабільність (інфляція, валютні ризики), пандемічні порушення ланцюгів постачання, кібербезпекові вразливості та кліматичні зміни.

Мікросередовищні ризики охоплюють внутрішні процесні дефіцити, фінансові обмеження (недостатній оборотний капітал, обмежений доступ до кредитування), операційні обмеження (застаріле обладнання, неефективні процеси) та кадрові виклики (брак кваліфікованого персоналу, високий оборот кадрів). Ці внутрішні вразливості посилюються обмеженими ресур-

сами для впровадження комплексних систем управління ризиками.

Цифровізація створює додатковий рівень складності. Автори роботи [1] ідентифікують специфічні цифрові ризики: невдачі цифрової трансформації (60% проєктів не досягають цілей), кібербезпекові загрози (зростання на 400% за останні 5 років), технічна складність системної інтеграції та швидке застарівання технологій. МСП особливо вразливі до цих ризиків через відсутність спеціалізованої ІТ-експертизи та фінансових ресурсів для комплексної кібербезпеки.

Ресурсні обмеження виступають мультиплікатором ризиків. В роботі [17] демонструється, що МСП витрачають пропорційно в 28 разів більше на управління ризиками порівняно з великими підприємствами для досягнення аналогічного рівня захисту. Цей парадокс створює замкнене коло: МСП найбільше потребують ефективних систем ризик-менеджменту, але мають найменшу спроможність їх впровадити традиційними методами.

Блокчейн-технологія пропонує фундаментально новий підхід до управління ризиками МСП через три ключові механізми: підвищену прозорість, зменшене посередництво та автоматизоване виконання. Дослідження [18] демонструє, як блокчейн створює незмінні записи транзакцій із криптографічною валідацією, забезпечуючи майже миттєве врегулювання та зменшуючи час експозиції між сторонами.

В роботі [19] аналізується, як розподілена книга забезпечує наскрізну простежуваність, автоматизовану звітність про відповідність та безперервну оцінку ризиків через незмінні аудиторські сліди. Це створює безпрецедентну видимість бізнес-операцій та відносин у ланцюгах постачання, дозволяючи МСП ідентифікувати та реагувати на ризики в реальному часі.

Комплексна методологія оцінки безпекових ризиків [5] виявляє подвійну природу блокчейну: технологія одночасно створює нові категорії ризиків і пом'якшує існуючі. Їхня база знань із понад 200 ідентифікованих атак і вразливостей DLT надає організаціям систематичні підходи до ідентифікації, оцінки та пом'якшення блокчейн-специфічних ризиків.

Демократизація складних фінансових інструментів представляє найбільш трансформаційний аспект. Блокчейн дозволяє МСП отримати доступ до деривативів, цінних паперів, забезпечених активами, структур часткової власності та інших передових фінансових інструментів, раніше обмежених великими суб'єктами зі значними ресурсами та відносинами з традиційними фінансовими посередниками.

Реальні впровадження блокчейну для пом'якшення ризиків МСП демонструють як потенціал технології, так і виклики практичного розгортання. Дослідження [9] на вибірці 407 МСП в Індії виявило позитивні кореляції між впровадженням блокчейну та фінансовою і ринковою продуктивністю.

Конкретні кейси успішної імплементатії включають впровадження Al Rajhi Bank технології Ripple для транс-кордонних переказів, що досягло 40% зменшення витрат на банківське врегулювання та узгодження, збільшення передбачуваності управління ліквідністю того ж дня в 200+ центрах. Рішення Linklogis для фінансуван-

ня постачальників на основі блокчейну дозволило N-рівневим постачальникам отримати доступ до фінансування через цифрові платіжні зобов'язання, знижуючи кредитний ризик для МСП на 35% при забезпеченні нижчих кредитних ставок (зниження на 2-3 процентні пункти) та швидшого доступу до капіталу (з 30 днів до 24 годин).

Однак дослідження [4] виявляє значні бар'єри впровадження: витратні занепокоєння (78% респондентів), безпекові побоювання (62%), проблеми технологічної сумісності (55%) та виклики інтеграції з існуючими системами (48%). Найуспішніші впровадження демонструють спільні патерни: сильна підтримка керівництва, поступова імплементація, починаючи з пілотних проєктів, співпраця з досвідченими технологічними партнерами та чітке узгодження з конкретними бізнес-потребами.

Токенізація представляє фундаментальний зсув від традиційної власності на активи до програмованих, подільних цифрових представлень (Табл. 1). В роботі [3] демонструється, як МСП можуть впроваджувати фракціоналізацію активів (дозволяючи часткову власність на високовартісні активи), токенізацію застави (використовуючи бізнес-активи для фінансування) та токенізацію доходів (конвертуючи майбутні потоки доходів у торговані інструменти).

Дослідження [2] надає практичні рамки впровадження токенізації МСП: модель подвійного токена, що поєднує зберігання вартості та утилітарні токени, системи валют спільнот, що підтримують місцеве виробництво та торгівлю, моделі на основі стимулів, що токенізують бізнес-діяльність, та кооперативні моделі циркулярної економіки, що полегшують спільні операції.

Смарт-контракти представляють автоматизовану бізнес-логіку, яка виконує попередньо визначені умови без людського втручання. Автори роботи [12] демонструють, як смарт-контракти дозволяють автоматизоване управління відносинами (зменшення адміністративних витрат на 60%), самовиконання транзакцій (усунення потреби в посередниках), гнучке визначення правил управління (адаптація до змінних бізнес-вимог) та автоматизовану відповідність вимогам сталості (забезпечення дотримання ESG-стандартів).

В роботі [21] аналізують практичні застосування для операцій МСП: автоматизація фінансування рахунків-фактур (зменшення часу обробки з днів до хвилини), фінансування замовлень на закупівлю з автоматизованою верифікацією, фінансування запасів із відстеженням активів у реальному часі та автоматизована оцінка кредитів і виплата позик. Ці застосування вирішують фундаментальні виклики МСП в управлінні оборотним капіталом.

Таблиця 1. Типологія токенізованих моделей для МСП

Тип моделі	Характеристики	Переваги для МСП	Приклади застосування	Ключові ризики
Утилітарні токени	Доступ до продуктів/послуг, внутрішня валюта екосистеми	Передплата продажів, побудова спільноти, мережеві ефекти	Кав'ярні (токени лояльності), SaaS-платформи (кредити використання)	Регуляторна невизначеність, волатильність вартості
Токени активів	Цифрове представлення фізичних активів	Підвищена ліквідність, часткова власність, глобальний доступ	Нерухомість (RealT), обладнання (токенізовані оренди)	Правова складність, вимоги кастодії
Токени доходів	Права на майбутні грошові потоки	Негайний доступ до капіталу, гнучкі умови, автоматизований розподіл	Роялті від музики, частка доходів стартапів	Ризик продуктивності, складність оцінки
Токени управління	Права голосування та прийняття рішень	Залучення стейкхолдерів, децентралізоване управління, узгодження інтересів	DAO МСП, кооперативні моделі	Координаційні виклики, ризики концентрації
Гібридні моделі	Комбінація утилітарності та інвестиційної вартості	Множинні потоки вартості, підвищена гнучкість, ширша привабливість	Платформи спільноти, екосистемні токени	Регуляторна складність, конфлікти інтересів

Джерело: сформовано на основі [3; 10; 11; 2].

Таблиця 2. Порівняльний аналіз традиційного та DeFi-фінансування для МСП

Критерій	Традиційне Фінансування	DeFi-рішення	Вплив на МСП
Час доступу	30-90 днів	24 години	97% зменшення часу очікування
Вимоги до документації	Обширні (50+ документів)	Мінімальні (KYC/AML)	90% зменшення адміністративного навантаження
Географічні обмеження	Локальні/національні	Глобальні	Доступ до міжнародного капіталу
Вартість транзакцій	3-5% від суми позики	0.3-1%	70-80% зменшення витрат
Вимоги до застави	100-150%	150-300%	Вищі вимоги, але більша гнучкість
Прозорість умов	Обмежена	Повна (на блокчейні)	100% видимість умов
Гнучкість погашення	Фіксовані графіки	Програмовані умови	Адаптивні моделі погашення
Доступність	Робочі години	24/7/365	Безперервний доступ

Джерело: сформовано на основі [8; 7; 14; 13].

Однак в роботі [22] ідентифікують критичні обмеження смарт-контрактів: правові занепокоєння (невизначений правовий статус у багатьох юрисдикціях), безпекові вразливості (60% смарт-контрактів містять принаймні одну вразливість), людські помилки в програмуванні та виконанні (незмінність коду посилює наслідки помилок). Їхня рекомендація щодо "централізованого контролю в децентралізованих рішеннях" підкреслює потребу в належних структурах управління.

Протоколи децентралізованих фінансів (DeFi) вирішують фундаментальний виклик фінансування МСП, усуваючи традиційних посередників (Табл. 2). Автори роботи [7] демонструють, як автоматизовані маркетмейкери, надмірно забезпечене кредитування та флеш-позики створюють складні фінансові інструменти, доступні МСП незалежно від традиційної кредитної історії.

В роботі [13] підкреслюється потенціал DeFi для вирішення глобального розриву фінансування МСП у 5,2 трильйона доларів через ринкову оцінку ризиків, пірингове бізнес-кредитування та транскордонні платежі з використанням стейблкоїнів. Ці рішення пропонують значні зменшення витрат (70-90% для транскордонних платежів), швидший час врегулювання (з днів до секунд) та підвищену прозорість порівняно з традиційними механізмами фінансування.

На основі аналізу емпіричних досліджень розроблено комплексну рамкову структуру впровадження блокчейн-технологій для трансформації ризик-менеджменту МСП. Структура включає три фази з чіткими критеріями успіху та контрольними точками.

Фаза 1. Оцінка та підготовка (3—6 місяців) включає комплексний аналіз ризиків із використанням методології [5], оцінку технологічної інфраструктури (поточні системи, можливості інтеграції), ідентифікацію прогалин у навичках (технічні, управлінські), оцінку регуляторної відповідності (юридичні вимоги, стандарти галузі) та розробку бізнес-кейсу (ROI-аналіз, метрики успіху).

Фаза 2. Пілотне впровадження (6—12 місяців) фокусується на конкретних, чітко визначених випадках використання: прозорість ланцюга постачання (відстеження походження, верифікація автентичності), автоматизована обробка платежів (смарт-контракти для рахунків-фактур), токенизація активів (пілотний проєкт з обмеженням обсягом) або DeFi-інтеграція (стейблкоїни для транскордонних платежів). Критичні фактори успіху включають обмежений обсяг (максимум 10% операцій), чіткі метрики успіху (зменшення витрат, прискорення часу), сильну технічну підтримку та ітеративне вдосконалення.

Фаза 3. Масштабоване розгортання (12-24 місяці) розширює успішні пілотні впровадження на ширші бізнес-операції. Ключові активності: поступове розширення (збільшення обсягу на 20-30% щоквартально), інтеграція систем (ERP, CRM, системи обліку), навчання персоналу (технічні навички, управління змінами), безперервна оптимізація (моніторинг продуктивності, коригування процесів) та розвиток екосистеми (партнерства, інтеграція постачальників).

Стратегії пом'якшення ризиків мають адресувати як традиційні бізнес-ризик, так і блокчейн-специфічні виклики: комплексні оцінки безпеки (щоквартальні аудити безпеки), регулярні технічні аудити (аудити

смарт-контрактів, тестування на проникнення), диверсифіковані технологічні партнерства (множинні постачальники блокчейну), планування на випадок непередбачених обставин (сценарії відмови, процедури відновлення) та регуляторний моніторинг (відстеження змін законодавства).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження демонструє, що інтеграція блокчейн-технологій та токенизованих моделей представляє трансформаційну можливість для систем управління ризиками малих та середніх підприємств. Аналіз академічних джерел виявляє, що блокчейн пропонує фундаментально нові механізми для вирішення традиційних викликів МСП через підвищену прозорість, зменшені витрати на посередництво та автоматизоване виконання контрактів.

Емпіричні докази з реальних впроваджень підтверджують значні переваги: покращений доступ до фінансування (зменшення часу отримання кредиту на 90%), зниження операційних витрат (30-60% економії на адміністративних процесах), підвищена прозорість ланцюгів постачання та автоматизоване управління відповідністю. Водночас дослідження виявляє суттєві виклики: високі початкові витрати (в 28 разів вищі для МСП порівняно з великими підприємствами), технічна складність, регуляторна невизначеність та необхідність організаційних змін.

Успішна трансформація ризик-менеджменту МСП через блокчейн вимагає системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та регуляторні аспекти. Запропонована рамкова структура впровадження надає практичний шлях для МСП, починаючи з ретельної оцінки та пілотних проєктів до масштабованого розгортання. Критичними факторами успіху є сильне лідерство, адекватні ресурси, чітке узгодження з бізнес-потребами та проактивне управління як традиційними, так і блокчейн-специфічними ризиками.

Дослідження вказує на те, що МСП, найбільш ймовірно отримають вигоду від блокчейн-інтеграції, це ті, що мають чіткі ціннісні пропозиції від підвищеної прозорості або автоматизації, адекватні технічні та фінансові ресурси, сильну прихильність керівництва до організаційних змін та конкретні випадки використання, де можливість блокчейну безпосередньо адресують існуючі бізнес-виклики.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці галузево-специфічних рамок впровадження, довгострокових наслідках токенизації для корпоративного управління МСП та еволюції регуляторних структур для підтримки інновацій при забезпеченні захисту споживачів. У міру дозрівання технології та зниження витрат блокчейн-інтеграція, ймовірно, стане більш доступною для основної маси МСП, фундаментально трансформуючи підходи до управління ризиками та створюючи нові можливості для участі в глобальній економіці.

Література:

1. Alshareef, N. and Tunio, M.N. (2022), "Role of leadership in adoption of blockchain technology in small and medium enterprises in Saudi Arabia", *Frontiers in*

Psychology, vol. 13, available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911432> (Accessed 05 Sept 2025).

2. Ante, L. (2021), "Blockchain-based tokens as financing instruments: Capital market access for SMEs?", in Boitan, I. and Marchewka-Bartkowiak, K. (Eds.), *Fostering innovation and competitiveness with FinTech, RegTech, and SupTech*, IGI Global, pp. 129—141, available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4390-0.ch007> (Accessed 05 Sept 2025).

3. World Economic Forum (2025), "Asset tokenization in financial markets: A comprehensive framework", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Asset_Tokenization_in_Financial_Markets_2025.pdf (Accessed 29 July 2025).

4. Bag, S., Rahman, M.S., Gupta, S. and Wood, L.C. (2023), "Understanding and predicting the determinants of blockchain technology adoption and SMEs' performance", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 34, no. 6, pp. 1781-1807, available at: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2022-0017> (Accessed 05 Sept 2025).

5. Baninemeh, E., Slikker, S., Labunets, K. and Jansen, S. (2024), "A security risk assessment method for distributed ledger technology (DLT) based applications: Three industry case studies", *arXiv*, available at: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.12358> (Accessed 05 Sept 2025).

6. Bhat, M.A., Khan, S.T., Alkhwaldi, A.F. and Abdulmuhsin, A.A. (2025), "Unlocking the potential: Exploring the drivers behind blockchain and its influence on SMEs performance within TOE framework", *The TQM Journal*, available at: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2024-0232> (Accessed 05 Sept 2025).

7. Capponi, A., Iyengar, G. and Sethuraman, J. (2023), "Decentralized finance: Protocols, risks, and governance", *Foundations and Trends in Privacy and Security*, vol. 5, no. 3, available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4651020> (Accessed 05 Sept 2025).

8. Catalini, C. and Gans, J.S. (2020), "Some simple economics of the blockchain", *Communications of the ACM*, vol. 63, no. 7, pp. 80—90, available at: <https://doi.org/10.1145/3359552> (Accessed 05 Sept 2025).

9. Chowdhury, S., Rodriguez-Espindola, O., Dey, P. and et al. (2023), "Blockchain technology adoption for managing risks in operations and supply chain management: Evidence from the UK", *Annals of Operations Research*, vol. 327, pp. 539—574, available at: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04487-1> (Accessed 05 Sept 2025).

10. Fiorentino, S. and Bartolucci, S. (2021), "Blockchain-based smart contracts as new governance tools for the sharing economy", *Cities*, vol. 117, Article 103325, available at: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103325> (Accessed 05 Sept 2025).

11. Goghie, A.S. (2024), "Tokenization and the banking system: Redefining authority in the blockchain era", *Competition & Change*, vol. 28, no. 5, pp. 663—682, available at: <https://doi.org/10.1177/10245294241258255> (Accessed 05 Sept 2025).

12. Groschopf, W., Dobrovnik, M. and Herneth, C. (2021), "Smart contracts for sustainable supply chain management: Conceptual frameworks for supply chain maturity evaluation and smart contract sustainability assessment", *Frontiers in Blockchain*, vol. 4, Article

506436, available at: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2021.506436> (Accessed 05 Sept 2025).

13. World Economic Forum (2021), "How decentralized finance will transform business financial services", available at: <https://www.weforum.org/stories/2021/07/decentralized-finance-transaction-banking-smes/> (Accessed 29 July 2025).

14. Huang, Y., Zhang, L., Li, Z., Qiu, H., Sun, T. and Wang, X. (2020), "Fintech credit risk assessment for SMEs: Evidence from China", *IMF Working Papers*, no. 2020/193, available at: <https://doi.org/10.5089/97815135576-18.001> (Accessed 05 Sept 2025).

15. Kumar, D., Phani, B.V., Chilamkurti, N., Saurabh, S. and Ratten, V. (2024), "Filling the SME credit gap: A systematic review of blockchain-based SME finance literature", *Journal of Trade Science*, vol. 11, no. 1—3, pp. 45-72, available at: <https://doi.org/10.1108/JTS-06-2023-0003> (Accessed 05 Sept 2025).

16. Kumar, J., Rani, G., Rani, M. and Rani, V. (2024), "Blockchain technology adoption and its impact on SME performance: Insights for entrepreneurs and policymakers", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 18, no. 5, pp. 1147—1169, available at: <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2024-0034> (Accessed 05 Sept 2025).

17. Mthiyane, Z.Z.F., van der Poll, H.M. and Tshehla, M.F. (2022), "A framework for risk management in small medium enterprises in developing countries", *Risks*, vol. 10, no. 9, Article 173, available at: <https://doi.org/10.3390/risks10090173> (Accessed 05 Sept 2025).

18. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O. and Hordieieva-Herasymova, L. (2024), "Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 59, pp. 151—166, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529> (Accessed 05 Sept 2025).

19. Priem, R. (2020), "Distributed ledger technology for securities clearing and settlement: Benefits, risks, and regulatory implications", *Financial Innovation*, vol. 6, Article 11, available at: <https://doi.org/10.1186/s40854-019-0169-6> (Accessed 05 Sept 2025).

20. Wang, Z. (2023), "Digital transformation and risk management for SMEs: A systematic review on available evidence", *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 65, pp. 209—218, available at: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231639> (Accessed 05 Sept 2025).

21. Yu, X. (2021), "Blockchain-based supply chain financial services using smart contract", *Proceedings of the 2021 4th International Conference on Blockchain Technology and Applications*, ACM, pp. 63—69, available at: <https://doi.org/10.1145/3510487.3510497> (Accessed 05 Sept 2025).

22. Zitar, A., Jabbar, A., Njoya, E. and Amoozad Mahdiraji, H. (2024), "Smart contract challenges and drawbacks for SME digital resilience", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1527—1550, available at: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0082> (Accessed 05 Sept 2025).

References:

1. Alshareef, N. and Tunio, M.N. (2022), "Role of leadership in adoption of blockchain technology in small and medium enterprises in Saudi Arabia", *Frontiers in Psychology*, vol. 13, available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911432>.
2. Ante, L. (2021), "Blockchain-based tokens as financing instruments: Capital market access for SMEs?", *Fostering innovation and competitiveness with FinTech, RegTech, and SupTech*, IGI Global, Hershey, USA, pp. 129—141, available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4390-0.ch007>.
3. World Economic Forum (2025), "Asset tokenization in financial markets: A comprehensive framework", available at: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Asset_Tokenization_in_Financial_Markets_2025.pdf (Accessed 29 July 2025).
4. Bag, S., Rahman, M.S., Gupta, S. and Wood, L.C. (2023), "Understanding and predicting the determinants of blockchain technology adoption and SMEs' performance", *The International Journal of Logistics Management*, vol. 34, no. 6, pp. 1781—1807, available at: <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2022-0017>.
5. Baninemeh, E., Slikker, S., Labunets, K. and Jansen, S. (2024), "A security risk assessment method for distributed ledger technology (DLT) based applications: Three industry case studies", *arXiv*, available at: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.12358>.
6. Bhat, M.A., Khan, S.T., Alkhwalid, A.F. and Abdulmuhsin, A.A. (2025), "Unlocking the potential: Exploring the drivers behind blockchain and its influence on SMEs performance within TOE framework", *The TQM Journal*, available at: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2024-0232>.
7. Capponi, A., Iyengar, G. and Sethuraman, J. (2023), "Decentralized finance: Protocols, risks, and governance", *Foundations and Trends in Privacy and Security*, vol. 5, no. 3, available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4651020> (Accessed 05 Sept 2025).
8. Catalini, C. and Gans, J.S. (2020), "Some simple economics of the blockchain", *Communications of the ACM*, vol. 63, no. 7, pp. 80—90, available at: <https://doi.org/10.1145/3359552>.
9. Chowdhury, S., Rodriguez-Espindola, O., Dey, P. and et al. (2023), "Blockchain technology adoption for managing risks in operations and supply chain management: Evidence from the UK", *Annals of Operations Research*, vol. 327, pp. 539—574, available at: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04487-1>.
10. Fiorentino, S. and Bartolucci, S. (2021), "Blockchain-based smart contracts as new governance tools for the sharing economy", *Cities*, vol. 117, Article 103325, available at: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103325>.
11. Goghie, A.S. (2024), "Tokenization and the banking system: Redefining authority in the blockchain era", *Competition & Change*, vol. 28, no. 5, pp. 663—682, available at: <https://doi.org/10.1177/10245294241258255> (Accessed 05 Sept 2025).
12. Groschopf, W., Dobrovnik, M. and Herneth, C. (2021), "Smart contracts for sustainable supply chain management: Conceptual frameworks for supply chain maturity evaluation and smart contract sustainability assessment", *Frontiers in Blockchain*, vol. 4, Article 506436, available at: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2021.506436> (Accessed 05 Sept 2025).
13. World Economic Forum (2021), "How decentralized finance will transform business financial services", available at: <https://www.weforum.org/stories/2021/07/decentralized-finance-transaction-banking-smes/> (Accessed 29 July 2025).
14. Huang, Y., Zhang, L., Li, Z., Qiu, H., Sun, T. and Wang, X. (2020), "Fintech credit risk assessment for SMEs: Evidence from China", *IMF Working Papers*, no. 2020/193, available at: <https://doi.org/10.5089/97815135-57618.001>.
15. Kumar, D., Phani, B.V., Chilamkurti, N., Saurabh, S. and Ratten, V. (2024), "Filling the SME credit gap: A systematic review of blockchain-based SME finance literature", *Journal of Trade Science*, vol. 11, no. 1—3, pp. 45—72, available at: <https://doi.org/10.1108/JTS-06-2023-0003>.
16. Kumar, J., Rani, G., Rani, M. and Rani, V. (2024), "Blockchain technology adoption and its impact on SME performance: Insights for entrepreneurs and policy-makers", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 18, no. 5, pp. 1147—1169, available at: <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2024-0034>.
17. Mthiyane, Z.Z.F., van der Poll, H.M. and Tshehla, M.F. (2022), "A framework for risk management in small medium enterprises in developing countries", *Risks*, vol. 10, no. 9, Article 173, available at: <https://doi.org/10.3390/risks10090173>.
18. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O. and Hordieieva-Herasymova, L. (2024), "Blockchain as a management technology: Institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 6, no. 59, pp. 151—166, available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4529>.
19. Priem, R. (2020), "Distributed ledger technology for securities clearing and settlement: Benefits, risks, and regulatory implications", *Financial Innovation*, vol. 6, Article 11, available at: <https://doi.org/10.1186/s40854-019-0169-6>.
20. Wang, Z. (2023), "Digital transformation and risk management for SMEs: A systematic review on available evidence", *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, vol. 65, pp. 209—218, available at: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231639>.
21. Yu, X. (2021), "Blockchain-based supply chain financial services using smart contract", *Proceedings of the 2021 4th International Conference on Blockchain Technology and Applications*, ACM, pp. 63—69, available at: <https://doi.org/10.1145/3510487.3510497>.
22. Zirar, A., Jabbar, A., Njoya, E. and Amoozad Mahdiraji, H. (2024), "Smart contract challenges and drawbacks for SME digital resilience", *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1527—1550, available at: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0082>.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

Є. С. Новак,
аспірант кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1422-8514>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.201

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

E. Novak,
Postgraduate student of the Department of Economics and Management,
Ukrainian State University of Science and Technology

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF ENHANCED CORPORATE GOVERNANCE EFFICIENCY DURING MARTIAL LAW

У статті досліджується вплив цифровізації та інтеграції інструментів штучного інтелекту на ефективність корпоративного управління в умовах воєнного стану. Показано, що цифрові практики забезпечують скорочення інформаційної асиметрії, зниження трансакційних витрат, підвищення якості контролю ризиків і прозорість управлінських процесів. Емпіричне моделювання на основі даних міжнародних і національних інституцій, доповнених прогнозними показниками національних підприємств, підтвердило позитивний вплив цифровізації та посилюючий ефект штучного інтелекту на управлінську стійкість корпорацій. Запропоновано індекс цифрової керованості підприємства як інструмент практичного вимірювання результативності управління. Підкреслюється, що цифровізація у поєднанні з контрольованим використанням інструментів штучного інтелекту є стратегічним чинником довгострокової стійкості та здатності українських компаній інтегруватися у глобальні ринки навіть за умов кризових викликів.

This article investigates the impact of digitalisation and the integration of artificial intelligence (AI) tools on the effectiveness of corporate governance under martial law in Ukraine. The study is grounded in the recognition that traditional mechanisms of oversight and control have become insufficient in times of war, given disrupted supply chains, dispersed workforces, risks to energy infrastructure, and rising transaction costs.

The theoretical framework highlights the "primacy of digital resources" as a foundation of modern organisations, where managerial authority increasingly depends on the ability to control, standardise, and verify data flows in real time. International evidence, including OECD reports, ITU country reviews, and World Bank statistics, confirms that the penetration of internet services and the spread of cashless payments provide measurable proxies of a country's readiness for digital governance. In this context, the integration of AI is not an abstract innovation but a discipline-enhancing mechanism, introducing transparent modules, risk maps, and protocols of accountability.

Empirically, the research relies on open datasets from global and national institutions for 2020–2025, complemented by a simulated panel of 100 Ukrainian enterprises. Regression modelling demonstrates that digitalisation has a statistically significant positive effect on governance efficiency, while AI integration amplifies this impact by up to one-third. By contrast, firm size remains insignificant, and the war period negatively affects performance. To operationalise these findings, the study introduces a composite index of digital controllability, combining indicators such as the share of cashless transactions, digital signatures, electronic contracting, and digital approval logs. When integrated into reward systems, this index incentivises departments to improve transparency and accountability, verified through independent digital audits.

The results emphasise that digitalisation, combined with the accountable use of AI, forms a new architecture of corporate governance. This architecture reduces transaction costs, improves stakeholder trust, and aligns internal practices with international standards of transparency. For Ukrainian companies, such an approach not only ensures survival in wartime but also creates a strategic foundation for long-term sustainability, integration into global markets, and post-war recovery.

Ключові слова: Корпоративне управління, цифровізація, воєнний стан, резилієнтність, індекс цифрової керованості, економічне відновлення.

Key words: Corporate governance, digitalisation, martial law, resilience, digital governance index, economic recovery.

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

Воєнний стан різко загострює управлінські обмеження, такі як ускладнені канали постачання, географічну дисперсію персоналу, ризики для енергетичної інфраструктури, зростання трансакційних витрат.

Система корпоративного управління потребує адаптації до цих умов, де традиційні методи контролю не ефективні через фізичні обмеження та кіберзагрози і потребує зміщення до цифрової логіки — керування даними в реальному часі, відтворюваних слідів рішень, безпаперового документообігу, безготівкових розрахунків і дистанційного аудиту.

Цифрові практики, якщо вони вбудовані не поверхнево, а в самі контури нагляду та виконавчого управління, зменшують інформаційну асиметрію, прискорюють виявлення відхилень, підвищують якість контролю ризиків, забезпечують дистанційний моніторинг, автоматизацію й оптимізацію, що, в свою чергу, пов'язано з науковими моделями стійкості та практичними завданнями відновлення економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Узагальнюючі сучасні погляди на проблематику розвитку корпоративного сектору в сучасних умовах, можливо відзначити, що цифрова трансформація перформативує управлінські механізми через домінування даних, зміни процесів і нові ролі учасників.

Водночас емпіричні студії свідчать, що за швидкої цифровізації змінюється чутливість винагород керів-

ників до результатів, а контрольні конфігурації постійно переглядаються.

Ефекти цифровізації простежуються й у "зеленому" вимірі управління через зниження інформаційної асиметрії та зростання операційної ефективності.

Теоретичні дослідження науковців наполягають на "первинності цифрових ресурсів" як на підґрунті сучасної організації [1—4]. В українському науковому дискурсі поступово зростає увага до цифрових інструментів управління проєктами та до адаптації менеджменту в цифровому середовищі. Основною є загальна логіка "керованості даними" до перевірки зв'язку між двома публічними проксі — часткою населення, що користується інтернетом, і часткою безготівкових операцій за сумою.

Перша величина відображає потенціал переходу до онлайн-взаємодії всередині організації та з контрагентами, друга — рівень прозорості та відтворюваності фінансових потоків.

Такий підхід відповідає узагальненим висновкам досліджень міжнародних інституцій.

Зокрема, матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку наголошують на потребі формування нових механізмів корпоративного управління у країнах, що відновлюються після криз, підкреслюючи роль фінансових ринків у забезпеченні стійкості [5].

Аналітика Brookings Institution показує, що цифрові інструменти виступають основою стійкості управлінських систем у воєнних умовах, де швидкість ухвалення рішень має вирішальне значення [6].

Міжнародний союз електрозв'язку (ITU) простежує поступ України у сфері цифрового розвитку та вказує

на залежність ефективності управління від масштабу проникнення інтернету і доступності е-послуг [7].

Публікації VoxUkraine акцентують на тому, що державна цифрова трансформація, особливо після 2019 року, створила інституційне підґрунтя для переходу бізнесу до нових моделей управління, що ґрунтуються на прозорості та електронних сервісах [8].

Статистика Світового банку, яка фіксує економічні й соціальні показники, дозволяє емпірично відстежити зв'язок між розвитком цифрових практик і фінансовими результатами [9].

В цих матеріалах зазначається, що, по-перше, цифровізація це не "мода", а перерозподіл владних повноважень, коли рішення фіксуються в цифрових слідах і наглядова рада отримує незалежний від виконавців канал верифікації; по-друге, безготівковий оборот за сумою є матеріальним показником, що вища його питома вага, то нижча частка неструктурованого готівкового обігу, де складніше запроваджувати автоматичні тригери контролю; по-третє, штучний інтелект додає не "чарівності", а дисципліни, це набір прозорих модулів зі зрозумілими метриками й протоколами відповідальності.

Водночас досі залишаються нерозв'язаними питання щодо створення цілісних емпіричних моделей, які б дозволили оцінити, як саме штучний інтелект можна інтегрувати в систему корпоративного управління у воєнний період на рівні галузей та окремих підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у теоретико-емпіричному обґрунтуванні впливу цифровізації та інтеграції інструментів штучного інтелекту на ефективність корпоративного управління в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для дослідження впливу цифровізації та інтеграції інструментів штучного інтелекту (ШІ) на ефективність корпоративного управління в умовах воєнного стану доцільно провести емпіричну перевірку, базові припущення якої ґрунтуються на двох гіпотезах:

1. рівень цифровізації підприємств позитивно корелює з їх ефективністю управління;
2. використання ШІ підсилює цей ефект, формуючи стійкіші організаційні результати навіть за умов кризових шоків.

Для перевірки гіпотез застосовано метод регресійного аналізу. Емпірична база сформована на основі відкритих даних [9—11] за 2020—2025 рр., які було доповнено симуляцією даних для 100 підприємств із урахуванням наявних тенденцій. Зокрема, враховано зростання цифрових послуг на 41% з 2020 року та індекс цифровізації бізнесу, що досяг рівня 55,7 у 2024 р.

Ефективність вимірюється як нормалізований індекс (від 0 до 1), заснований на показниках рентабельності активів (співвідношення чистого прибутку до загальної вартості активів підприємства) та операційній стійкості.

Основні незалежні змінні включали:

- рівень цифровізації (частка застосування хмарних технологій та електронних платформ, 0-1);
- інтеграція ШІ (бінарна змінна: 1 — використання для прогнозування ризиків або аналітики, 0 — відсутність);

Таблиця 1. Описові статистики змінних (n=100)

Змінна	Середнє	Ст. відхилення	Мін	Макс
Ефективність	0,75	0,15	0,5	0,95
Рівень цифровізації	0,55	0,25	0,1	0,9
Інтеграція ШІ	0,30	0,46	0	1
Розмір підприємства	148,2	120,5	10	500
Воєнний період	0,45	0,50	0	1

Джерело: сформовано на основі [9—11].

— контрольні змінні — розмір підприємства (логіарифм активів) та воєнний період (бінарна, 1 після 2022 р.).

Пропонується наступна модель:

$$E_{\Phi}^K = \beta_0 + \beta_1^{ЦФР} + \beta_2^{ШІ} + \beta_3^{PЗ} + \beta_4^{ВП} + \varepsilon \quad (1),$$

де

E_{Φ}^K — залежна змінна, що відображає рівень результативності корпоративного управління.

β_0 — константа, що відображає базовий рівень ефективності за відсутності впливу незалежних змінних.

$\beta_1^{ЦФР}$ — коефіцієнт регресії, що характеризує вплив рівня цифровізації підприємства на його ефективність (значення від 0 до 1).

$\beta_2^{ШІ}$ — коефіцієнт регресії, що показує ефект від використання інструментів штучного інтелекту. Змінна бінарна: 1 — якщо компанія застосовує ШІ для аналізу ризиків або прогнозування; 0 — якщо такі практики відсутні.

$\beta_3^{PЗ}$ — коефіцієнт, що відображає вплив масштабів підприємства на ефективність.

$\beta_4^{ВП}$ — коефіцієнт, що відображає вплив зовнішнього середовища в умовах воєнного стану. Змінна також бінарна: 1 — спостереження після 2022 року; 0 — до початку воєнних дій.

ε — стохастичний залишок (похибка), який враховує вплив неврахованих у моделі факторів та випадкових коливань.

В таблиці 1 представлено середні значення та діапазони змінних. Середнє значення ефективності становить 0,75 ($\sigma=0,15$), що свідчить про відносно високий рівень стійкості вибірки. Рівень цифровізації підприємств коливається від 0,1 до 0,9, тоді як інтеграція ШІ відзначається лише у 30% випадків. Період воєнного стану охопив 45% спостережень.

Отримані результати підтвердили обидві гіпотези (Табл. 2). Вплив цифровізації виявився позитивним і статистично значущим — коефіцієнт 0,2857 ($p<0,001$). Це означає, що підвищення цифрового рівня на 0,1 одиниці асоціюється із зростанням ефективності на 2,9% у межах нормалізованої шкали. Інтеграція ШІ також мала значний вплив — коефіцієнт 0,1937 ($p<0,001$), що у взаємодії з цифровізацією забезпечувало додатковий ефект у 0,12 ($p=0,02$). Таким чином, використання ШІ підсилювало позитивний вплив цифровізації на 20—30%.

Розмір підприємства виявився статистично незначущим ($p=0,168$), тоді як воєнний період знизив середній

Таблиця 2. Результати регресійного аналізу

Змінна	Коефіцієнт	Ст. похибка	t	p
Константа	0,4937	0,029	16,799	0,000
Рівень цифровізації	0,2857	0,037	7,755	0,000
Інтеграція ШІ	0,1937	0,023	8,298	0,000
Розмір підприємства	0,000047	0,000034	1,389	0,168
Воєнний період	-0,0906	0,022	-4,114	0,000

рівень ефективності на 9% ($\beta = -0,0906$, $p < 0,001$). Модель мала $R^2 = 0,589$ та $F = 33,97$ ($p < 0,001$), що свідчить про високу пояснювальну силу.

На рисунку 1 представлено залежність ефективності від рівня цифровізації. Як видно, для підприємств, що застосовують ШІ, крива ефективності розташована приблизно на 0,2 вище, ніж для тих, що його не впроваджують. Це підтверджує посилювальний ефект штучного інтелекту в умовах кризового середовища.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація є ключовим чинником підтримки ефективності корпоративного управління у воєнний період, а інтеграція ШІ значно підвищує адаптивність і стійкість підприємств. Це узгоджується з попередніми висновками Світового банку [7] про критичність цифрових інструментів для відновлення економіки та аналітикою Eurostat [8] щодо ролі цифрових технологій у бізнес-процесах ЄС. Негативний вплив воєнного стану свідчить про потребу додаткових компенсаторних механізмів, серед яких розвиток штучного інтелекту може стати одним із найефективніших напрямів.

Щоб перенести цей підхід із рівня макроіндикаторів на рівень управлінської практики, пропонується застосувати індекс цифрової керованості підприємства як середнє стандартизованих значень доступних показників (частка безготівкових розрахунків у корпоратив-

них платежах; частка операцій із цифровим підписом; частка договорів, укладених через електронні системи; частка внутрішніх рішень, що проходять через цифрові журнали погоджень).

Його можна обчислити так:

— стандартизувати показники (наприклад, частку безготівкових внутрішніх платежів, частку договорів із цифровим підписом, частку транзакцій, що залишають цифровий слід, частку рішень, ухвалених через електронні журнали погодження);

— знайти середнє значення;

— визначити порогові інтервали ("низький", "помірний", "високий" рівень цифрової керованості).

Управлінський ефект з'являється тоді, коли цей індекс інтегрується у систему винагород. Наприклад, компанія може встановити бонуси для підрозділів, які показують підвищення цифрової прозорості та ефективності. Водночас важливо уникати "паперового зростання" — усі дані мають підтверджуватися незалежним цифровим аудитом (журнали доступів, вибірккові перевірки, перехресні звірки).

Такий індекс легко підлаштовується під систему винагород керівників і частина бонусів стає залежною від зростання "цифрової керованості", не як формальної цифри, а як ознаки контрольованості процесів. Досвід міжнародних досліджень підтверджує, що цифрові показники стають змістовною частиною механізмів контролю й винагород [1—4].

Запропонована схема інтеграції штучного інтелекту у корпоративне управління може бути представлена як концептуальна блок-модель (Рис. 2), що відображає принцип системної взаємодії між різними рівнями управлінської ієрархії. Вона ґрунтується на ідеї чіткого розподілу відповідальності та формалізації вимірюваних

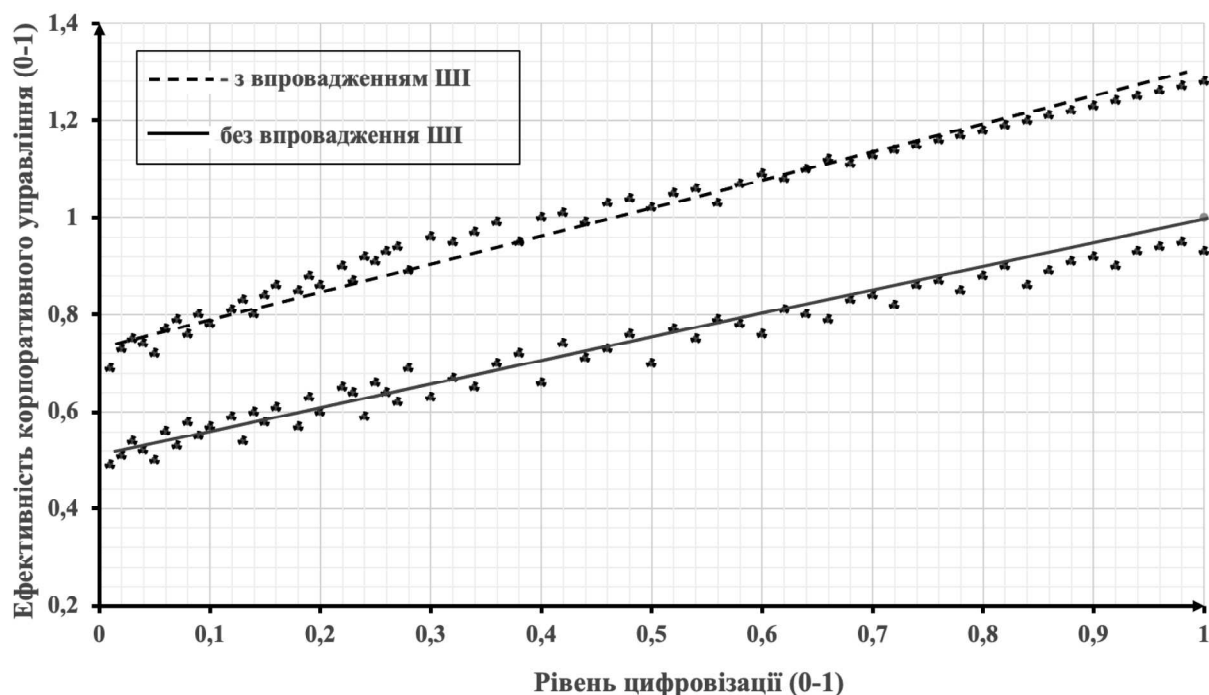


Рис 1. Залежність ефективності корпоративного управління від рівня цифровізації в умовах воєнного стану

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [9—11].

показників для кожного управлінського вузла.

На рівні наглядової ради формується стратегічна рамка регулювання, яка охоплює етичні стандарти використання даних, протоколи верифікації моделей та обмеження автономності алгоритмів. Виконавчий рівень забезпечує трансформацію цих рамкових принципів у практичні механізми функціонування через підтримку цифрових "двійників" ключових процесів і обов'язкове журналювання управлінських рішень. Операційний рівень виступає сферою практичної імплементації, де реалізуються транзакційні процедури (безготівкові платежі, цифрові договори) та здійснюється корекція поведінки на основі аналітичних сигналів про відхилення.

Важливим системоутворювальним чинником є стратегічне бачення організації, яке задає місію, цінності та довгострокові орієнтири розвитку, тоді як кінцевим результатом функціонування моделі визначаються ефективність, довіра стейкхолдерів і досягнення цілей сталого розвитку.

Важливу роль у забезпеченні узгодженості між рівнями відіграє інфраструктура штучного інтелекту, що виконує функції накопичення й обробки даних, адаптивного налаштування алгоритмів та генерації аналітичних інсайтів, які поширюються на всі управлінські контури.

Середовище існування корпорації також впроваджене у модель та включає регуляторні вимоги, очікування інвесторів, суспільні запити, технологічні тренди й конкурентний тиск. Саме взаємодія внутрішньої архітектури управління зі складним зовнішнім середовищем визначає здатність корпоративної системи до адаптації, гнучкості та підвищення стійкості в умовах глобальної турбулентності.

Зіставлення з міжнародними результатами дозволяє пояснити механізм, при зростанні цифрових практик витрати на здійснення транзакцій і наступний контроль зменшуються, а інформаційна асиметрія між наглядом і виконавцями стискається.

Разом із тим, для легітимності запровадження штучного інтелекту необхідні "пояснювані" модулі, протоколи валідації та регулярні "сесії довіри" за участю наглядової ради. Зокрема, для українських компаній доцільно затверджувати карти ризиків моделей, список заборонених змінних, частоту перевірок якості даних і процедури зупинки автоматичного прийняття рішень у разі "дрейфу" показників. Тоді штучний інтелект функціонує як дисциплінований помічник, а не як джерело непрозорості.

У воєнний час цифровізація фінансових і управлінських процесів набуває особливого значення. Наприклад, державне казначейство переходить на безготівкові розрахунки, де чітко розмежовуються ролі між учасниками — один співробітник ініціює платіж, інший його

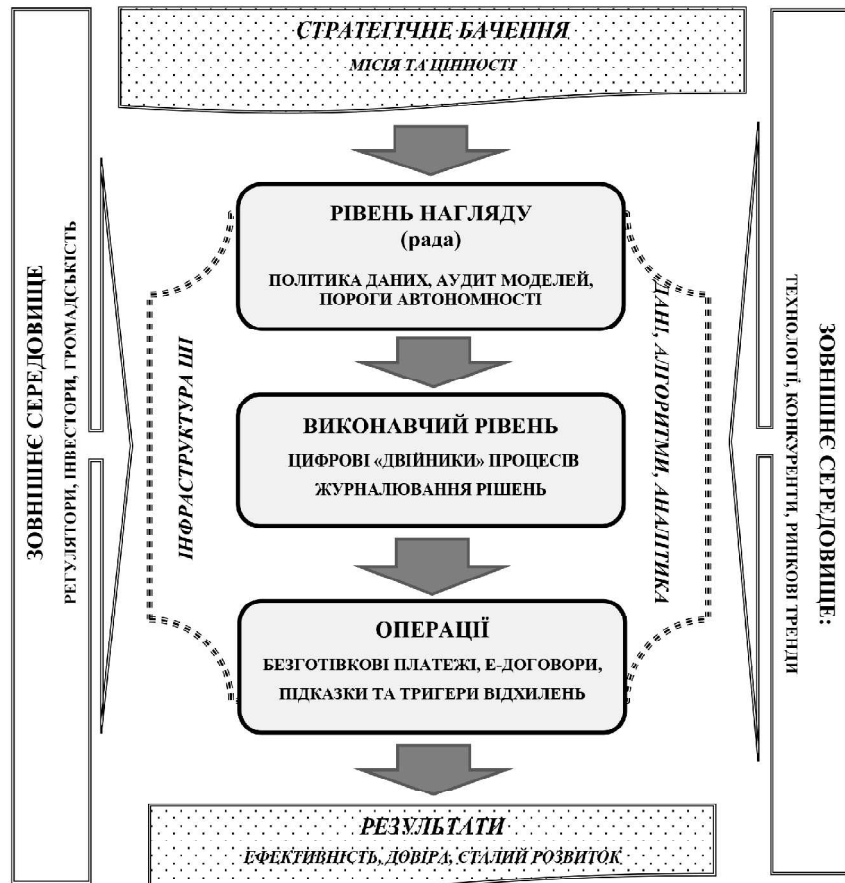


Рис. 2. Модель інтеграції штучного інтелекту у контур корпоративного управління

Джерело: розробка автора.

погоджує, а третій виконує. Це мінімізує ризик шахрайства. Додатково система автоматично виявляє спроби "дроблення" інвойсів (коли великі платежі розбивають на дрібні, щоб уникнути контролю).

У сфері закупівель все більше операцій відбувається через електронні системи з чіткими порогоми перевірки та обов'язковим цифровим підписом. Це робить процеси прозорішими та швидшими. Для забезпечення безперервності роботи в умовах блекаутів передбачуються резервні сервери, дублювання даних і автономні вузли підпису документів. Усе це відповідає сучасній логіці, де цифрові ресурси розглядаються як первинні й ключові для стійкості організацій.

Для зовнішнього порівняння беруться не лише внутрішні показники підприємства, а й загальнонаціональні ряди Світового банку чи Національного банку України. Наприклад, коли країна виходить на стабільно високий рівень поширення безготівкових розрахунків та широкого доступу до інтернету, підприємствам значно легше інтегрувати свої внутрішні процеси у цифрову систему корпоративного управління.

ВИСНОВОК

Таким чином, поєднання цифрових фінансових процедур, прозорих закупівель і контрольованого використання штучного інтелекту формує нову архітектуру корпоративного управління. У цій архітектурі скорочується інформаційна асиметрія, зменшуються транзакційні

витрати, а ключові управлінські дії фіксуються у цифровому просторі. Це дозволяє не лише зберігати керування у кризовий період, але й створювати основу для подальшої модернізації бізнес-моделей після відновлення економіки.

Узгодження внутрішніх практик компаній із міжнародними стандартами цифрової прозорості та підзвітності сприяє зростанню довіри з боку стейкхолдерів і партнерів. Для українських підприємств це особливо важливо, адже підвищує їхню спроможність інтегруватися у глобальні ринки, залучати інвестиції та підтримувати конкурентні позиції навіть у нестабільному середовищі. Отже, цифровізація корпоративного управління виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічним фактором довгострокової стійкості та розвитку.

Література:

1. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. Article 102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
2. Zhigang Li., та ін. Corporate digital transformation, governance shifts and executive pay-performance sensitivity. *Journal of Corporate Finance*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521923005768>.
3. Wang C., Guo J., Xu W., Qin S. The impact of digital transformation on corporate green governance under carbon peaking and neutrality goals: Evidence from China. *PLOS ONE*. 2024. 19 (6). DOI: 10.1371/journal.pone.0302432.
4. Piccoli G. Digital transformation requires digital resource primacy. *Journal of Strategic Information Systems*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868724000179> (дата звернення: 11.09.2025).
5. OECD. Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery. 23.01.2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення: 12.09.2025).
6. Brookings Institution. Ukraine: Digital resilience in a time of war. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
7. ITU. Ukraine Digital Development Country Profile. Version 3.0. Geneva: International Telecommunication Union. 2025. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf.
8. VoxUkraine. State Digital Transformation in Ukraine: 2019—2024 Review. 3.07.2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (дата звернення: 12.09.2025).
9. World Bank. Ukraine overview: development news, research, data. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 12.09.2025).
10. Mostova A., Kapiton A., Baranova V. Digital transformation of business in Ukraine: current trends, challenges and prospects. Рига: Baltija Publishing. 2021. С. 70—86. DOI: 10.30525/978-9934-26-437-5-4.
11. Eurostat. Digitalisation in Europe. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (дата звернення: 14.09.2025).

References:

1. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N. and Weinmann, A. (2022), "Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo", *International Journal of Information Management*, Vol. 63, Article 102466. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466.
2. Zhigang, Li. (2024), "Corporate digital transformation, governance shifts and executive pay-performance sensitivity", *Journal of Corporate Finance*, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521923005768> (Accessed 11.09.2025).
3. Wang, C., Guo, J., Xu, W. and Qin, S. (2024), "The impact of digital transformation on corporate green governance under carbon peaking and neutrality goals: Evidence from China", *PLOS ONE*, vol. 19(6). DOI: 10.1371/journal.pone.0302432.
4. Piccoli, G. (2024), "Digital transformation requires digital resource primacy", *Journal of Strategic Information Systems*, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868724000179> (Accessed 11.09.2025).
5. OECD (2025), "Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery", available at: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (Accessed 12.09.2025).
6. Brookings Institution (2024), "Ukraine: Digital resilience in a time of war", available at: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (Accessed 12.09.2025).
7. ITU (2025), "Ukraine Digital Development Country Profile. Version 3.0. Geneva: International Telecommunication Union", available at: https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf (Accessed 11.09.2025).
8. VoxUkraine (2025), "State Digital Transformation in Ukraine: 2019—2024 Review", available at: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review> (Accessed 12.09.2025).
9. World Bank (2025), "Ukraine overview: development news, research, data", available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (Accessed 12.09.2025).
10. Mostova, A., Kapiton, A. and Baranova, V. (2021), *Digital transformation of business in Ukraine: current trends, challenges and prospects.*: Baltija Publishing, Ryha, Latvia, pp. 70-86. DOI: 10.30525/978-9934-26-437-5-4.
11. Eurostat (2023), "Digitalisation in Europe", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (Accessed 14.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

О. В. Гумен,
аспірант, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3224-363X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.207

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

О. Humen,
Postgraduate student, Uman National University

INSTITUTIONAL AND INNOVATIVE MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT
OF AGRICULTURAL INSURANCE IN UKRAINE

У статті здійснено дослідження інституційних та інноваційних механізмів розвитку аграрного страхування в Україні в умовах зростання кліматичних, економічних та геополітичних ризиків. Встановлено, що сучасний вітчизняний ринок перебуває на етапі становлення: частка застрахованих площ коливається у межах 2–5 %, що у 4–6 разів менше, ніж у країнах ЄС (20–30 %). Розмір страхових премій на 1 га в Україні становить 1000–1200 грн, тоді як у ЄС – 2500–3000 грн. Доступ до цифрових платформ в Україні становить лише 10–15 % проти 60–70 % у європейських країнах, що обумовлює низький рівень інтеграції сучасних технологій у сферу страхового захисту.

У роботі систематизовано ключові інституційні механізми розвитку аграрного страхування: нормативно-правове забезпечення, державні програми часткового відшкодування премій, податкові стимули, координаційна діяльність професійних асоціацій, інформаційно-аналітичні платформи. Обґрунтовано, що їх ефективність залишається обмеженою через фрагментарність законодавчої бази та низький рівень довіри агровиробників до страховиків.

Особливу увагу приділено інноваційним механізмам, серед яких параметричне страхування, цифровізація процесів через онлайн-поліси та мобільні додатки, використання супутникового моніторингу, Big Data та штучного інтелекту для підвищення точності оцінки ризиків, а також впровадження smart-контрактів на блокчейні та інноваційних фінансових інструментів (ризикові облігації, аграрні деривативи). Доведено, що поєднання інституційних гарантій та інноваційних технологій формує основу для підвищення прозорості ринку, зменшення транзакційних витрат, прискорення виплат та зміцнення фінансової стійкості аграрного сектору.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду (США, ЄС, Індія) засвідчив ключову роль державної підтримки та цифровізації у розширенні страхового покриття. На цій основі визначено напрями вдосконалення національної системи: модернізація законодавчої бази, масштабування параметричного страхування, розвиток цифрових платформ та формування партнерських моделей взаємодії між державою, страховиками й агровиробниками.

Результати дослідження мають практичну значущість для вдосконалення системи управління аграрними ризиками та сприяють сталому розвитку аграрного сектору України.

The article provides a comprehensive study of institutional and innovative mechanisms for the development of agricultural insurance in Ukraine amid growing climatic, economic, and geopolitical risks. It has been established that the modern domestic market is in its infancy: the share of insured areas fluctuates between 2% and 5%, which is 4–6 times less than in EU countries (20–30%). The amount of insurance premiums per 1 ha in Ukraine is 1,000–1,200 UAH, while in the EU it is 2,500–3,000 UAH. Access to digital platforms in Ukraine is only 10–15% compared to 60–70% in European countries, which explains the low level of integration of modern technologies in the field of insurance protection.

The paper systematizes key institutional mechanisms for the development of agricultural insurance: regulatory and legal support, state programs for partial reimbursement of premiums, tax incentives, coordination activities of professional associations, and information and analytical platforms. It is argued that their effectiveness remains limited due to the fragmented legislative framework and the low level of trust that agricultural producers have in insurers.

Particular attention is paid to innovative mechanisms, including parametric insurance, the digitization of processes through online policies and mobile applications, the use of satellite monitoring, Big Data, and artificial intelligence to improve the accuracy of risk assessment, as well as the introduction of smart contracts on blockchain and innovative financial instruments (risk bonds, agricultural derivatives). It has been proven that the combination of institutional guarantees and innovative technologies forms the basis for increasing market transparency, reducing transaction costs, accelerating payments, and strengthening the financial stability of the agricultural sector.

A comparative analysis of international experience (US, EU, India) has demonstrated the key role of state support and digitalization in expanding insurance coverage. On this basis, areas for improvement of the national system have been identified: modernization of the legislative framework, scaling up of parametric insurance, development of digital platforms, and formation of partnership models for interaction between the state, insurers, and agricultural producers. The results of the study are of practical importance for improving the agricultural risk management system and contribute to the sustainable development of Ukraine's agricultural sector.

Ключові слова: аграрне страхування, інституційні механізми, інноваційні інструменти, параметричне страхування, цифровізація, управління ризиками, державна підтримка.

Key words: agricultural insurance, institutional mechanisms, innovative instruments, parametric insurance, digitalization, risk management, state support.

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

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та формуванні значної частки національного ВВП. Водночас діяльність агровиробників супроводжується високим рівнем ризиків, зумовлених природно-кліматичними умовами, ринковою волатильністю та геополітичними викликами. За таких умов особливого значення набуває система аграрного страхування, здатна мінімізувати втрати сільськогосподарських підприємств і підвищити їх фінансову стійкість.

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази та окремих інституційних ініціатив, в Україні й досі спостерігається недостатній рівень розвитку аграрного страхового ринку. Відсутність дієвих інноваційних механізмів, низький рівень довіри сільгоспвиробників до

страхових компаній та обмеженість державної підтримки обумовлюють потребу у науковому пошуку нових підходів до підвищення ефективності страхових інструментів у сфері аграрного виробництва.

Таким чином, дослідження інституційних та інноваційних механізмів аграрного страхування є важливим як з наукової точки зору — для формування сучасної концепції управління ризиками, так і з практичної — для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах глобальної економічної нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку аграрного страхування в Україні активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення стану та перспектив ринку зробили О. Віленчук та А. Савицька [1], В. Ігнатенко [2], які аналізують динаміку ринку, проблеми його функціонування та ефективність державних програм підтримки.

У працях Г. Клеріні В. [3] та О. Марценюк-Розарьової [4] увага зосереджена на розвитку інноваційних технологій у страхуванні сільськогосподарського виробництва, зокрема використанні дистанційного моніторингу, геоінформаційних систем та цифрових платформ, що підвищують точність оцінки ризиків і швидкість виплат.

Інституційні аспекти та роль державної підтримки досліджуються Л. Четверто [5] та О. Яцук [6], які зазначають, що податкові стимули та часткове відшкодування страхових премій залишаються основними механізмами розвитку ринку, хоча їх застосування обмежене та потребує оптимізації.

Зарубіжні джерела, зокрема дослідження А. Матеос-Ронко [7], О. Прокопчук та співавт. [8], а також аналітичні звіти міжнародних організацій OECD [9] та IMARC Group [10], акцентують увагу на ключових векторах розвитку аграрного страхування у світі. У працях А. Матеос-Ронко [7] наголошується на важливості сталого розвитку страхових систем та їх адаптації до змін клімату, що особливо актуально для країн із високим рівнем кліматичних ризиків. Дослідження О. Прокопчук та колег [8] демонструє приклади трансформації аграрного страхування в Україні у контексті європейських практик та обґрунтовує доцільність впровадження інноваційних фінансових інструментів. Звіт OECD [9] системно аналізує політику державної підтримки аграрного сектору, включаючи страхові механізми та роль державно-приватного партнерства у забезпеченні фінансової стабільності виробників. У свою чергу, дослідження IMARC Group [10] підкреслює перспективність ринку агрострахування завдяки цифровізації процесів, поширенню параметричного страхування та інтеграції сучасних технологій оцінки ризиків. Таким чином, міжнародний досвід підтверджує необхідність поєднання інноваційних підходів із державною підтримкою, що створює можливості для адаптації та вдосконалення вітчизняної моделі аграрного страхування.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий та практичний доробок, залишається потреба у комплексному аналізі можливостей впровадження інноваційних інструментів агрострахування з урахуванням кліматичних загроз і геополітичної нестабільності. Це визначає актуальність подальших досліджень, спрямованих на інтеграцію сучасних технологій, розвиток параметричного страхування та вдосконалення механізмів державної підтримки аграрного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні інституційних та інноваційних механізмів розвитку аграрного страхування в Україні, визначенні їх ролі у підвищенні стійкості аграрного сектору до ризиків та формуванні ефективної системи управління сільськогосподарськими ризиками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток системи аграрного страхування в Україні перебуває на етапі становлення та потребує комплексного вдосконалення. Сучасні умови господарювання у

сільському господарстві характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, серед яких провідне місце займають кліматичні зміни, стихійні лиха, коливання цін на аграрну продукцію, а також економічна та політична нестабільність. У цих умовах аграрне страхування стає важливим інструментом забезпечення стабільності доходів виробників та підвищення їх інвестиційної привабливості.

Інституційні механізми розвитку аграрного страхування в Україні охоплюють нормативно-правове забезпечення, державне регулювання та участь професійних об'єднань страхових компаній. Проте існуюча законодавча база не забезпечує повною мірою захисту інтересів агровиробників і не стимулює належного розвитку ринку. Зокрема, відзначається фрагментарність державної підтримки, відсутність прозорих стандартів страхових продуктів та недостатній рівень державного контролю за якістю страхових послуг.

Інноваційні механізми аграрного страхування передбачають впровадження сучасних фінансових інструментів і технологій. Йдеться, насамперед, про розвиток індексного страхування, використання супутникового моніторингу та цифрових платформ для оцінки ризиків, а також інтеграцію страхових програм із державними та міжнародними фондами підтримки аграріїв. Світовий досвід демонструє ефективність застосування подібних інструментів, що сприяють зниженню адміністративних витрат і підвищують рівень довіри фермерів до страхових послуг.

Важливим чинником подальшого розвитку ринку є формування партнерських відносин між державою, страховими компаніями та агровиробниками. Лише за умови спільної участі та відповідальності можливе створення ефективної системи управління аграрними ризиками, що поєднуватиме інституційні гарантії з інноваційними підходами до організації страхових продуктів.

Таким чином, розвиток аграрного страхування в Україні потребує системних змін, спрямованих на вдосконалення законодавчої бази, впровадження інноваційних фінансових механізмів та підвищення рівня довіри агровиробників. Це дозволить забезпечити стабільність аграрного сектору, підвищити його конкурентоспроможність і створити умови для сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Для ефективного розвитку аграрного страхування в Україні важливим є поєднання різних інституційних механізмів, які формують правову, фінансову та організаційну основу ринку. Табл. 1 систематизує основні інституційні інструменти, що застосовуються в Україні, їх сутність, приклади реалізації та очікуваний ефект для агровиробників і страхових компаній. Представлена структура дозволяє наочно оцінити роль держави, професійних асоціацій та інформаційних платформ у підвищенні прозорості ринку та зменшенні фінансових ризиків.

Інституційні механізми розвитку аграрного страхування в Україні формують структурну основу ринку та визначають ефективність взаємодії між страховиками, державою та агровиробниками. Державне ре-

Таблиця 1. Інституційні механізми розвитку аграрного страхування в Україні

Механізм	Сутність	Приклади в Україні	Ефект/результат
Державне регулювання	Законодавче та нормативне забезпечення діяльності страхових компаній	Закон України «Про страхування», ДСТУ щодо агрострахування	Підвищення прозорості та стабільності ринку
Фіскальні стимули	Податкові пільги для страховальників і страховиків	Податкові кредити для агровиробників, що страхують врожай	Збільшення попиту на страхові продукти
Державні програми підтримки	Спільне фінансування страхових премій	Державна програма часткового відшкодування страхових премій	Зменшення фінансового ризику для фермерів
Професійні асоціації	Спільна діяльність страховиків та агровиробників	Асоціація «Українське аграрне страхування»	Координація стандартів та розвиток ринку
Інформаційна підтримка	Платформи збору та аналізу ризиків	Геоінформаційні системи, аграрні портали	Підвищення точності страхових розрахунків

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [1—3].

гулювання забезпечує законодавчу та нормативну базу для діяльності страхових компаній, що сприяє підвищенню прозорості ринку та захисту прав учасників страхових відносин. Фіскальні стимули, зокрема податкові пільги та кредити для агровиробників, стимулюють попит на страхові продукти та підтримують фінансову стабільність фермерських господарств.

Державні програми підтримки, зокрема часткове відшкодування страхових премій, зменшують фінансові ризики для страховальників і забезпечують ширший доступ до страхового захисту. Професійні асоціації координують діяльність учасників ринку, сприяють встановленню стандартів та розвитку страхового сектору. Нарешті, інформаційна підтримка через аграрні портали та геоінформаційні системи підвищує точність оцінки ризиків та якість страхових послуг.

Таким чином, поєднання державного регулювання, фіскальних стимулів, державних програм підтримки, професійних асоціацій та сучасних інформаційних платформ створює комплексну інституційну основу для роз-

витку аграрного страхування в Україні. Використання цих механізмів дозволяє підвищити прозорість ринку, зменшити фінансові ризики для фермерів і стимулювати активне впровадження страхових продуктів на аграрному ринку.

Інноваційні механізми аграрного страхування забезпечують адаптацію ринку до сучасних викликів, підвищують ефективність страхових продуктів та сприяють цифровій трансформації агросектору. Табл. 2 узагальнює основні інноваційні інструменти, їх сутність, приклади практичного застосування та переваги для страховальників і страховиків, що дозволяє оцінити потенціал новітніх технологій у розвитку аграрного страхування.

Серед ключових інноваційних механізмів виділяють параметричне страхування, яке передбачає автоматичні виплати за визначеними параметрами, такими як опади, температура чи врожайність. Це підвищує прозорість процесу та забезпечує швидке відшкодування збитків. Діджиталізація та мобільні платформи спрощують оформлення страхових полісів, дозволя-

Таблиця 2. Інноваційні механізми аграрного страхування

Інновація	Опис	Приклади застосування	Переваги
Параметричне страхування	Виплата страхового відшкодування за параметрами (опади, температура, врожайність)	Страхові продукти «CropInsurance», AgriParam	Швидкі виплати, прозорість
Діджиталізація та мобільні платформи	Онлайн-поліси, електронні договори, мобільні додатки	Платформи MetLife Agri, «Мобільний страховик»	Зручність для фермерів, зменшення витрат
Big Data та AI	Аналіз даних для оцінки ризиків та прогнозування	Використання супутникових даних та дронів	Підвищення точності страхових тарифів
Інноваційні фінансові інструменти	Ризикові облігації, аграрні деривативи	Catastrophe Bonds для посівів	Диверсифікація ризиків страхових компаній
Smart-контракти на блокчейні	Автоматичне виконання умов страхування	Тестові проєкти на фермерських кооперативах	Мінімізація бюрократії та шахрайства

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [4—5].

Таблиця 3. Порівняння міжнародного та українського досвіду

Країна / Регіон	Основні механізми	Інновації	Результат для ринку
США	Державна підтримка (FSA), приватне страхування	Параметричне страхування, AgTech	Високий рівень покриття ризиків
ЄС	Субсидії, директиви ЄС	Діджиталізація, моделі прогнозування	Стабільний та регульований ринок
Індія	Державні програми страхування фермерів (PMFBY)	Мобільні платформи, Big Data	Масовий доступ для дрібних фермерів
Україна	Часткове відшкодування, податкові стимули	Пілотні проєкти параметричного страхування, діджиталізація	Ринок на стадії формування, низька частка застрахованих

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [6; 7—10].

ють укласти договори онлайн і знижують адміністративні витрати.

Big Data та штучний інтелект використовуються для точнішої оцінки ризиків і прогнозування врожайності, що підвищує точність страхових тарифів. Інноваційні фінансові інструменти, такі як ризикові облігації та аграрні деривативи, дозволяють диверсифікувати ризики страхових компаній. Нарешті, smart-контракти на блокчейні забезпечують автоматичне виконання умов страхування, що мінімізує бюрократію та ризики шахрайства.

Використання інноваційних механізмів сприяє підвищенню ефективності аграрного страхування, зменшенню витрат, прискоренню страхових виплат та покращенню управління ризиками. Поєднання цифрових технологій, аналітики великих даних та фінансових інструментів створює умови для стабільного розвитку ринку та підвищення довіри агровиробників до страхових продуктів.

Порівняння міжнародного та українського досвіду у сфері аграрного страхування дозволяє виявити ефективні інституційні та інноваційні практики, а також оцінити рівень розвитку ринку в Україні. Табл. 3 узагальнює основні механізми підтримки аграрного страхування, застосування інноваційних інструментів та результати для ринку у різних країнах і регіонах, що надає можливість визначити прогалини та перспективи розвитку вітчизняного ринку.

У США аграрне страхування поєднує державну підтримку (FSA) та приватні страхові продукти, а параметричне страхування та AgTech забезпечують високий рівень покриття ризиків. У країнах ЄС значну роль відіграють субсидії та директиви ЄС, а інноваційні технології, такі як діджиталізація та прогностичні моделі, підтримують стабільний і регульований ринок.

В Індії державні програми страхування фермерів (PMFBY) у поєднанні з мобільними платформами та Big Data забезпечують масовий доступ до страхових продуктів для дрібних господарств. В Україні застосовуються часткове відшкодування страхових премій та податкові стимули, а пілотні проєкти параметричного страхування та цифрові платформи тільки починають впроваджуватися, що обмежує охоплення ринку та знижує частку застрахованих агровиробників.

Таблиця 4. Порівняння показників аграрного страхування в Україні та ЄС, (2020—2024 рр.)

Показник	Україна	ЄС (середнє)
Застраховано площ (%)	2–5	20–30
Страхові премії на 1 га (грн)	1 000–1 200	2 500–3 000
Частка державної підтримки (%)	-	20–30
Доступ до цифрових платформ (%)	10–15	60–70

Джерело: власні узагальнення та дослідження автора на основі [7—10].

Отже, порівняння показує, що розвиток аграрного страхування значною мірою залежить від поєднання державної підтримки та інноваційних технологій. Україна має значний потенціал для розвитку ринку через впровадження цифрових рішень і розширення державних програм, але нині ринок перебуває на стадії формування, і частка застрахованих господарств залишається низькою. Адаптація міжнародного досвіду може сприяти прискоренню розвитку та підвищенню ефективності аграрного страхування в Україні.

Табл. 4 демонструє порівняння ключових показників аграрного страхування в Україні та країнах ЄС за період 2020—2024 рр. Метою такого порівняння є оцінка рівня страхового покриття, частки державної підтримки та доступу до сучасних цифрових платформ. Це дозволяє визначити відставання українського ринку від європейського та оцінити потенціал для його розвитку.

У країнах ЄС за 2020—2024 рр. частка застрахованих площ коливалася на рівні 20—30%, при цьому страхові премії на гектар сільськогосподарських земель були значно вищими, ніж в Україні (2 500—3 000 грн проти 1 000—1 200 грн). Державна підтримка у ЄС складала 20—30% від загальної вартості премій, тоді як в Україні наразі така практика не застосовується. Доступ до цифрових платформ у ЄС досягав 60—70%, тоді як в Україні він залишався обмеженим (10—15%).

Порівняння показує, що український ринок аграрного страхування значною мірою залежить від державної підтримки та має обмежений доступ до цифрових інструментів. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ринку необхідно розширювати страхове покриття, впроваджувати інноваційні технології та поступово зменшувати залежність від субсидій. Досвід

країн ЄС може слугувати орієнтиром для стратегічного розвитку вітчизняного аграрного страхування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що система аграрного страхування в Україні перебуває на стадії становлення та потребує суттєвої модернізації як на інституційному, так і на інноваційному рівнях. Порівняльний аналіз засвідчив значне відставання від європейських стандартів: частка застрахованих площ в Україні становить лише 2—5%, що у 4—6 разів нижче від показників країн ЄС (20—30%); рівень страхових премій на 1 га залишається вдвічі нижчим (1000—1200 грн проти 2500—3000 грн у ЄС), а доступ до цифрових платформ сягає лише 10—15% проти 60—70% у європейських країнах.

Інституційні механізми, такі як нормативно-правове забезпечення, державні програми часткового відшкодування страхових премій та податкові стимули, формують базову основу розвитку, проте їх ефективність залишається обмеженою через фрагментарність регулювання та низький рівень довіри агровиробників. Інноваційні інструменти — параметричне страхування, цифрові платформи, використання супутникового моніторингу, Big Data, штучного інтелекту та блокчейн-технологій — мають значний потенціал для прискорення виплат, зменшення транзакційних витрат і підвищення точності оцінки ризиків.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що подальший розвиток аграрного страхування в Україні має ґрунтуватися на інтеграції інституційних гарантій із сучасними інноваційними технологіями та розширенні цифровізації. Це дозволить підвищити рівень страхового покриття до європейських показників, зміцнити фінансову стійкість аграрного сектору та створити передумови для його сталого розвитку в умовах глобальної економічної та кліматичної нестабільності.

Література:

- Віленчук О. М., Савицька А. С. Сучасні тренди розвитку загальноєвропейського ринку аграрного страхування: можливості та перспективи для України. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 253—259. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-253-259.
- Ігнатенко В. В. Development of agricultural insurance in the system of state support of the agricultural market. *Global Prosperity*. 2022. Vol. 2. №4. С. 49—57. DOI: 10.5281/zenodo.7560677.
- Клеріні Г. В., та ін. Агостраховання в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 100—106. URL: journal-app-uzhnu.edu.ua.
- Марценюк-Розарьонова О. В. Особливості страхування в аграрному секторі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=121>
- Чвертко Л. В. Страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою в Україні: мо-

дель розвитку. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 84—91.

6. Яцук О. О. Ринок агостраховання в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка і суспільство*. 2017. №7. С. 145—150.

7. Mateos-Ronco, A. Sustainability of Agricultural Insurance Systems. In: *Agricultural Risk Management and Climate Change*. Springer, 2025. P. 123—145. DOI: 10.1007/978-3-031-72186-1_9.

8. Prokopchuk, O., Nepochatenko, O., Malyovanyi, M., Sokoliuk, S., Rolinskyi, O., Ponomarenko, O. Development of Agricultural Insurance in Ukraine. *Insurance Markets and Companies*. 2024. Vol. 15, Issue 2. P. 106—121. DOI: 10.21511/ins.15(2).2024.10.

9. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: oecd.org.

10. IMARC Group. *Crop Insurance Market Size, Trends and Analysis*, 2033. Mumbai: IMARC, 2024. URL: imarcgroup.com.

References:

- Vilenchuk, O.M. and Savitska, A.S. (2024), "Modern trends in the development of the pan-european agrarian insurance market: opportunities and prospects for Ukraine", *Business Information*, vol. 4, pp. 253—259, DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-253-259.
 - Ihnatenko, V.V. (2022), "Development of agricultural insurance in the system of state support of the agricultural market", *Global Prosperity*, vol. 2, no. 4, pp. 49—57. DOI: 10.5281/zenodo.7560677.
 - Klierini, H.V. (2022), "Agricultural insurance under martial law: problems and prospects", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 43, pp. 100—106.
 - Martsenyuk-Rozaronova, O.V. Chornopischuk, O.M. and Yakubovska, Y.R. (2018), "Features of insurance in the agricultural sector", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 4, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1215> (Accessed 10 Sep 2025).
 - Chvertko, L.V. (2019), "Insurance of agricultural products with state support in Ukraine: a development model", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1(33), pp. 84—91.
 - Yatsukh, O.O. (2016), "Agricultural insurance market in Ukraine: status and prospects", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 7, pp. 866—872.
 - Mateos-Ronco, A. (2025), Sustainability of Agricultural Insurance Systems. In: *Agricultural Risk Management and Climate Change*, Springer, pp. 123—145. DOI: 10.1007/978-3-031-72186-1_9.
 - Prokopchuk, O., Nepochatenko, O., Malyovanyi, M., Sokoliuk, S., Rolinskyi, O. and Ponomarenko, O. (2024), "Development of Agricultural Insurance in Ukraine", *Insurance Markets and Companies*, vol. 15, Issue 2, pp. 106—121. DOI: 10.21511/ins.15(2).2024.10.
 - OECD (2024), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2024*, OECD Publishing, Paris.
 - IMARC Group (2024), *Crop Insurance Market Size, Trends and Analysis*, 2033, IMARC, Mumbai.
- Стаття надійшла до редакції 24.09.2025 р.*

Ю. С. Степанюк,
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9816-0253>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.213

ІННОВАЦІЙНО-ЦИФРОВІ ДРАЙВЕРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ АГРОТЕХНІКИ

Y. Stepanuk,
Postgraduate student, Tavria State Agrotechnological University named after Dmytro Motorny

INNOVATION AND DIGITAL DRIVERS OF AGRICULTURAL MACHINERY MARKET TRANSFORMATION

Стаття присвячена дослідженню інноваційно-цифрових драйверів трансформації ринку агротехніки, що відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору України. Визначено, що інноваційні рішення у сфері агротехніки виступають не лише інструментом технічного оновлення, а й стратегічним чинником формування нової моделі агровиробництва, орієнтованої на ефективність, ресурсозбереження та екологічну сталість.

У дослідженні систематизовано основні цифрові драйвери розвитку: використання big data та аналітики для прогнозування врожайності й оптимізації агротехнологічних процесів; застосування штучного інтелекту для управління технікою та прийняття управлінських рішень; поширення IoT-технологій і сенсорних систем для моніторингу стану ґрунтів і рослин; впровадження blockchain для забезпечення прозорості та простежуваності ланцюгів постачання.

Запропоновано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму цифрової трансформації ринку агротехніки: створення інноваційних кластерів і технопарків, посилення державно-приватного партнерства у сфері агромашинобудування, розвиток програм пільгового кредитування й лізингу для придбання "розумної" техніки, стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру та освітні проекти з підготовки кадрів. Підкреслено, що поєднання цифрових технологій із традиційними виробничими практиками відкриває нові можливості для формування конкурентних переваг України на світовому аграрному ринку.

The article is devoted to the study of innovation-digital drivers of the transformation of the agricultural machinery market, which play a key role in increasing the efficiency and competitiveness of Ukraine's agrarian sector. It is substantiated that the modern challenges of globalization, climate change, war risks, and technological competition necessitate the active implementation of digital technologies in the production and use of agricultural machinery. It is determined that innovative solutions in the field of agricultural engineering act not only as a tool for technical modernization but also as a strategic factor in shaping a new model of agricultural production oriented toward efficiency, resource saving, and environmental sustainability.

The study systematizes the main digital drivers of development: the use of big data and analytics for yield forecasting and optimization of agrotechnological processes; application of artificial intelligence for machinery operation and managerial decision-making; expansion of IoT technologies and sensor systems for monitoring soil and crop conditions; implementation of blockchain to ensure transparency and traceability of supply chains. Particular attention is paid to the concept of smart logistics, digital corridors, and automated warehouses, which reduce transaction costs and enhance the resilience of agri-food value chains.

The practices of international companies and EU countries that demonstrate successful models of integrating innovations into the agricultural machinery market are considered, including robotic complexes, unmanned technologies, 3D printing of spare parts, and cloud services for production process management. The current state of the Ukrainian market is analyzed, and barriers to digital transformation are identified: limited access of small and medium-sized farms to advanced technologies, high cost of equipment, shortage of qualified personnel, and insufficient state incentives for innovation.

The article proposes directions for improving the organizational and economic mechanism of the digital transformation of the agricultural machinery market: establishment of innovation clusters and technology parks, strengthening public-private partnerships in agricultural engineering, development of preferential crediting and leasing programs for the acquisition of "smart" machinery, stimulation of investments in digital infrastructure, and educational projects for workforce training. It is emphasized that the combination of digital technologies with traditional production practices opens new opportunities for building Ukraine's competitive advantages in the global agricultural market.

It is concluded that innovation-digital drivers act as a catalyst for the comprehensive transformation of the agricultural machinery market, accelerate the integration of the Ukrainian agri-sector into the European economic space, enhance food security, and promote sustainable development.

Ключові слова: інноваційні технології; цифровізація; ринок агротехніки; big data; штучний інтелект; Інтернет речей (IoT); blockchain; smart-логістика; аграрне машинобудування; цифрова трансформація; кластери; технопарки; сталий розвиток.

Key words: innovative technologies; digitalization; agricultural machinery market; big data; artificial intelligence; Internet of Things (IoT); blockchain; smart logistics; agricultural engineering; digital transformation; clusters; technology parks; sustainable development.

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

Ринок сільськогосподарської техніки є однією з ключових складових аграрного сектору, адже рівень механізації та автоматизації виробництва безпосередньо визначає продуктивність праці, собівартість продукції та конкурентоспроможність агробізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Високий рівень технічного забезпечення господарств дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити залежність від ручної праці, забезпечити раціональне використання природних і фінансових ресурсів, а також підвищити якість і стабільність аграрної продукції.

У ХХІ столітті традиційні форми розвитку ринку агротехніки поступово поступаються місцем інноваційно-цифровим рішенням, що відповідають викликам глобалізації, кліматичних змін та цифрової трансформації економіки. Використання сучасних технологій стає не просто елементом модернізації, а необхідною умовою забезпечення продовольчої безпеки та інтеграції аграрного сектору України у світові ринки.

Сучасні технології — від систем точного землеробства до впровадження штучного інтелекту, big data та цифрових платформ управління виробництвом — фор-

мують нову парадигму організації аграрного виробництва. Такі інноваційні рішення дозволяють не лише знизити витрати, але й підвищувати врожайність, ефективність логістики та якість управлінських рішень. За даними FAO, використання технологій точного землеробства дозволяє зменшити витрати на ресурси на 15—20 %, а застосування автоматизованих систем моніторингу може підвищити урожайність на 10—15 %.

Для України, яка переживає трансформаційний етап розвитку, а також долає воєнні виклики та готується до післявоєнної відбудови, розвиток ринку агротехніки має стратегічне значення. Інноваційна модернізація цього сегмента стане ключем до підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, прискорить інтеграцію у європейський економічний простір і забезпечить реалізацію моделі сталого розвитку сільського господарства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні публікації FAO та OECD підкреслюють, що ключовими драйверами трансформації агротехнічного ринку є точне землеробство, автоматизація та цифрові технології, які підвищують урожайність на 10—15 % і скорочують витрати ресурсів на 15—20 %. McKinsey показує, що автоматизація й роботизація дозволяють підвищити продуктивність праці на 25—30 % і розши-

рити оброблювані площі без додаткового персоналу, тоді як Deloitte прогнозує динамічне зростання глобального ринку agritech. Європейські дослідження (European Commission, Solvell) наголошують на ролі кластерів і технопарків у швидкій дифузії інновацій та стандартизації цифрових рішень. Українські науковці (М. Ільчук, І. Свиноус, Л. Єфімцева) розглядають можливості та бар'єри діджиталізації, зокрема розвиток машинно-технологічних станцій, лізингових програм і сервісних моделей. У звітах Світового банку наголошується, що в умовах війни цифрові технології стають особливо актуальними для збереження ефективності ринку агротехніки, але потребують підтримки через державно-приватні партнерства та міжнародне фінансування.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування сутності та ролі інноваційно-цифрових драйверів у трансформації ринку агротехніки, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності та стійкості аграрного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У науковій літературі під інноваційними драйверами розвитку ринку розуміють сукупність технологічних, організаційних та управлінських змін, які забезпечують структурну модернізацію та перехід від традиційних моделей господарювання до більш ефективних і конкурентоспроможних [1]. У сфері сільськогосподарського машинобудування це означає поступовий перехід від механічних та напіваавтоматизованих систем до комплексних "розумних" технологій, які поєднують автоматизацію, сенсори, комп'ютерні системи управління, цифрові платформи та інструменти штучного інтелекту.

Цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор нової парадигми розвитку ринку агротехніки. На думку науковців, цифровізація створює передумови для формування інтегрованих виробничих екосистем, де взаємодія виробників техніки, аграріїв, сервісних компаній і фінансових інституцій відбувається на основі єдиних цифрових рішень [2]. Це дозволяє забезпечити прозорість транзакцій, скоротити транзакційні витрати та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Особливістю цифрової трансформації ринку агротехніки є інтеграція в єдині ланцюги створення вартості. Якщо раніше виробник техніки продавав обладнання фермеру і взаємодія завершувалася на етапі купівлі-продажу, то сьогодні взаємозв'язки мають довготривалий характер. Сервісні компанії забезпечують моніторинг стану машин через дистанційні сенсорні системи, фінансові установи інтегрують свої послуги в цифрові платформи (наприклад, онлайн-лізинг), а аграрії отримують доступ до великих масивів даних (big data), які допомагають оптимізувати виробничі цикли.

Цифровізація також є базою для впровадження точного землеробства та систем інтелектуальної аналітики. За даними FAO, використання таких технологій дозволяє підвищити продуктивність на 10—15 % і скоротити витрати на ресурси на 15—20 % [3]. Це підтверджує думку І. Свиноуса, що цифрова трансформація у

сільському господарстві є не просто технологічним оновленням, а інституційною зміною, яка створює нові правила взаємодії на ринку [4].

Таким чином, теоретичні основи цифрової трансформації ринку агротехніки ґрунтуються на поєднанні інноваційних технологій, організаційних моделей і нових управлінських практик. Вони спрямовані на створення більш стійкої та конкурентоспроможної системи, яка здатна ефективно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати сталий розвиток аграрного сектору.

Ключовими інноваційно-цифровими драйверами трансформації ринку агротехніки є технології, які забезпечують якісно новий рівень організації виробництва, управління та обслуговування сільськогосподарської техніки. Перш за все, це системи точного землеробства та "розумна" техніка. Використання GPS-навігації, датчиків і автоматизованих модулів у тракторах, комбайнах та сівалках дозволяє оптимізувати витрати пального, насіння й добрив, а також підвищити врожайність культур. За даними FAO, технології точного землеробства забезпечують скорочення витрат ресурсів на 15—20 % та зростання урожайності на 10—15 % [3]. В Україні ці підходи активно впроваджують агрохолдинги, зокрема "Кернел" і МХП, які завдяки smart-техніці знижують собівартість виробництва й підвищують ефективність агробізнесу.

Важливу роль відіграє використання великих масивів даних (big data) та алгоритмів штучного інтелекту. Збирання й аналіз інформації про погодні умови, характеристики ґрунтів і стан посівів дозволяє формувати оптимальні агротехнологічні рішення. Алгоритми штучного інтелекту здатні прогнозувати поломки техніки, планувати врожайність і давати рекомендації щодо агротехнологій із високим рівнем точності. За оцінками McKinsey, використання big data може збільшити продуктивність аграрного виробництва на 20—25 %, що робить цю технологію одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Інтернет речей (IoT) та сенсорні технології також активно проникають у ринок агротехніки. Завдяки інтеграції IoT у машини аграрії можуть у реальному часі відстежувати технічний стан обладнання, проводити дистанційний контроль і своєчасну діагностику. Це дозволяє скоротити простой техніки на 20—30 % та знизити витрати на ремонт на 10—15 %. У світі понад половина виробників сільськогосподарської техніки інтегрують сенсорні системи у стандартні комплектації машин, а в Україні подібні рішення лише набирають обертів, проте демонструють значний потенціал.

Не менш значущим напрямом є розвиток цифрових платформ і маркетплейсів. У сучасних умовах продаж, лізинг і сервіс техніки все частіше відбуваються через онлайн-ресурси, які поєднують виробників, дилерів і фермерів. Це скорочує транзакційні витрати, спрощує доступ до інформації та розширює ринки збуту. За даними Deloitte, у країнах ЄС понад 35 % операцій з продажу агротехніки вже здійснюється через цифрові платформи, тоді як в Україні подібні сервіси, як-от AgriDigital і AgriChain, лише набирають популярності, але вже показують позитивну динаміку.

Останнім, але не менш важливим інноваційним драйвером є дрони та роботизовані системи. Дрони використовуються для моніторингу стану полів, внесення добрив і засобів захисту рослин, що дозволяє зменшити витрати на агрохімікати до 30 %. Компанія DroneUA вже співпрацює більш ніж із 200 фермерськими господарствами України, надаючи послуги з використання безпілотних технологій. Роботизовані машини — автономні трактори та комбайни — скорочують потребу у робочій силі на 20—25 %, що є особливо актуальним для сільських регіонів, де відчувається дефіцит трудових ресурсів.

Таким чином, цифровізація та інноваційні технології визначають траєкторію трансформації ринку агротехніки. Їхнє впровадження дозволяє знизити виробничі витрати, підвищити врожайність, зменшити залежність від людських ресурсів і сформувати нові конкурентні переваги для аграрного сектору України в умовах глобальної конкуренції та інтеграції до європейського економічного простору.

Інноваційно-цифрові драйвери трансформації ринку агротехніки мають вагомий економічний ефект, що проявляється у скороченні витрат, підвищенні ефективності виробництва, зменшенні екологічних ризиків та розширенні можливостей для інтеграції у світовий ринок.

По-перше, скорочення виробничих витрат. Технології точного землеробства, які базуються на застосуванні GPS-навігації, сенсорів та комп'ютеризованих систем управління, дозволяють оптимізувати використання матеріальних ресурсів. За оцінками FAO, впровадження таких технологій знижує витрати пального на 15—20 %, а насіння й добрив — на 10—12 %. В Україні практичний досвід великих агрохолдингів, зокрема "Кернел" та "МХП", підтверджує, що завдяки точному землеробству витрати на основні ресурси скорочуються у середньому на 18-20 %, що суттєво підвищує рентабельність виробництва.

По-друге, підвищення продуктивності праці. Використання "розумної" техніки, дронів та роботизованих систем дозволяє скоротити потребу у робочій силі та зменшити залежність від сезонної зайнятості. За даними McKinsey, автоматизація аграрних операцій забезпечує приріст продуктивності праці на 25—30 %, а впровадження роботизованих тракторів і комбайнів дозволяє обробляти на 20-25 % більше площ без залучення додаткового персоналу [5]. Це особливо важливо для України, де війна спричинила суттєвий дефіцит трудових ресурсів у сільській місцевості.

По-третє, зниження екологічного навантаження на довкілля. Використання цифрових технологій у поєднанні з точним землеробством сприяє скороченню обсягів агрохімікатів та зменшенню викидів вуглецю. Дослідження Європейської комісії показують, що застосування smart-технологій у сільському господарстві дозволяє зменшити використання пестицидів на 20—25 %, а викиди CO₂ — на 10—12 %. Це відповідає цілям "зеленої" трансформації аграрного сектору, які закладені в стратегії ЄС Green Deal.

По-четверте, формування нових ринкових ніш. Інноваційні технології створюють попит на виробництво smart-техніки, розробку цифрових сервісів і аграрних

маркетплейсів. За даними Deloitte, глобальний ринок агротехнологій оцінювався у 18,2 млрд дол. США і має зрости до 41,2 млрд дол. США у 2030 році, демонструючи щорічне зростання на 12—14 % [6]. В Україні вже активно розвиваються компанії у сфері агродронів (DroneUA), big data та цифрових платформ (AgriChain, Soft.Farm), що формують новий сегмент високотехнологічного бізнесу.

По-п'яте, зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Використання інноваційних технологій дозволяє аграріям інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості, знижувати собівартість продукції та відповідати міжнародним стандартам якості й екологічності. За даними OECD, господарства, які впроваджують цифрові рішення, отримують у середньому на 15—20 % вищу маржинальність, ніж ті, що працюють за традиційними моделями. Для України це означає створення додаткових можливостей для розширення експорту аграрної продукції та посилення її позицій на європейському ринку.

Отже, економічний ефект від впровадження інноваційно-цифрових технологій у сфері агротехніки має комплексний характер. Він охоплює зниження витрат і ризиків, підвищення продуктивності й рентабельності, екологічну ефективність, а також формування нових бізнес-моделей і ринкових ніш. Це дозволяє розглядати цифровізацію як стратегічний напрям трансформації українського аграрного сектору в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Попри очевидні переваги цифровізації, ринок агротехніки в Україні стикається з низкою серйозних викликів, що стримують темпи його інноваційного розвитку. Ці обмеження мають системний характер і вимагають комплексної державної та інституційної підтримки.

По-перше, висока вартість smart-техніки. Сучасні системи точного землеробства, автоматизовані трактори та комбайни, роботизовані машини й агродрони є дорогими для більшості українських господарств. За даними експертів, вартість комплексу обладнання для точного землеробства на середнє господарство (система автопілоту, датчики, софт) становить від 25 до 50 тис. дол. США. У результаті лише близько 30—35 % агропідприємств в Україні використовують ті чи інші елементи цифрових технологій, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 55 %, а у США сягає 70 %.

По-друге, недостатня кількість кваліфікованих кадрів. Ефективне використання smart-техніки потребує фахівців із цифрових технологій, програмування, big data та IoT. Водночас українська система аграрної освіти поки що не повністю відповідає цим викликам. За даними дослідників, лише 12 % випускників аграрних університетів мають спеціалізацію, пов'язану з цифровими технологіями у сільському господарстві. Це створює дефіцит кадрів, які здатні обслуговувати й розвивати інноваційні системи [7].

По-третє, слабкий розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості. Доступ до якісного інтернету є необхідною умовою функціонування цифрових платформ, систем точного землеробства та IoT. Однак за даними Держстату, лише близько 65 % сільських

населених пунктів мають стабільне широкосмугове підключення до інтернету, тоді як у містах цей показник сягає понад 90 %. Унаслідок цього фермери у віддалених регіонах опиняються поза цифровою екосистемою і не можуть повною мірою користуватися перевагами інноваційних технологій.

По-четверте, обмежений доступ малих і середніх фермерів до фінансування. Найбільший попит на smart-технології мають саме дрібні та середні господарства, проте їхні фінансові можливості обмежені. За даними Світового банку, лише 18 % малих фермерів в Україні мають доступ до банківського кредитування, а частка агролізингу в загальному фінансуванні техніки не перевищує 15 %, що є у два-три рази нижче за середньоєвропейський рівень [8]. Це істотно гальмує процес оновлення машинно-тракторного парку та впровадження smart-рішень.

Таким чином, головними викликами цифрової трансформації ринку агротехніки в Україні є висока вартість інноваційних технологій, кадровий дефіцит, слабка цифрова інфраструктура та обмежений доступ фермерів до фінансування. Подолання цих бар'єрів можливе лише за умов комплексної підтримки: розширення державних і міжнародних програм лізингу, інвестування у цифрову інфраструктуру села, створення освітніх програм для підготовки кадрів нового покоління та залучення грантових ресурсів ЄС для розвитку інноваційних рішень.

Перспективи цифрової трансформації ринку агротехніки в Україні визначаються як внутрішніми потребами аграрного сектору, так і глобальними трендами розвитку smart-технологій. Для їх прискореного впровадження необхідний комплекс державних, фінансових, інституційних та міжнародних рішень.

По-перше, створення державних програм підтримки smart-технологій. Досвід країн ЄС та США показує, що пряме субсидування інноваційних технологій прискорює їх поширення серед аграріїв. Наприклад, у Німеччині до 40 % вартості обладнання для точного землеробства компенсується за рахунок державних програм. В Україні подібна практика може суттєво підвищити рівень цифровізації, адже нині лише близько 30-35 % агропідприємств використовують елементи точного землеробства, тоді як у США цей показник сягає 70 %.

По-друге, запровадження доступних фінансових інструментів — лізингових та кредитних механізмів для малих і середніх господарств. Саме ця категорія підприємств є найбільш уразливою, але водночас потенційно найбільш динамічною у впровадженні smart-рішень. Запуск державних і міжнародних програм гарантування кредитів може стати вирішальним чинником поширення інноваційних технологій.

По-третє, розвиток цифрової інфраструктури у сільській місцевості. Якісний інтернет і доступ до дата-центрів є базою для функціонування IoT, big data та цифрових платформ управління. Сьогодні лише близько 65 % сільських населених пунктів України мають стабільне широкосмугове підключення, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 90 %. Інвестиції у розвиток інфраструктури, зокрема через державно-приватне партнерство, дозволять створити передумови для масштабної цифровізації сільського господарства.

По-четверте, посилення міжнародної кооперації та залучення досвіду ЄС, США та Канади. Участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe, EIP-AGRI чи USDA Smart Agriculture, дозволить не лише отримати фінансову та технічну допомогу, але й інтегрувати українські практики у глобальні дослідницькі та виробничі мережі. Це забезпечить доступ до передових технологій, зокрема у сфері роботизації та штучного інтелекту.

По-п'яте, інтеграція українських компаній у глобальні ланцюги виробництва та сервісу smart-техніки. Україна має значний інженерний потенціал у сфері IT та машинобудування, який може бути використаний для створення інноваційних рішень. За даними асоціації IT Ukraine, у 2023 році понад 300 українських IT-компаній співпрацювали з аграрними проєктами, зокрема у сфері big data та IoT. Розвиток партнерств із глобальними виробниками (John Deere, Claas, CNH Industrial) може відкрити нові можливості для експортної спеціалізації та створення спільних підприємств в Україні.

Таким чином, перспективи розвитку інноваційно-цифрових драйверів ринку агротехніки в Україні пов'язані з поєднанням державної підтримки, фінансових стимулів, інфраструктурних інвестицій та міжнародної інтеграції. Реалізація цих завдань дозволить прискорити цифрову трансформацію аграрного сектору, забезпечити його стійкість у післявоєнний період і сформувати конкурентні переваги на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація ринку сільськогосподарської техніки є стратегічним напрямом модернізації аграрного сектору України. Вона базується на впровадженні інноваційних технологій — від точного землеробства та smart-техніки до штучного інтелекту, big data, IoT та цифрових платформ управління. Ці рішення забезпечують скорочення виробничих витрат, підвищення продуктивності праці, зниження екологічного навантаження та формування нових ринкових ніш, що відкриває перед Україною можливості інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Попри очевидні переваги, процес цифровізації стикається з низкою викликів: високою вартістю smart-техніки, нестачею кваліфікованих кадрів, слабким розвитком цифрової інфраструктури та обмеженим доступом малих і середніх фермерів до фінансування. За нинішніх умов лише 30—35 % аграрних підприємств використовують елементи точного землеробства, тоді як у США цей показник сягає 70 %, а в країнах ЄС — понад 55 %. Це вказує на необхідність державної підтримки та інституційних реформ.

Міжнародний досвід демонструє, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умов комплексного підходу: субсидування інноваційних технологій, розвитку кластерів і "живих лабораторій", інвестування у сільський інтернет та інтеграцію у глобальні науково-виробничі мережі. Саме ці практики ЄС, США, Канади та Ізраїлю можуть стати орієнтиром для України.

Перспективи для України полягають у створенні державних програм підтримки smart-технологій, розвитку системи агролізингу та пільгового кредитування, інвестицій у цифрову інфраструктуру села, підготовці кадрів нового покоління та розширенні міжнародної кооперації. Особливо важливим є залучення українських компаній до глобальних ланцюгів виробництва smart-техніки й сервісних рішень.

Таким чином, цифрова трансформація ринку агротехніки може стати одним із ключових драйверів відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. Її реалізація дозволить підвищити рівень механізації та автоматизації, знизити імпортозалежність, забезпечити сталий розвиток сільських територій і зміцнити позиції України на міжнародному ринку продовольства та технологій.

Література:

1. Гамова І. В., Суслова Т. О. Інновації як драйвер розвитку екосистеми в умовах цифрової економіки. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2022. № 34. С. 126—134.
2. Ніжейко К., Залєвський М. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 384—390.
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The State of Food and Agriculture 2022. Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems. Rome: FAO, 2022. 260 p.
4. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 16. С. 9—14.
5. McKinsey & Company. Agriculture's connected future: How technology can yield new growth. New York: McKinsey & Company, 2020. 48 p.
6. Deloitte. Future of Food: How technology and innovation are shaping a \$10 trillion global industry. Deloitte Insights, 2023. 54 p.
7. Запша Г., Седов В. Стейкхолдери та їх взаємодія із закладами вищої освіти при підготовці кадрів вищої кваліфікації для аграрного сектору економіки. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. № 97. С. 53—59.
8. World Bank. Ukraine Agriculture Recovery and Resilience Report. Washington, DC: World Bank, 2023. 112 p.

References:

1. Hamova, I. V. and Suslova, T. O. (2022), "Innovation as a driver of ecosystem development in the digital economy", Scientific notes of Lviv University of Business and Law, vol. 34, pp. 126—134.
2. Nizhejko, K. and Zalievs'kyj, M. (2025), "The role of digitalization in the strategy of economic recovery of Ukraine", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (53), pp. 384—390.
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2022), The State of Food and Agriculture 2022. Leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems, FAO, Rome, Italy.

4. Svynous, I. Gavryk, A. Tkachenko, K. Mykytyuk, D. and Semysal, A. (2020), "Organizational and economic principles of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 16, pp. 9—14.

5. McKinsey & Company (2020), Agriculture's connected future: How technology can yield new growth, McKinsey & Company, New York, USA.

6. Deloitte (2023), "Future of Food: How technology and innovation are shaping a \$10 trillion global industry", Deloitte Insights,.

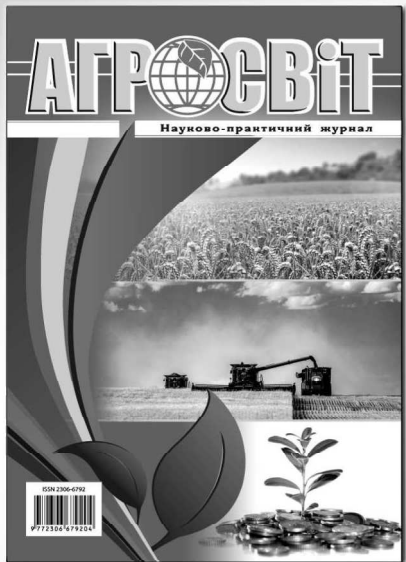
7. Zapsha, H. and Sedov, V. (2024), "Stakeholders and their interaction with higher education institutions in the training of highly qualified personnel for the agricultural sector of the economy", Bulletin of Sumy National Agrarian University, vol. 97, pp. 53—59.

8. World Bank (2023), Ukraine Agriculture Recovery and Resilience Report, World Bank, Washington, DC, USA. *Стаття надійшла до редакції 27.09.2025 р.*



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Б. О. Зеленський,
аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5424-4881>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.219

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ СЕРВІСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

B. Zelensky,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

OPTIMIZATION OF LOGISTICS SERVICES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES: MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATIONS

У статті розглядається проблема оптимізації логістичних сервісів в аграрних підприємствах України в умовах цифровізації економіки та сталого розвитку. Автором проаналізовано сучасні практики управління логістикою на прикладі провідних агрохолдингів МХП, "Астарта-Київ" та "Кернел". Визначено інноваційні інструменти, серед яких ERP, TMS, WMS-системи, логістичні цифрові платформи (AgriChain, Kernel Flow), IoT-рішення, блокчейн та Big Data. Особливу увагу приділено структурним трансформаціям логістичної інфраструктури, впровадженню мультимодальних маршрутів, автоматизації складів і хмарним рішенням. У дослідженні також систематизовано проблеми, які залишаються невирішеними: відсутність інтегрованих фреймворків для внутрішньої та зовнішньої логістики, нестача стандартів даних для IoT/AI, обмеження у впровадженні симуляційних методів управління. Запропоновано порівняльну таблицю ефективності логістичних підходів трьох аграрних лідерів України. Результати дослідження свідчать про важливість комплексного цифрового підходу до логістичного управління в агросекторі, що дозволяє знизити витрати, мінімізувати втрати, підвищити експортний потенціал та адаптивність до ринкових ризиків. Робота може бути корисною для фахівців у галузі агрологістики, управлінців, дослідників та державних стратегів аграрної політики.

This article explores the optimization of logistics services in Ukrainian agricultural enterprises under digital transformation and sustainable development trends. The authors analyze current logistics management practices based on the cases of leading agroholdings MHP, Astarta-Kyiv, and Kernel. The study highlights innovative tools such as ERP, TMS, WMS systems, digital platforms (AgriChain, Kernel Flow), IoT solutions, blockchain, and Big Data. Special focus is placed on the transformation of logistics infrastructure, the implementation of multimodal routes, warehouse automation, and cloud-based logistics management. The paper outlines the remaining challenges, including the lack of integrated frameworks connecting internal and external logistics, insufficient data standards for IoT/AI, and limited integration of simulation-based logistics models. A comparative table of logistics efficiency among the top three agricultural companies in Ukraine is presented. A number of problems caused by the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation and ways of adapting agricultural holdings to current operating conditions have been identified. The disruption of traditional logistics operations and the distortion of value chains have created new challenges for agricultural companies and necessitated the restructuring of agricultural production infrastructure.

Given the high export potential of Ukraine's agricultural sector, the author identifies the main ways and tools for ensuring effective management of logistics infrastructure. Agricultural production is seasonal and has limited storage times, so the efficiency of logistics infrastructure determines the competitiveness, market and financial stability of agricultural companies. An analysis of the literature and sources has revealed a lack of research on issues related to the creation and management of the logistics infrastructure of agricultural companies and innovations on this issue.

Findings confirm the importance of comprehensive digital strategies in agricultural logistics to reduce costs, minimize losses, enhance export potential, and ensure resilience in volatile markets. This research is of value to logistics professionals, agricultural managers, policy makers, and academic researchers.

Ключові слова: аграрна логістика, цифровізація, ERP-системи, мультимодальні перевезення, IoT, AgriChain.

Key words: agrolistics, digitalization, ERP systems, multimodal transport, IoT, AgriChain.

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

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції, обмежених ресурсів, сезонності виробництва та логістичних викликів, які значно впливають на ефективність їх діяльності. У цьому контексті логістичні сервіси стають ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки забезпечують безперебійне постачання ресурсів, зберігання продукції, транспортування до переробників або кінцевого споживача, а також інформаційну підтримку всього ланцюга постачання. Особливо ці питання загострились в умовах повномасштабного вторгнення рф. Руйнація традиційних логістичних потоків, деформація ланцюгів створення додаткової вартості стали новими викликами для сільськогосподарських підприємств та викликали потребу у перебудові інфраструктури аграрного виробництва.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері логістики залишається низка проблем, що потребує уваги науковців. Зокрема до них відносяться: інтеграція внутрішньої та зовнішньої логістики, де відсутній розроблений фреймворк, що об'єднує внутрішні процеси підприємства зі складською та транспортною мережею партнерів; сталий розвиток та екологічність, де недостатньо впроваджених моделей циркулярної економіки, адаптованих під аграрну логістику. В сфері впровадження IoT / AI існує багато пілотних рішень, але бракує системної практичної імплементації на регіональному рівні — відсутній єдиний стандарт збору даних.

При застосуванні симуляційних методів запропоновані структуровані агент-орієнтовані моделі (напр. AnyLogic), але не охоплено інтеграцію із реальними ERP / TMS (системи планування ресурсів підприємства / система управління транспортом) системами для оперативного впровадження. При розгляді цифрової компетентності персоналу існують високі витрати і опір змінам, зокрема брак стратегій кадрової адаптації та навчальних програм.

Методи оптимізації маршрутів передбачають підходи градієнтного спуску та табу-пошуку, але відсутня оцінка їхньої ефективності у реальних умовах функціонування аграрного сектору з циклічним характером постачання. При розгляді мультикритеріальних моделей існує обмежена кількість досліджень, які враховують одночасно економічні, екологічні та соціальні критерії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження з проблеми логістичних сервісів залишаються актуальними у сучасному науковому доробку та здійснюються за різноманітними напрямками. Зокрема цифровізацію логістичної інфраструктури розглядали у своїх дослідженнях такі науковці як Рижова В. та Мащак Н. в першому дослідженні розглядається інтеграція внутрішньої логістики з управлінням зовнішніми ланцюгами в контексті циркулярної економіки [16], а в другому проведено аналіз цифрових інновацій для оптимізації логістики на прикладі SKU Logistics [12].

Писаренко В., Баган Н., Собчишин В., Гаврих Р., Жуховський І., Мошенець Н. розглядають логістичний

Таблиця 1. Порівняння основних виробничо-фінансових показників провідних аграрних холдингів України на початок 2024 року

Компанія	Виробництво	Виручка / доходи	EBITDA / прибуток	Експорт / фінанси
МХП	Птахівництво: 718 644 т м'яса (+3 %) Олія: 518 т → стабільно	\$3 млрд виручки (+14 %)	EBITDA: \$445 млн (+16 %) Чистий прибуток: \$142 млн (порівняно зі збитком \$231 млн)	Експорт: \$1.8 млрд (60 % виручки, +13 %)
Астарта-Київ	Молоко: 115 тис т (+12 %) з поголів'ям 26 тис голів (+10 %) Переробка сої: 232 тис т (+10 %)	€619 млн доходу (+21 %)	Тваринництво: EBITDA €9 млн (+2 рази)	Експорт: €325 млн (53 % виручки)
Кернел	Переробка олійних: 461→610 тис т (+32 %) Урожайність кукурудзи: 10,2 т/га (покращення)	\$3,5 млрд (–35 %)	EBITDA: \$544 млн (+2.5 рази) Прибуток: \$299 млн проти збитку \$41 млн	Експорт: 369 тис т олії (+83 %) Чистий борг: \$595 млн, зменшено на 60 %

Джерело: узагальнено автором за [2, 3, 13].

менеджмент як один із напрямів, що забезпечує сталий розвиток та оцінюють вплив логістичного менеджменту на стійкість аграрних підприємств [15].

Мацюк В. І., Опалко В. Г., Савченко Л. А., Загурський О. М., Мацюк Н. О. для оптимізації транспортно-технологічних систем пропонують створення агент-орієнтовану модель для управління автопарком і доставки на основі симуляції [11].

Напрямок організаційної та цифрової трансформації розглядається в дослідженнях Власенко Т., Третяк А., Главатчук А., де зокрема увага акцентується на впровадженні IoT (інтернет речей), AI (штучного інтелекту) та реорганізації ланцюгів поставок [5], а також досліджується цифрова трансформація та її бар'єри як то: людський фактор, витрати тощо [6].

Олянін Д. розглядає транспортно-вартісні моделі шляхом застосовування методів градієнтного спуску для зниження транспортних витрат [14].

Дослідженням загальних теоретико-методичних підходів у логістиці присвячено роботи Коваль К., Телегіна О. та Альошкіної Л., де характеризується стратегічне планування інновацій розвитку логістичних компаній [8] та описується інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є формування рекомендацій щодо оптимізації логістичних сервісів в аграрних підприємствах на основі аналізу практик управління та впровадження інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У XXI столітті аграрна логістика вже не є просто транспортуванням продукції з поля до складу. Це складна система управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Зважаючи на великі кліматичних змін, зростання витрат на енергоносії, логістичні обмеження воєнного стану, інновації стали ключем до адаптації й підвищення ефективності аграрного бізнесу. До сучасних інноваційних підходів оптимізації логістичних сервісів в аграрних підприємствах відносяться:

1. Цифровізація логістичних процесів, що передбачає застосування ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — платформ, які об'єднують виробництво, логістику, фінанси та збут. Наприклад, SAP, Oracle забезпечують прозоре управління ресурсами, планування об-

сягів перевезень і складських залишків. Сюди ж можна віднести TMS-системи (Transportation Management System), що забезпечують автоматичне формування маршрутів, контроль завантаженості транспорту, аналіз витрат. WMS-системи (Warehouse Management System) дозволяють оптимізувати операції зберігання, зменшують втрати, покращують оборотність складських запасів.

2. Використання IoT (Інтернету речей) дає можливість не лише контролювати процеси перевезення, але й визначати рівень завантаженості транспортних засобів. Зокрема датчики в транспорті дозволяють здійснювати моніторинг умов перевезення (температура, вологість, удари) в режимі реального часу, що особливо актуально для чутливої продукції: молока, фруктів, овочів. В елеваторах датчики вимірюють рівень заповненості, вологість, температуру зерна, що запобігає псуванню продукції. GPS-трекери дають змогу в режимі онлайн відслідковувати місцезнаходження транспорту, контролювати затримки, паливо, маршрут.

3. Впровадження блокчейн-технологій гарантує прозорість і незмінність інформації про рух вантажу: від виробника до споживача. Вони застосовуються при експорті, особливо до країн ЄС, де важлива простежуваність походження агропродукції, що відповідає вимогам Зеленої угоди Green Deal та traceability standards.

4. Аналітика на основі великих даних (Big Data) дозволяє здійснювати збір історичних даних про врожайність, погодні умови, транспортні затримки, попит на ринку, що дає змогу формувати прогностичні моделі. Зокрема, аналітика може передбачити, коли найкращий час вивозити зерно, на який елеватор спрямувати потік, як зменшити навантаження на певні вузли.

5. Використання дронів та супутникового моніторингу дозволяють відстежувати стан урожаю, прогнозувати строки збирання та дають змогу оптимізувати завантаження транспорту. Супутникові дані інтегруються в платформи AgriTech і дозволяють планувати логістику збору врожаю, залежно від стану рослин.

6. Автоматизація та роботизація складів здійснюється через впровадження смарт-складів (елеваторів, холодильників) із автоматичним завантаженням, зважуванням, фасуванням; роботизовані комплекси дозволяють скоротити витрати на ручну працю, пришвидшити обробку вантажів, мінімізувати вплив людського фактору.

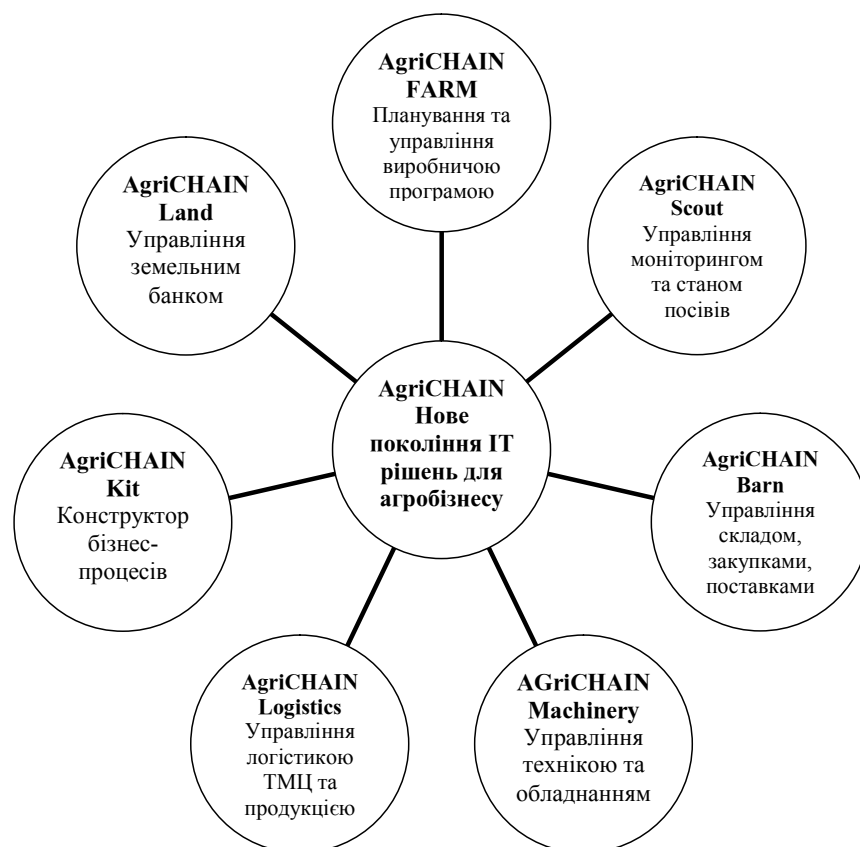


Рис. 1. Комплексна система IT-рішень для управління агробізнесом компанії "Астарта-Київ"

Джерело: [2].

7. Мультимодальна логістика та гнучке управління маршрутами за рахунок поєднання різних видів транспорту (залізниця, автотранспорт, порт) дозволяє зменшити витрати, швидше адаптуватися до змін у логістичних ланцюгах. Даний підхід застосовується, зокрема, Кернел та іншими великими агроекспортерами, особливо в умовах пошкоджених логістичних шляхів війни.

8. Хмарні рішення та мобільні додатки використовуються для моніторингу логістики. Вони доступні агрономам, диспетчерам, логістам у полі чи в дорозі. Успішним прикладом застосування є AgriChain Logistics, який забезпечує мобільний доступ до маршрутів, замовлень, статусу транспорту тощо.

Визначені інноваційні підходи оптимізації логістичних сервісів в аграрному секторі дають можливість виділити їх переваги [7]:

- скорочення логістичних витрат на 10—25 %;
- підвищення точності поставок до 95—98 %;
- зменшення втрат продукції під час транспортування на 20—30 %;
- кращий контроль якості та простежуваність — перевага для експорту;
- ефективніше використання техніки, зниження простоїв транспорту.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору логістика перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення ефективності всього виробничо-комерційного процесу [9].

Аграрні холдинги України, які працюють як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, активно впро-

ваджують інноваційні рішення у логістику для скорочення витрат, підвищення швидкості реагування та прозорості поставок. Провідними аграрними холдингами України наразі є: МХП, "Астарта-Київ" та "Кернел", порівняння їх основних виробничо-фінансових показників на початок 2024 року наведено у табл. 1.

МХП (Миронівський хлібопродукт) — один із найбільших агропромислових холдингів України, інтегрував вертикально-орієнтовану логістичну систему. МХП лідер у птахівництві, стабільний зростаючий прибуток та потужна експортна складова (~60% виручки).

Астарта — сильний гравець у тваринництві та переробці; експорт — понад 50% виручки; демонструє зростання доходів та EBITDA підвищеної прибутковості.

Кернел — найбільший експортер українського соняшничного масла та один із лідерів зернового експорту, лідер з переробки олійних, що показав суттєве поліпшення фінансових показників, високий EBITDA та повернення до прибутковості після збиткового періоду.

Високі виробничо-фінансові показники досягнуті компаніями:

— МХП за рахунок впровадження власної транспортної інфраструктури, а саме наявності автопарку для перевезення зерна, кормів, живої птиці та готової продукції. Створення мережі логістичних хабів та наявність сучасних елеваторних комплексів, що знижують витрати на зберігання та логістику. Застосування TMS (Transportation Management System) та WMS-системи, що дозволяють оперативно планувати маршрути та контролювати завантаження;

Таблиця 2. Порівняльна характеристика логістичних практик аграрних холдингів України

Компанія	Логістична інфраструктура	Цифрові рішення	Інноваційні практики
МХП	Власні транспортні потужності, логістичні хаби, елеватори	ERP, TMS, WMS	Автоматизація перевезень, зменшення порожніх пробігів, вертикальна інтеграція логістики
Астарта-Київ	Власна логістична компанія «Астарта Логістик», мережа елеваторів	Платформа AgriChain Logistics, GPS-моніторинг	Цифрове планування маршрутів, контроль часу доставки, інтеграція з агровиробничими процесами
Кернел	Елеватори, залізничні термінали, портові потужності	Kernel Flow, ERP, аналітичні системи	Мультимодальна логістика, прогнозне навантаження на транспорт, онлайн-координація із партнерами

Джерело: узагальнено автором за [2, 3, 13].

— "Астарта-Київ" є аграрно-промисловим холдингом з фокусом на цифровізацію та сталий розвиток, де реалізовано AgriChain Logistics — цифрову платформу для управління логістичними операціями. Сервіс дозволяє автоматизувати планування та контроль логістичних маршрутів, рух транспорту, документів. Власна логістична компанія "Астарта Логістик" здійснює перевезення як внутрішні, так і експортні. Завдяки системі GPS-контролю компанія відстежує час простоїв, швидкість доставки, оптимізує використання транспорту, зменшує витрати пального та амортизацію (рис. 1);

— Кернел має власну логістичну інфраструктуру, включно з елеваторами, залізничними терміналами та портовими потужностями. Використовує інноваційні аналітичні системи для прогнозування логістичних навантажень та ефективного розподілу ресурсів. Для експорту зернових активно використовується мультимодальна логістика (залізниця + морський транспорт), що дозволяє адаптувати логістичні маршрути відповідно до ринкової кон'юнктури. В компанії впроваджено проєкт цифрової логістики Kernel Flow, який дозволяє партнерам в онлайн-режимі координувати логістичні операції [3].

Узагальнення основних практик управління та інноваційні підходи щодо оптимізації логістичних сервісів в аграрних підприємствах представлено в табл. 2.

Відповідно до ключових інновацій, які використовуються провідними компаніями, можна віднести:

— Цифрові платформи логістичного управління (AgriChain, Kernel Flow).

— Інтеграція IoT-рішень для моніторингу стану вантажів (вологість, температура).

— ERP-системи (SAP, Oracle) для інтеграції всіх бізнес-процесів.

— GPS-моніторинг для планування маршрутів у реальному часі.

— Автоматизоване зберігання на елеваторах, включаючи вагові комплекси, системи контролю якості продукції.

Оптимізація логістичних сервісів в аграрних підприємствах базується на впровадженні сучасних технологій, стратегічному плануванні та цифровізації процесів. Практики провідних аграрних холдингів України демонструють, що ефективна логістика — не лише інструмент скорочення витрат, а й фактор підвищення стійкості бізнесу, адаптивності до ринку та підвищення вартості

кінцевого продукту. Надалі зростатиме роль автоматизації, екомоделі транспортування та інтегрованих логістичних платформ в управлінні аграрними системами.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Оптимальне управління логістикою аграрних підприємств передбачає комплексне планування потоків сировини, продукції та інформації. На практиці ефективними виявилися такі підходи:

— Інтеграція логістики з виробничим плануванням, що дозволяє зменшити втрати від затримок або надлишкових запасів.

— Аутсорсинг логістичних послуг (3PL і 4PL) для скорочення витрат та підвищення якості сервісу.

— Використання ERP-систем (наприклад, SAP, AgroOffice), що сприяє точному управлінню запасами, контролю транспорту та моніторингу маршрутів.

— Гнучке управління транспортом: оптимізація маршрутів, зменшення порожніх пробігів, кооперація з іншими виробниками для консолідації вантажів.

Управління логістичними сервісами в аграрному секторі вимагає стратегічного підходу, гнучкості та відкритості до інновацій. Оптимізація логістики забезпечує не лише зменшення витрат, а й підвищення якості обслуговування споживача, стійкості до ризиків (зокрема погодних або цінових), а також сприяє інтеграції аграрного бізнесу в глобальні ланцюги поставок та створення додаткової цінності. Успішні агропідприємства в Україні вже впроваджують сучасні логістичні моделі, перетворюючи логістику з функціонального підрозділу на джерело стратегічних переваг.

Подальші дослідження можна спрямувати на вивчення особливостей європейського досвіду побудови та управління логістичною інфраструктурою та можливість адаптувати цей досвід для впровадження українськими аграрними підприємствами.

Література:

1. AgriChain. Цифрова платформа агробізнесу. URL: <https://agrichain.com/>

2. ASTARTA. Звіт про управління та сталий розвиток, 2023. URL: <https://astartaholding.com/en/sustainability/>

3. Kernel. Інтегрований річний звіт за 2023 рік. URL: <https://www.kernel.ua/investors/annual-reports/>

4. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. Науковий вісник Мукачівського держ. ун-ту "Економіка". 2019. Том 6 (2). С. 57—61. DOI:10.31339/2313-8114-2019-2(12)-57-61.

5. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 3. С. 236—241. DOI:10.31891/mdes/2024-13-33.

6. Главатчук А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері надання логістичних послуг в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-179.

7. Карпенко О. В. Управління логістичними процесами в аграрному секторі: світові тренди та українські реалії. Агросвіт. 2023. № 3. С. 42—46.

8. Коваль К., Телегін О. Інноваційний розвиток підприємств з надання логістичних послуг. Науковий вісник Полісся. 2024. Том 1 (28). С. 224—233. DOI:10.25140/2410-9576-2024-1(28)-224-233.

9. Колесник С. О. Транспортна логістика в агропромисловому комплексі України: сучасний стан та перспективи. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 91—95.

10. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За ред. І. Л. Литовченко. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2022. 512 с.

11. Мацюк В. І., Опалко В. Г., Савченко Л. А., Загурський О. М., Мацюк Н. О. Оптимізація параметрів транспортно-технологічної системи аграрного підприємства в умовах часткової невизначеності. Техніка та енергетика. 2023. Том 14 (3). С. 134—145.

12. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. Академічні візії. 2024. № 34. С. 122—129.

13. МХП. Сталій розвиток: Звіт за 2023 рік. URL: <https://www.mhp.com.ua/sustainability-report>

14. Олянін Д. Оптимізація функції логістичних витрат на транспортування. Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security. 2024. № 2. DOI:10.32782/IT/2024-2-13.

15. Писаренко В., Баган Н., Собчишин В., Гаврих Р., Жуховський І., Мошенець Н. Сталій розвиток аграрних інноваційно орієнтованих підприємств засобами логістичного менеджменту. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2024. № 3 (56). С. 533—547. DOI:10.55643/fcaptp.3.56.2024.4424.

16. Рижова В. Оптимізація логістичних процесів в інтегрованих підприємствах аграрного виробництва. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 330 (3). С. 480—485. DOI:10.31891/2307-5740-2024-330-76.

References:

1. AgriChain (2025), "Digital Agribusiness Platform", available at: <https://agrichain.com/> (Accessed 10 Sept 2025).

2. ASTARTA (2024), "Governance and Sustainability Report 2023", available at: <https://astartaholding.com/en/sustainability/> (Accessed 10 Sept 2025).

3. Kernel (2024), "Integrated Annual Report 2023", available at: <https://www.kernel.ua/investors/annual-reports/> (Accessed 10 Sept 2025).

4. Alioshkina, L.P. (2019), "Innovative logistics strategy as a tool for optimizing business processes of agricultural enterprises", Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 2, pp. 57—61. DOI:10.31339/2313-8114-2019-2(12)-57-61.

5. Vlasenko, T. and Tretiak A. (2024), "Innovative approaches to managing the transformation of organizational structures of integrated agricultural enterprises", Modeling the development of the economic systems, vol. 3, pp. 236—241. DOI:10.31891/mdes/2024-13-33.

6. Hlavatchuk, A. (2024), "Strategic management of the competitiveness of enterprises in the field of logistics services in the context of digital transformation", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 67. DOI:10.32782/2524-0072/2024-67-179.

7. Karpenko, O. V. (2023), "Logistics process management in the agricultural sector: global trends and Ukrainian realities", Ahrosvit, vol. 3, pp. 42—46.

8. Koval', K. and Tieliehin, O. (2024), "Innovative development of enterprises providing logistics services", Naukovyj visnyk Polissia, vol. 1 (28), pp. 224—233. DOI:10.25140/2410-9576-2024-1(28)-224-233.

9. Kolesnyk, S. O. (2022), "Transport logistics in the agro-industrial complex of Ukraine: current state and prospects", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 91—95.

10. Lytovchenko, I.L. (2022), Marketynhovi ta lohystychni aspekty diial'nosti eksportno oriientovanykh pidpriemstv: monohrafiia [Marketing and logistics aspects of export-oriented enterprises: monograph], FOP Huljaieva V.M., Kyiv, Ukraine.

11. Matsiuk, V. I., Opalko, V. H., Savchenko, L. A., Zahurs'kyj, O. M. and Matsiuk, N. O. (2023), "Optimization of the parameters of the transport and technological system of an agricultural enterprise under conditions of partial uncertainty", Tekhnika ta enerhetyka, vol. 14 (3), pp. 134—145.

12. Maschak, N. M. (2024), "Optimization of the logistics processes of an enterprise based on the use of digital innovations", Akademichni vizii, vol. 34, pp. 122—129.

13. MHP (2024), "Sustainable development: Report for 2023", available at: <https://www.mhp.com.ua/sustainability-report> (Accessed 10 Sept 2025).

14. Olianin, D. (2024), "Optimization of the function of logistics costs for transportation", Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security, vol. 2. DOI:10.32782/IT/2024-2-13.

15. Pysarenko, V., Bahan, N., Sobchyshyn, V., Havrykh, R., Zhukhovs'kyj, I. and Moshenets', N. (2024), "Sustainable development of agricultural innovation-oriented enterprises by means of logistics management", Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky, vol. 3 (56), pp. 533—547. DOI:10.55643/fcaptp.3.56.2024.4424.

16. Ryzhova, V. (2024), "Optimization of logistics processes in integrated agricultural production enterprises", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 330 (3), pp. 480—485. DOI:10.31891/2307-5740-2024-330-76.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2025 р.

УДК 35.072:341.231:323.1(477)

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.225

ЕВОЛЮЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНСТИТУТОМ ОМБУДСМАНА У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS BY THE INSTITUTION OF THE OMBUDSMAN IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті проаналізовано еволюцію механізмів державного управління інститутом омбудсмена в Україні у контексті євроінтеграції, розкрито ключові етапи його розвитку та визначено роль міжнародних стандартів у формуванні сучасної моделі його функціонування. Розглянуто трансформацію інституту від формального, декларативного заснування у 1997 році, що було переважно символічним кроком у сфері захисту прав людини, до нинішньої структури, орієнтованої на відповідність європейським принципам та практикам. Визначено чотири основні етапи розвитку, що охоплюють початковий формалізм, поступове зростання ролі громадянського суспільства, радикальні законодавчі зміни після Революції Гідності та сучасні спроби удосконалення правового і організаційного поля інституту. Визначено важливу роль міжнародних організацій GRECO, ENNHRI, FRA у формуванні сучасних стандартів діяльності омбудсмена, що слугують каталізаторами реформ, спрямованих на підвищення прозорості, незалежності й ефективності діяльності інституту. Проаналізовано основні виклики, що стоять перед інститутом, зокрема питання політичної незалежності, нестабільного фінансування, а також проблеми з прозорістю конкурсних процедур на посаду омбудсмена. Показано, що значний прогрес досягнуто у розширенні функцій омбудсмена, формуванні аналітичних відділів, впровадженні цифрових сервісів та посиленні партнерства з громадськими організаціями, що є важливою складовою демократичного врядування. Обґрунтовано, що на сучасному етапі розвитку інституту омбудсмена здійснюються спроби законодавчого вирішення ключових проблем, пов'язаних із запровадженням результативних індикаторів діяльності. Зроблено висновок, що подальший успіх інституту омбудсмена в Україні залежить від ефективної синергії внутрішніх реформ і імплементації європейських стандартів. Акцентовано на необхідності комплексного підходу до правового, організаційного та фінансового забезпечення діяльності інституту, а також розвитку механізмів підзвітності та незалежності, що дозволить зміцнити довіру громадськості та підвищити якість захисту прав людини в Україні.

The article analyzes the evolution of public administration mechanisms related to the ombudsman institution in Ukraine in the context of European integration, outlines the key stages of its development, and highlights the role of international standards in shaping the modern model of this institution. The transformation of the ombudsman is examined, from its formal and declarative establishment in 1997, largely a symbolic step in the field of human rights protection, to its current structure aligned with European principles and practices. Four main stages of development are identified: initial formalism, the gradual rise of civil society's role, radical legislative changes following the Revolution of Dignity, and recent efforts to improve the legal and organizational framework of the institution. The article emphasizes the important

role of international organizations: GRECO, ENNHRI, and FRA, in setting modern standards for the ombudsman's activity, serving as reform catalysts aimed at increasing transparency, independence, and institutional effectiveness. Key challenges are analyzed, including political independence, unstable funding, and the lack of transparency in selection procedures for the ombudsman position. Significant progress has been achieved in expanding the ombudsman's functions, establishing analytical departments, implementing digital services, and strengthening partnerships with civil society organizations, essential elements of democratic governance. The study substantiates that at the current stage, there are active legislative attempts to resolve critical issues by introducing performance indicators for the institution's operations. It concludes that the future success of the ombudsman institution in Ukraine depends on the effective synergy between domestic reforms and the implementation of European standards. The article underscores the need for a comprehensive approach to legal, organizational, and financial support, as well as the development of accountability and independence mechanisms to foster public trust and enhance the quality of human rights protection in Ukraine.

Ключові слова: інститут омбудсмана, державне управління, євроінтеграція, міжнародні стандарти, права людини, демократичне врядування, політична незалежність, підзвітність.

Key words: ombudsman institution, public governance, European integration, international standards, human rights, democratic governance, political independence, accountability.

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

Процеси демократизації державного управління в Україні супроводжуються поступовим переосмисленням ролі інститутів, покликаних забезпечувати баланс між владними повноваженнями та правами людини. Одним із основних суб'єктів цього процесу виступає інститут омбудсмана як національний механізм превенції порушень прав людини, контролю за діяльністю органів влади, а також як канал зворотного зв'язку між громадянами та публічною владою. З моменту запровадження інституції омбудсмана в українській системі державного управління простежується розвиток від формального виконання контрольних функцій до поступового становлення як реально дієвого суб'єкта захисту прав і свобод.

У контексті євроінтеграційного поступу Україна взяла на себе зобов'язання адаптувати національне законодавство та управлінські практики до стандартів Європейського Союзу, Ради Європи, а також до рекомендацій таких організацій, як GRECO (Group of States against Corruption — Групи держав проти корупції, Рада Європи), ENNHRI (European Network of National Human Rights Institutions — Європейської мережі національних інституцій з прав людини), FRA (European Union Agency for Fundamental Rights — Агентства ЄС з основоположних прав). Це спричинило трансформацію управлінських механізмів, які забезпечують функціонування омбудсмана, зокрема у напрямі інституційного посилення, розвитку превентивних та аналітичних функцій у межах мандата тощо.

Незважаючи на позитивні зрушення, національна модель омбудсмана продовжує функціонувати в умовах обмежених ресурсів, нерівномірного впроваджен-

ня реформ, фрагментарної правової бази, що ускладнює повноцінне виконання наданих повноважень. Потребує наукового осмислення і рівень інституційної спроможності омбудсмана адаптуватися до нових викликів, зокрема в умовах збройного конфлікту, гібридних загроз, криз довіри до державних інституцій. Таким чином, дослідження еволюції механізмів державного управління інститутом омбудсмана в євроінтеграційному контексті набуває особливої актуальності з огляду на потребу у формуванні ефективної системи захисту прав людини як засадничої складової демократичного врядування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення інституту омбудсмана в Україні набуло міждисциплінарного характеру, охоплюючи правознавчі, політологічні та соціологічні підходи. Історико-правові аспекти становлення національного інституту омбудсмана проаналізовано у працях І. Чистякової та І. Кривдіної, які висвітлюють етапи формування нормативної бази та особливості її еволюції в умовах державотворення [2]. У цьому ж контексті функціональну сутність Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини розглядає Н. Заблоцька, наголошуючи на політологічному вимірі даного інституту та його ролі в демократичній консолідації суспільства [3]. Проблематика ефективності діяльності омбудсмана як гаранта прав і свобод людини знайшла відображення в дослідженнях М. Вавринчука та О. Пунди [4], а також у роботі Д. Стеценка, який акцентує увагу на особливостях функціонування інституту в умовах воєнного стану [9].

На міжнародному рівні ефективність і незалежність діяльності українського омбудсмана оцінюються в щорічних звітах, таких як Fundamental Rights Report [15], звітах Державного департаменту США [5], а також ана-

літичних оглядах, підготовлених Європейською мережею національних інституцій з прав людини (ENNHRI) [13; 14]. Зокрема, у звіті про інституційну спроможність Уповноваженого парламенту України наголошується на потребі системного оновлення внутрішньої структури, процедур та комунікацій [14].

Суттєвий вплив на трансформацію інституту омбудсмена в Україні мають євроінтеграційні процеси та реалізація Національної стратегії у сфері прав людини [8]. Актуальними є публікації щодо дотримання Україною рекомендацій Ради Європи [12; 13] та нових викликів у контексті законодавчого оновлення [10; 11]. У науковому дискурсі також виокремлюються сучасні тенденції розвитку правозахисного механізму в Україні, зокрема в роботах М. Стефанчук [7], яка пропонує концептуальну візію модернізації інституту омбудсмена відповідно до стандартів Ради Європи. Таким чином, останні дослідження висвітлюють історичні витоки формування інституту та сучасні виклики його функціонування, що дозволяє здійснити цілісний аналіз умов, ресурсів і напрямів розвитку інституту омбудсмена в Україні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — здійснення аналізу еволюції механізмів державного управління інститутом омбудсмена в Україні в контексті її євроінтеграційного поступу, виявлення ключових трансформацій цього інституту на різних етапах суспільно-політичного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження еволюції механізмів інституту омбудсмена в Україні потребує звернення до витоків його формування як елемента державної політики у сфері прав людини. Закон України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини", ухвалений 23 грудня 1997 року, став основоположним нормативним документом, який започаткував формальний інститут омбудсмена на національному рівні [1]. Запровадження інституту Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини стало першим кроком у виконанні міжнародних зобов'язань України, зокрема імплементації Паризьких принципів ООН 1993 року, що закріплюють стандарти незалежності та ефективності національних інституцій з прав людини.

Водночас, як вказують українські дослідники, початковий етап становлення інституту не був забезпечений ані ефективним законодавчим підґрунтям, ані повноцінною інтеграцією у систему прийняття управлінських рішень. Як зауважують І. Чістякова та І. Кривдіна (2016) [2], початковий етап розвитку інституту омбудсмена мав переважно декларативний характер. Недостатня законодавча база, брак інтеграції в систему прийняття управлінських рішень і відсутність реальних інструментів впливу призводили до обмеженої ефективності діяльності омбудсмена. Н. Заблоцька (2018) [3] також наголошує на тому, що інститут на той час переважно виконував роль консультативного органу, а не активно захисника прав громадян.

Подібної думки дотримуються й М. Вавринчук та О. Пунда (2021) [4], які зазначають, що, попри консти-

туційне та законодавче закріплення інституту омбудсмена в Україні, його діяльність у перші роки мала здебільшого формальний характер, із домінуванням рекомендаційних функцій та відсутністю дієвих механізмів впливу на органи влади. Цю тенденцію підтверджує і звіт Держдепартаменту США про права людини в Україні за 2000 рік [5], який констатував обмеженість повноважень і ресурсів Уповноваженого, що знижувало ефективність його роботи та не давало змоги суттєво впливати на ситуацію з правами людини в державі.

Певним переломним моментом стала громадська кампанія 2006-2007 років "Захарова в омбудсмени!", яка об'єднала понад 340 неурядових організацій та 120 міжнародних структур на підтримку кандидатури Євгена Захарова, що символізувало активізацію громадянського суспільства у формуванні ролі омбудсмена як реального захисника прав людини [6].

Найбільш істотні зміни відбулися після Революції Гідності 2014 року. У 2014 та 2017 роках було внесено важливі зміни до Закону про омбудсмена, які посилили автономію інституції, надали статус Національного превентивного механізму (НПМ) із правом моніторингу місць позбавлення волі, а також розширили доступ до державних реєстрів і архівів. Ці законодавчі оновлення супроводжувалися організаційними змінами: створенням аналітичних відділів, впровадженням сервісів для прийому звернень, активним налагодженням співпраці з громадськими організаціями та місцевою владою [7].

Вказані зміни посилили автономію та незалежність, включно з гарантіями недоторканності фінансування; надали інституції функції НПМ, що передбачає доступ до місць позбавлення волі і моніторинг умов; встановили законодавчі підстави для необмеженого доступу до державних реєстрів, архівів, установ і органів влади. Результатом стали й трансформація самої внутрішньої структури офісу. Зокрема, було утворено аналітичні відділи, впроваджено сервіси прийому звернень, формувалась співпраця з НГО та органами місцевого самоврядування тощо.

У 2021 році Указом Президента було ухвалено Стратегію з прав людини [8]. Документ визначає омбудсмена як центрального виконавця державної політики у сфері прав людини та передбачає введення індикаторів ефективності, таких як кількість розглянутих скарг, швидкість реагування, якісті висновків, аналіз результативності коригуючих рекомендацій тощо.

Однак, вчені зазначають (Д. Стеценко, 2023) [9], що незважаючи на закріплення інституту омбудсмена в Конституції та відповідних актах, його реальна діяльність залишається ускладненою через обмеження законодавчого характеру. Акцентується на недостатній інтеграції омбудсмена в систему прийняття управлінських рішень, а також на проблемах із практичним виконанням повноважень та обмеженим доступом до інформації.

Аналіз останніх законодавчих ініціатив свідчить про те, що інститут омбудсмена в Україні досі стикається із значними викликами.

У квітні 2024 року правозахисний центр ZMINA долучився до розробки нової редакції закону про омбудсмена, яка мала забезпечити повну відповідність Паризьким та Венеціанським принципам: прозору процедуру конкурсу на посаду, публічне оголошення вакансій,

Таблиця 1. Еволюція інституту омбудсмана в Україні

Етап (хронологія)	Характеристика	Ключові події	Вплив міжнародних акторів (GRECO, ENNHRI, FRA, ООН тощо)	Проблеми та виклики
1. Заснування та ранній розвиток (1997-2005)	Формальне закріплення інституту омбудсмана без реальних інструментів впливу	Ухвалення Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» (1997); створення офісу	Враховання базових рекомендацій ООН щодо омбудсменів (Паризькі принципи)	Формалізм у діяльності; відсутність механізмів контролю та впливу; низька довіра громадськості
2. Поступові зміни (2006-2013)	Поступове зростання ролі громадянського суспільства, перехід до більш аналітичного підходу	Публічні звіти омбудсмана, створення контактних точок у регіонах, поява правозахисних ініціатив	Зростання взаємодії з Радою Європи, участь у міжнародних конференціях ENNHRI	Обмеженість ресурсів, нерегулярна реалізація рекомендацій, політична інерція
3. Радикальна трансформація після Революції Гідності (2014-дотепер)	Законодавче посилення незалежності, розширення повноважень (особливо через НПМ), кадрове оновлення	Впровадження Національного превентивного механізму (НПМ); участь у глобальних правозахисних ініціативах	Рекомендації GRECO щодо доброчесності публічної влади, участь у проєктах FRA, активізація співпраці з ENNHRI	Залежність від політичного контексту; необхідність інституційної стабільності
4. Сучасні законодавчі ініціативи (2024-2025)	Намагання усунути існуючі прогалини: прозорість, відбір, бюджетування	Обговорення нової редакції Закону про омбудсмана, проєкти змін до процедур обрання	Підтримка ENNHRI в оцінці незалежності, рекомендації FRA щодо прозорості інституцій	Політична поляризація щодо ролі омбудсмана; фінансова вразливість інститу

Джерело: складено автором.

зниження пенсійного віку для кандидата (до 35 років), розширення регіонального представництва та гарантії сталого фінансування [10].

У квітні 2025 року Верховна Рада зареєструвала законопроект №13181, який загалом містить названі зміни, однак в остаточній редакції позбавлений ключових положень активної участі громадськості у доборі кандидата на посаду Уповноваженого з прав людини. При цьому закон передбачає нові бюджетні гарантії (стабільне фінансування, можливість додаткових бюджетних запитів) і зміцнення ролі НПМ через компенсацію запрошення зовнішніх експертів [11].

Очевидно, що інститут омбудсмана в Україні пройшов значний шлях трансформації, від формального утворення до реально дієвого суб'єкта захисту прав людини. Водночас, незважаючи на помітні досягнення, інститут і досі стикається з низкою викликів. Серед них — забезпечення політичної незалежності, стабільного фінансування, прозорих і відкритих процедур добору керівництва, а також глибока інтеграція інституту у систему державного управління на всіх рівнях. Одночасно активна взаємодія з громадянським суспільством та впровадження сучасних управлінських засобів, таких як цифрові, аналітичні інструменти, публічна звітність, створюють надійні передумови для подальшого посилення ролі омбудсмана як ключового актора демократичного врядування в Україні в контексті її євроінтеграції.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що еволюція механізмів інституту омбудсмана в Україні пройшла чотири основні етапи. Кожен із них мав свої особливості, був зумовлений відповідним політичним та правовим контекстом і супроводжувався зміною функціонального навантаження інституту. Систематизацію цих етапів та їх ключових характеристик наведено в таблиці 1.

Отже, трансформація інституту омбудсмана в Україні відбувалася не лише під впливом внутрішніх політико-правових змін, але й у тісному зв'язку з міжнародними тенденціями розвитку правозахисних інституцій.

При цьому особливої ваги набуває вплив міжнародних організацій, які формують стандарти діяльності омбудсманів у демократичних країнах. У цьому контексті необхідним вбачається вивчення ролі європейських стандартів і рекомендацій, що стали дороговказами для вдосконалення управлінських механізмів українського омбудсмана. Вплив європейських стандартів і рекомендацій міжнародних організацій на розвиток управлінських механізмів інституту омбудсмана в Україні є важливою складовою процесу євроінтеграції. Українська модель омбудсмана адаптується відповідно до найкращих практик країн Європейського Союзу, що відображається у врахуванні рекомендацій таких структур, як GRECO, ENNHRI та FRA.

Група держав проти корупції (GRECO) Ради Європи виконує функцію моніторингу виконання антикорупційних стандартів у країнах-членах і країнах-кандидатах. У своїй доповіді GRECO відзначає, що Україна значною мірою виконала низку рекомендацій, зокрема щодо вдосконалення критеріїв оцінки суддів, що має прямий вплив на забезпечення незалежності судової влади [12]. Такий розвиток є надзвичайно важливим для зміцнення правозахисної функції інституту омбудсмана, оскільки незалежна судова система є невід'ємною складовою ефективного захисту прав людини.

Європейська мережа національних інститутів прав людини (ENNHRI) виступає платформою для підтримки та розвитку національних інститутів, серед яких омбудсмени. ENNHRI сприяє підвищенню ефективності їх діяльності шляхом надання методологічної допомоги та обміну досвідом між країнами [13]. Особливо важливою є розроблена ENNHRI методологія оцінки відповідності діяльності інститутів міжнародним стандартам, що допомагає оцінювати та вдосконалювати діяльність українського омбудсмана, наближаючи її до Паризьких принципів та інших міжнародних норм. Окрім того, у звіті з оцінки спроможності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини детально проаналізовано існуючі виклики та можливості для інституції [14].

Агентство Європейського Союзу з основних прав (FRA) здійснює моніторинг дотримання прав людини в країнах-членах та кандидатах на членство [15]. FRA надає практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів захисту прав людини, зокрема у сферах соціальних і економічних прав, які нерідко стають викликом для національних систем. Спільно з ENNHRI, FRA підтримує національні інституції у розбудові ефективних систем моніторингу та захисту прав, що має безпосереднє значення для інституту омбудсмена в Україні.

Процес адаптації української моделі омбудсмена до європейських стандартів включає забезпечення таких головних компонентів: фінансової та організаційної незалежності, що дозволяє уникнути політичного тиску; механізмів прозорості підзвітності перед парламентом та громадськістю, що формує довіру до інституту; активної співпраці з громадським суспільством і правозахисними організаціями, що посилює можливості оперативного реагування на порушення прав; а також впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення доступності та прозорості процедур прийому і розгляду звернень.

Отже, впровадження рекомендацій міжнародних організацій GRECO, ENNHRI та FRA суттєво впливає на модернізацію управлінських механізмів інституту омбудсмена в Україні, сприяючи підвищенню його ефективності та відповідності європейським стандартам. Цей процес є невід'ємною частиною євроінтеграційного курсу держави і становить основу для подальшого розвитку системи захисту прав людини в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що інститут омбудсмена в Україні пройшов складний та багатовекторний шлях еволюції: від формального інструменту конституційного контролю до вагомого елементу системи захисту прав людини, наближеного до кращих європейських практик. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що розвиток інституції відбувався у декілька етапів, кожен з яких характеризувався специфікою правового забезпечення, рівнем взаємодії з громадянським суспільством, інституційною автономією та ступенем впливу міжнародних партнерів.

Аналіз витоків становлення інституту омбудсмена в Україні свідчить про його початкову декларативність та обмежену ефективність через низку факторів: слабе законодавче підґрунтя, відсутність впливових повноважень, недостатню інтеграцію в механізми державного управління. У цей період омбудсман функціонував радше як символ дотримання міжнародних зобов'язань, ніж як повноцінний суб'єкт правозахисту.

Подальша трансформація інституту була зумовлена не лише внутрішніми потребами, а й активним тиском з боку міжнародних організацій (GRECO, ENNHRI, FRA, ООН), які надали необхідні орієнтири для реформ. Їхні рекомендації не лише ініціювали правові зміни (наприклад, через Паризькі принципи), але й сприяли адаптації інституційних структур та процедур під європейські стандарти.

Революція Гідності стала каталізатором для глибинної модернізації офісу омбудсмена. Законодавче роз-

ширення мандату, функціоналізація Національного превентивного механізму, розбудова аналітичних відділів, розвиток цифрових сервісів та інтеграція з громадянським суспільством — все це значно посилює інституційну спроможність інституту діяти незалежно та ефективно.

Сучасний етап розвитку пов'язаний із спробами законодавчого врегулювання основних викликів: прозорості добору, бюджетної стабільності, запровадження показників результативності. Разом із тим, фрагментарність правової бази, політична чутливість посади омбудсмена та нерівномірність імплементації стандартів залишаються актуальними проблемами, які вимагають постійного наукового та правозастосовного супроводу.

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль у процесі вдосконалення управлінських механізмів інституту омбудсмена. Врахування рекомендацій ENNHRI щодо прозорості та ефективності, FRA — щодо процедурних стандартів захисту прав, GRECO — щодо антикорупційних елементів забезпечує поступову гармонізацію української моделі з європейськими зразками.

Отже, інституційна еволюція омбудсмена в Україні є відображенням широких трансформаційних процесів у державному управлінні, де ключовими чинниками є синергія між внутрішнім реформаторським імпульсом та зовнішнім євроінтеграційним вектором. Формування незалежного, ефективного й стійкого інституту омбудсмена передбачає комплексний підхід до правового, організаційного й фінансового забезпечення його діяльності, а також подальшого посилення зв'язку з громадянським суспільством як основного гаранта демократичного нагляду. Перспективи подальших наукових розвідок можуть пов'язуватись із поглибленим аналізом ефективності моделей взаємодії інституту омбудсмена з органами публічної влади, а також розробкою механізмів моніторингу незалежності та підзвітності.

Література:

1. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text>
2. І. М. Чістякова, І. Б. Кривдіна. Інститут омбудсмена в Україні: історико-правовий аспект. Інтелігенція і влада. Серія Історія: зб. наук. пр. Одеса, 2016. Вип. 35. С. 136—149. <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2798/1/int35-69-75.pdf>
3. Н. В. Заблоцька. Інститут уповноваженого з прав людини як предмет політологічного дослідження. ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/zablotska_institut.pdf
4. М. Вавринчук, О. Пунда. Діяльність омбудсменів в Україні як гарантія конституційних прав і свобод людини і громадянина. Юридичний науковий електронний журнал. http://www.lsej.org.ua/9_2021/35.pdf
5. U.S. Department of State Country Report on Human Rights Practices 2000 — Ukraine 2001. <https://www.refworld.org/reference/annualreport/usdos/2001/en/25893>

6. Діяльність омбудсмена — під контроль суспільства! Права людини в Україні. Інформаційний портал Харківської правозахисної групи. 2007. <https://khp.org/1170677907>

7. Maryna Stefanchuk. Modern Trends in the Formation and Development of the Human Rights Mechanism in Ukraine. 2022. https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1660480641.pdf

8. Про Національну стратегію у сфері прав людини: указ Президента України №119/2021. <https://www.president.gov.ua/documents/1192021-37537>

9. Д. Стеценко. Омбудсман як суб'єкт гарантування дотримання прав і свобод людини та громадянина в умовах воєнного стану. Наукові записки. Серія: Право. 2023. № 14. <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/277>

10. В Україні змінюють профільний закон про Омбудсмена: що пропонують і чому це важливо. 2024. <https://zmina.info/news/v-ukrayini-zminyuyut-profilnyj-zakon-pro-ombudsmana-shho-proponuyut-i-chomu-cze-vazhlyvo/>

11. Картка законопроекту 13181 від 17.04.2025/Проект Закону про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56212>

12. Ukraine — Publication of the Fourth Round Addendum to the Second Compliance Report. 2025. https://www.coe.int/en/web/greco/home/-/asset_publisher/IxOP5Yph48Zi/content/ukraine-publication-of-the-fourth-round-addendum-to-the-second-compliance-report

13. Implementing the Council of Europe Recommendation on National Human Rights Institutions: The State of Play. The situation in Ukraine. 2017—2022. <https://ennhri.org/wp-content/uploads/2023/05/Ukraine-Country-Report-CoE-NHRI-Rec-ENNHRI-Baseline.pdf>

14. Report of the Capacity Assessment undertaken by the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights. 2023. <https://ennhri.org/wp-content/uploads/2023/12/Capacity-assessment-of-Ukrainian-Parliament-Commissioner-for-Human-Rights-report.pdf>

15. Fundamental Rights Report 2024. <https://fra.europa.eu/en/publication/2024/fundamental-rights-report-2024>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine "On the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed: 07 Aug 2025).

2. Chistiakova, I.M. and Kryvdina, I.B. (2016), "Institute of Ombudsman in Ukraine: Historical and Legal Aspect", *Intelligentsia and Power. History Series*, vol. 35, pp. 136—149. Available at: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/2798/1/int35-69-75.pdf> (Accessed: 11 Aug 2025).

3. Zablotska, N.V. (2018), "The Institute of the Commissioner for Human Rights as a Subject of Political Science Research", *IPiEND named after I.F. Kuras NAS Ukraine*. Available at: <https://ipiend.gov.ua/wp-con->

tent/uploads/2018/07/zablotska_instytut.pdf (Accessed: 09 Aug 2025).

4. Vavrynychuk, M. and Punda, O. (2021), "Ombudsmen's Activities in Ukraine as a Guarantee of Constitutional Rights and Freedoms of Citizens", *Legal Scientific Electronic Journal*, Available at: http://www.lsej.org.ua/9_2021/35.pdf (Accessed: 22 Aug 2025).

5. U.S. Department of State (2001), "Country Report on Human Rights Practices 2000 — Ukraine", Available at: <https://www.refworld.org/reference/annualreport/usdos/2001/en/25893> (Accessed: 28 Aug 2025).

6. Kharkiv Human Rights Group (2007), "Ombudsman Activity — Under Society's Control", *Human Rights in Ukraine Portal*, Available at: <https://khp.org/1170677907> (Accessed: 10 June 2025).

7. Stefanchuk, M. (2022), "Modern Trends in the Formation and Development of the Human Rights Mechanism in Ukraine", Available at: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1660480641.pdf (Accessed: 27 Aug 2025).

8. President of Ukraine (2021), Decree "On the National Human Rights Strategy", Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/1192021-37537> (Accessed: 12 Aug 2025).

9. Stetsenko, D. (2023), "Ombudsman as a Subject of Guaranteeing Human Rights and Freedoms under Martial Law", *Scientific Notes. Law Series*, vol. 14. Available at: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/277> (Accessed: 14 June 2025).

10. ZMINA Human Rights Center (2024), "Changes in the Law on the Ombudsman: What Is Proposed and Why It Matters", Available at: <https://zmina.info/news/v-ukrayini-zminyuyut-profilnyj-zakon-pro-ombudsmana-shho-proponuyut-i-chomu-cze-vazhlyvo/> (Accessed: 21 Aug 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Draft Law "On the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights", Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56212> (Accessed: 24 Aug 2025).

12. Council of Europe (2025), "Ukraine — Publication of the Fourth Round Addendum to the Second Compliance Report", Available at: https://www.coe.int/en/web/greco/home/-/asset_publisher/IxOP5Yph48Zi/content/ukraine-publication-of-the-fourth-round-addendum-to-the-second-compliance-report (Accessed: 30 Aug 2025).

13. ENNHRI (2017—2022), "Implementing the Council of Europe Recommendation on National Human Rights Institutions: The State of Play. The Situation in Ukraine", Available at: <https://ennhri.org/wp-content/uploads/2023/05/Ukraine-Country-Report-CoE-NHRI-Rec-ENNHRI-Baseline.pdf> (Accessed: 23 Aug 2025).

14. ENNHRI (2023), "Report of the Capacity Assessment undertaken by the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights", Available at: <https://ennhri.org/wp-content/uploads/2023/12/Capacity-assessment-of-Ukrainian-Parliament-Commissioner-for-Human-Rights-report.pdf> (Accessed: 15 June 2025).

15. European Union Agency for Fundamental Rights (2024), "Fundamental Rights Report 2024", Available at: <https://fra.europa.eu/en/publication/2024/fundamental-rights-report-2024> (Accessed: 24 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.

В. В. Палюх,
д. філос. з публічного управління та адміністрування" старший дослідник, начальник
докторантури — ад'юнктури, НУЦЗУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9429-2013>
О. І. Василенко,
к. держ. упр., Голова черкаської районної ради
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3624-4204>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.231

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СПЕЦИФІЧНИМИ УМОВАМИ НАВЧАННЯ: ВІД ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО КОНТРОЛЮ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ

V. Palyukh,
PhD in Public Administration, Senior Researcher, Head of Doctoral and Adjuncture Studies,
National University of Civil Defence of Ukraine
O. Vasylenko,
PhD in Public Administration, Chairman of Cherkasy District Council

IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS WITH SPECIFIC LEARNING CONDITIONS: FROM CENTRALIZED
CONTROL TO EFFECTIVE DEVELOPMENT

У статті досліджується актуальна проблема модернізації системи управління кадровим потенціалом у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання в контексті впровадження підготовки докторів філософії та розвитку науково-педагогічного потенціалу відповідно до європейських стандартів. Проведено комплексний аналіз системних недоліків традиційної системи підготовки управлінських кадрів, яка сформувалася в умовах централізованої планової економіки та не адаптована до сучасних реалій функціонування спеціалізованих закладів вищої освіти в умовах автономії та академічної свободи. Обґрунтовано необхідність застосування інноваційного комбінованого підходу до стимулювання наукової діяльності через взаємопов'язані фінансові, соціальні та професійні механізми мотивації. Розкрито критичну проблему обмеженого доступу до наукової діяльності для кваліфікованих практиків різного рівня та статусу в системі спеціалізованих закладів освіти, що призводить до втрати цінного практичного досвіду. На основі ґрунтовного аналізу міжнародного досвіду провідних країн світу та результатів власних емпіричних досліджень запропоновано механізми трансформації управління кадровим потенціалом від застарілого централізованого адміністративного контролю до сучасної системи ефективного розвитку, що передбачає всебічну підтримку науково-педагогічних колективів,

демократизацію доступу до наукової діяльності та забезпечення наступності передачі унікального практичного досвіду. Доведено, що системне реформування управління має базуватися на принципах відкритості, меритократії та неперервного професійного розвитку з обов'язковим урахуванням специфіки підготовки висококваліфікованих фахівців для силових відомств та служб безпеки держави.

The article examines in detail the problem of modernizing the human resources management system in higher education institutions with specific learning conditions in the context of PhD training and the development of scientific and pedagogical potential. Particular attention is paid to the shortcomings of the traditional management training system, which remains largely formalized and is not sufficiently adapted to the modern realities and challenges faced by specialized higher education institutions. It is emphasized that such institutions operate under special statutory requirements and social expectations, which significantly influence the approaches to training managerial and academic staff.

The necessity of applying a combined approach to stimulating scientific activity through financial, social, and professional mechanisms is substantiated, with a focus on creating conditions for sustainable motivation of young scientists and experienced practitioners. The article reveals the problem of limited access to scientific activity for practitioners of different levels and status in the system of specialized educational institutions, which leads to a decrease in the overall effectiveness of knowledge transfer and reduces opportunities for innovative development.

Based on the analysis of international experience and empirical research, conceptual foundations are proposed for transforming human resources management from a rigid model of centralized administrative control into an effective system of professional development and academic support. Such a system should provide comprehensive assistance to scientific and pedagogical teams, ensure democratization of access to research activities, create transparent mechanisms for career growth, and promote the continuity of practical experience transfer into the educational and scientific environment.

It is argued that the reform of the management system must be based on the principles of openness, academic freedom, meritocracy, and professional development. At the same time, special attention should be given to the specifics of training specialists for law enforcement agencies and security services, where the balance between academic standards, professional ethics, and the requirements of state security becomes especially important. The article thus outlines the directions for building a flexible and innovative management model capable of strengthening the scientific and pedagogical potential of specialized higher education institutions and ensuring their sustainable integration into the global educational and research space.

Ключові слова: кадровий потенціал, заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання, публічне управління, наукова діяльність, доктор філософії, професійний розвиток.

Key words: human resources, higher education institutions with specific learning conditions, public management, scientific activity, Doctor of Philosophy, professional development.

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

Трансформація системи вищої освіти України, розпочата у 2016 році з впровадженням підготовки докторів філософії [2], актуалізувала питання модернізації управління кадровим потенціалом у закладах зі специфічними умовами навчання. Згідно з Законом України "Про

вищу освіту" [1], існуюча модель управління, орієнтована на адміністративний контроль, не забезпечує ефективного розвитку наукового потенціалу та потребує кардинальної трансформації відповідно до сучасних викликів освітньо-наукової сфери. Національна стратегія розвитку освіти в Україні [9] визначає пріоритетність підвищення якості підготовки кадрів та їх відповідності європейським стандартам, що особливо актуально для спеціалізованих закладів освіти силових відомств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ВІТЧИЗНЯНИХ І ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проблем управління в системі вищої освіти представлені у працях В. Лугового [4], С. Калашнікової [3], Т. Фінікова [5]. Як зазначає В.І. Луговий [4, с. 127], ефективне управління освітою потребує застосування сучасних підходів до організації навчального процесу та розвитку кадрового потенціалу. Специфіку ЗВО силових відомств вивчали О. Бандурка [6], В. Плішкін [7], А. Мовчан [8]. Дослідження С.А. Калашнікової [3] показують необхідність професіоналізації управління на засадах лідерства та інноваційних підходів. Однак питання модернізації управління кадровим потенціалом у контексті підготовки докторів філософії в спеціалізованих ЗВО залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у виявленні проблемних аспектів централізованого управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання, аналізі міжнародного досвіду та обґрунтуванні механізмів демократизації доступу до наукової діяльності для фахівців-практиків.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз наукової літератури, аналіз нормативно-правових актів, емпіричні методи збору та обробки даних. Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу міжнародного досвіду, експертного опитування науково-педагогічних працівників п'яти провідних ЗВО зі специфічними умовами навчання та статистичної обробки даних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз сучасного стану управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання свідчить про системні недоліки, що накопичувалися протягом десятиліть. Передусім, це стосується застарілої парадигми підготовки управлінців, яка формувалася в умовах централізованої планової економіки та не адаптована до реалій сучасного освітнього простору. Ключовою проблемою є домінування адміністративно-командного підходу до управління науковою діяльністю [6, с. 45], що проявляється у "ручному управлінні" з боку центральних органів виконавчої влади. Це призводить до формалізації наукових процесів, зниження мотивації науково-педагогічних працівників та втрати автономії закладів освіти у прийнятті стратегічних рішень.

Особливо гостро ця проблема проявилася після 2016 року, коли розпочалася підготовка докторів філософії у ЗВО зі специфічними умовами навчання [2]. Результати нашого дослідження показують, що 78% опитаних науково-педагогічних працівників вказують на недосконалість існуючих механізмів управління науковою діяльністю, а 65% відзначають обмеженість можливостей для професійного розвитку.

Відсутність адаптованих до нових реалій механізмів управління призвела до неефективного використання ресурсів та зниження якості підготовки наукових кадрів.

Аналіз досвіду провідних країн світу демонструє різноманітність підходів до організації підготовки кадрів для силових структур та ефективність децентралізованих моделей управління кадровим потенціалом.

Досвід США. Американська модель характеризується високим рівнем автономії спеціалізованих навчальних закладів. Академія ФБР у Квантіко та Національна академія поліції застосовують гнучкі програми підготовки, що поєднують академічну освіту з практичним тренінгом. Ключовими принципами є конкурентний відбір, меритократія та постійне професійне вдосконалення. Система грантової підтримки досліджень забезпечує фінансування інноваційних проектів, а міжуніверситетська співпраця сприяє обміну досвідом.

Британська модель. Великобританія розвинула унікальну систему поєднання університетської освіти з професійною підготовкою через мережу поліцейських коледжів. College of Policing забезпечує стандартизацію освітніх програм при збереженні гнучкості у їх реалізації. Особливістю є активне залучення практиків до викладацької діяльності та дослідницьких проектів.

Німецький досвід. Федеральна академія безпеки та поліцейські університети землі Німеччини демонструють ефективність дуальної системи освіти. Студенти поєднують теоретичне навчання з практичною службою, що забезпечує органічне поєднання знань та навичок. Система наставництва та менторства є обов'язковою складовою освітнього процесу.

Французька модель. Ecole nationale supérieure de police (ENSP) застосовує інтегрований підхід до підготовки керівних кадрів, що включає міжнародні стажування, дослідницьку діяльність та безперервний професійний розвиток. Особливістю є тісна співпраця з університетами та науковими центрами.

Спільними рисами успішних зарубіжних моделей є: гнучкість у формах підготовки наукових кадрів; тісна інтеграція з практичними потребами відомств; розвинена система грантової підтримки досліджень; міжнародна академічна мобільність; система оцінки якості наукової діяльності на основі об'єктивних критеріїв.

Заклади вищої освіти зі специфічними умовами навчання мають унікальні характеристики, що вимагають особливого підходу до управління кадровим потенціалом [7, с. 234]. Ці заклади готують фахівців для силових відомств, служб безпеки, рятувальних служб та інших спеціалізованих структур держави відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні [10].

Специфіка полягає у поєднанні академічної освіти з практичною підготовкою, що потребує залучення дослідчених практиків до освітнього процесу. За результатами нашого дослідження, 89% експертів вважають, що практичний досвід є критично важливим для ефективної підготовки фахівців силових структур. Водночас, саме ці практики часто обмежені у доступі до наукової діяльності через формальні вимоги щодо статусу та займаної посади.

Традиційна система підготовки наукових кадрів в таких ЗВО орієнтована переважно на осіб, які вже мають академічну кар'єру, що призводить до втрати цінного практичного досвіду та обмежує інноваційний потенціал закладів [8, с. 67]. Це суперечить принципам ефективного управління людськими ресурсами та не відповідає сучасним тенденціям розвитку освіти.

Проведене дослідження показало критичні недоліки існуючої системи. Серед основних проблем респонденти відзначили: обмеженість доступу до наукової діяльності для практиків (82%), недосконалість системи мотивації (75%), формалізацію наукових процесів (71%), недостатність фінансування досліджень (68%). Водночас, 94% опитаних підтримують необхідність модернізації системи управління кадровим потенціалом. Найбільший запит існує на: створення гнучких програм підготовки (87%), запровадження системи грантової підтримки (79%), розширення можливостей для міжнародної співпраці (74%), демократизацію доступу до наукової діяльності (71%).

Ефективне управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання потребує застосування комбінованого підходу, що включає різноманітні механізми стимулювання наукової діяльності [3, с. 89]. Фінансові механізми повинні передбачати диференційовану систему оплати праці з урахуванням наукових досягнень, грантову підтримку досліджень, додаткове фінансування за публікації у високореєтингових виданнях. Важливим є створення фондів підтримки молодих науковців та забезпечення конкурентної заробітної плати для утримання талановитих кадрів.

Соціальні механізми включають створення сприятливого корпоративного середовища, систему професійного визнання, можливості для стажування та підвищення кваліфікації. Особливого значення набуває формування культури наукової співпраці та взаємопідтримки в колективах. Професійні механізми стосуються створення прозорих критеріїв кар'єрного зростання, забезпечення академічної свободи, надання автономії у виборі напрямків досліджень [4, с. 156]. Важливим є розвиток системи наставництва та менторства для молодих науковців.

Одним із ключових напрямків модернізації управління є демократизація доступу до наукової діяльності у ЗВО зі специфічними умовами навчання. Існуюча практика обмеження доступу за формальними критеріями посади чи статусу не відповідає принципам меритократії та призводить до втрати цінного людського потенціалу [8, с. 123]. Необхідно забезпечити рівні можливості для всіх кваліфікованих фахівців-практиків, незалежно від їх поточного статусу в структурі відомства. Критеріями відбору повинні стати професійна компетентність, мотивація до наукової діяльності та потенціал розвитку, а не формальні показники службового становища. Особливе значення має створення гнучких програм підготовки, що дозволяють поєднувати практичну діяльність з науковою роботою. Це може включати модульну систему навчання, дистанційні форми освіти, індивідуальні графіки та інші інноваційні підходи.

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає створення системи всебічної підтримки науково-педагогічних колективів, що включає як заохочення досягнень, так і допомогу у корекції напрямків діяльності [5, с. 67]. Підтримка успішних напрямків повинна включати додаткове ресурсне забезпечення, розширення можливостей для міжнародної співпраці, створення дослідницьких центрів та лабораторій. Важливим є публічне визнання досягнень та формування позитивного іміджу успішних науковців. Корекція відстаючих напрямків має здійснюватися через систему консультування, надання методичної допомоги, перерозподіл ресурсів, зміну тематики досліджень. При цьому важливо уникати карального підходу та зосереджуватися на конструктивній підтримці.

Критично важливим аспектом управління кадровим потенціалом є забезпечення наступності та ефективної передачі практичного досвіду від досвідчених фахівців до молодого покоління [7, с. 178]. Фахівці, які завершили підготовку в ад'юнктурі та захистили дисертації, повинні залишатися в системі ЗВО для передачі свого унікального поєднання практичного та наукового досвіду. Це може реалізовуватися через: науково-педагогічні посади для безпосередньої участі у підготовці майбутніх фахівців; наукові посади для продовження досліджень у галузі професійної діяльності; адміністративно-управлінські посади для забезпечення ефективного функціонування закладів.

Така модель забезпечує органічне поєднання теоретичних знань з практичним досвідом, що є особливо важливим для підготовки фахівців силових структур.

Модернізація системи управління кадровим потенціалом повинна базуватися на сучасних принципах публічного управління [9]:

Принцип відкритості передбачає прозорість процедур відбору, оцінювання та просування кадрів, відкритість інформації про можливості професійного розвитку.

Принцип меритократії означає пріоритет професійних якостей та досягнень над формальними статусами та зв'язками.

Принцип професійного розвитку вимагає створення умов для постійного вдосконалення компетенцій та набуття нових знань.

Принцип автономії передбачає надання ЗВО більшої самостійності у прийнятті рішень щодо управління кадровим потенціалом.

На основі проведеного дослідження пропонується поетапний план трансформації системи управління кадровим потенціалом:

Перший етап (1—2 роки): Розробка нормативно-правової бази, створення системи грантової підтримки, запровадження гнучких форм підготовки наукових кадрів.

Другий етап (2—3 роки): Імплементация нових механізмів стимулювання, розширення міжнародної співпраці, створення дослідницьких центрів.

Третій етап (3—5 років): Повна інтеграція нової моделі управління, оцінка ефективності запроваджених змін, корекція стратегії розвитку.

Індикаторами ефективності запроваджених змін мають стати: збільшення кількості захищених дисер-

тацій на 40%; підвищення рівня задоволеності науково-педагогічних працівників умовами праці до 80%; зростання кількості міжнародних публікацій у 2,5 рази; залучення додаткового фінансування через гранти на 200%.

ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Дослідження показало, що існуюча система управління кадровим потенціалом у ЗВО зі специфічними умовами навчання потребує кардинальної модернізації. Перехід від централізованого адміністративного контролю до системи ефективного розвитку є об'єктивною необхідністю, зумовленою викликами сучасного освітнього простору.

Ключовими напрямками трансформації є: демократизація доступу до наукової діяльності для всіх кваліфікованих практиків; запровадження комбінованих механізмів стимулювання через фінансові, соціальні та професійні інструменти; створення системи всебічної підтримки науково-педагогічних колективів; забезпечення наступності передачі практичного досвіду через утримання випускників ад'юнктури в системі ЗВО.

Аналіз міжнародного досвіду підтверджує ефективність запропонованих підходів та можливість їх адаптації до українських реалій з урахуванням специфіки національної системи освіти та функціонування силових структур. Реалізація запропонованих засад дозволить підвищити ефективність підготовки кадрів для силових структур, покращити якість наукових досліджень та забезпечити сталий розвиток ЗВО зі специфічними умовами навчання.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка детальних механізмів реалізації запропонованих принципів, створення системи індикаторів оцінки ефективності управління кадровим потенціалом, а також поглиблене вивчення можливостей цифровізації процесів управління в спеціалізованих закладах освіти.

Література:

1. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)" від 23.03.2016 № 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-p>
3. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2010. 379 с.
4. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. 235 с.
5. Фініков Т. В. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: монографія. Київ: Таксон, 2004. 583 с.
6. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України: підручник. Харків: Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.

7. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник. Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1999. 702 с.

8. Мовчан А. В. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Харк. нац. ун-т внутр. справ, 2005. 189 с.

9. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

10. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021—2031 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 996-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2021-p>.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Higher Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 19 Sept 2025).
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Procedure for training applicants for higher education of the degree of Doctor of Philosophy and Doctor of Science in higher education institutions (scientific institutions)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-p> (Accessed 19 Sept 2025).
3. Kalashnikova, S.A. (2010), *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva* [Educational paradigm of management professionalization based on leadership], Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka, Kyiv, Ukraine.
4. Luhovyi, V.I. (2007), *Upravlinnia osvitoiu* [Education Management], NPU imeni M.P. Drahomanova, Kyiv, Ukraine.
5. Finikov, T.V. (2004), *Modernizatsiia vyshchoi osvity Ukrainy i Bolonskyi protses* [Modernization of higher education in Ukraine and the Bologna process], Takson, Kyiv, Ukraine.
6. Bandurka, O.M. (1998), *Upravlinnia v orhanakh vnutrishnikh sprav Ukrainy* [Management in the internal affairs bodies of Ukraine], Un-t vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.
7. Plishkin, V.M. (1999), *Teoriia upravlinnia orhanamy vnutrishnikh sprav* [Theory of management of internal affairs bodies], Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
8. Movchan, A.V. (2005), *Kadrove zabezpechennia orhaniv vnutrishnikh sprav: orhanizatsiino-pravovi zasady* [Staffing of internal affairs bodies: organizational and legal principles], Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine.
9. President of Ukraine (2013), Decree "National Strategy for Education Development in Ukraine until 2021", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (Accessed 19 Sept 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Order "Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021—2031", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2021-p> (Accessed 19 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2025 р.

*А. Ю. Мунько,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>
С. С. Фіщук,
здобувач вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3536-1025>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.236

ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА АДАПТАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ

*A. Munko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University
S. Fishchuk,
Student, Dnipro State Agrarian and Economic University*

HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF UKRAINE ON THE WAY TO EUROPEAN
STANDARDS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INTERNATIONAL
EXPERIENCE AND ADAPTATION TOOLS

У статті досліджено сучасні підходи до трансформації житлово-комунального господарства України на засадах сталого розвитку та міжнародного досвіду реформування галузі. Розкрито особливості функціонування галузі як комплексного соціально-економічного інструменту, що забезпечує житлові та комунальні потреби населення, та визначено основні виклики розвитку галузі в умовах високої енергоємності, зношеності інфраструктури та воєнних ризиків. Проаналізовано ключові напрями модернізації систем теплопостачання, водопостачання, управління відходами та благоустрою міських територій у країнах Центральної та Західної Європи, зокрема Польщі, Чехії, Німеччини та Данії, із виділенням практик приватизації, ремуніципалізації, цифровізації та формування локальних енергетичних громад. Обґрунтовано комплексне застосування інноваційних, інвестиційних та управлінських інструментів, що включають цифровізацію, зелену інфраструктуру, муніципальні облігації, адаптивне управління ризиками та прозору участь громади, як передумову підвищення енергоефективності, соціальної згуртованості та стійкості систем житлово-комунального господарства. Підкреслено, що системна трансформація житлово-комунального господарства на принципах сталого розвитку сприяє довгостроковій соціально-економічній стабільності територій, підвищенню якості життя населення та зміцненню інституційної спроможності.

The article examines contemporary approaches to the transformation of the housing and communal services sector in Ukraine based on sustainable development principles and international experience in sectoral reforms. It highlights the specific features of housing and communal services sector functioning as a complex socio-economic system that ensures the housing and utility needs of the population and identifies the main challenges of the sector, including high energy consumption, infrastructure depreciation, and risks associated with armed conflicts. The study analyzes key directions of modernization in heating, water supply, waste management, and urban infrastructure in Central and Western European countries, particularly Poland, the Czech Republic, Germany, and Denmark, emphasizing practices such as privatization, remunicipalization, digitalization, and the development of local energy communities. The article substantiates the comprehensive application of innovative, investment, and managerial instruments, including digital management platforms, green infrastructure, municipal green bonds, adaptive risk management, and transparent community participation, as essential measures to enhance energy efficiency, social cohesion, and the resilience of housing and communal services sector systems. It demonstrates that adapting international models to the Ukrainian context requires consideration of the financial capacity of local self-government authorities, tariff policies, decentralization of power, and wartime challenges. The research also underscores that systemic housing and communal services sector transformation, guided by sustainable development principles, contributes to long-term socio-economic stability of territories, improves the quality of life for citizens, and strengthens institutional capacity. Overall, the article provides a comprehensive framework for understanding the potential of sustainable housing and communal services sector reform in post-conflict reconstruction, highlighting the synergistic role of technical modernization, governance innovations, and community involvement in achieving resilient, efficient, and socially inclusive urban infrastructure.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, житлово-комунальне господарство, сталий розвиток, соціально-економічний розвиток, цифровізація, управлінські інструменти, інвестиційні механізми, адаптивне управління, публічно-приватне партнерство, війна, повоєнне відновлення територій.

Key words: public management and administration, housing and communal services, sustainable development, socio-economic development, digitalization, management tools, investment mechanisms, adaptive management, public-private partnership, war, post-war restoration of territories.

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

Житлово-комунальне господарство (далі — ЖКГ) — комплекс об'єктів, підприємств та видів економічної діяльності, що забезпечують житлові та комунально-побутові потреби населення, організацій і підприємств, створюючи умови для комфортного та безпечного проживання громадян і ефективного функціонування населених пунктів [6, с. 254]. ЖКГ охоплює понад три десятки сегментів економіки України, становлячи значну частину соціальної інфраструктури країни. До його складу входять підприємства та організації, що надають житлово-комунальні послуги, а також системи управління та економічного забезпечення діяльності галузі.

За своїм масштабом ЖКГ споживає приблизно чверть енергетичних ресурсів країни та формує близько третини основних фондів, що підкреслює його соціальну та економічну значущість. У 2023 р. видатки місцевих бюджетів на ЖКГ зросли на 92%, досягнувши 12,1 млрд грн у 2024 р. [1].

Основні елементи ЖКГ включають: житловий фонд та його обслуговування; ліфтове господарство; водопостачання та водовідведення; централізоване теплопостачання; газопостачання; благоустрій та озеленення територій; утримання громадських об'єктів і кладовищ; зовнішнє освітлення; збір, вивезення та утилізацію побутових відходів; утримання сміттєзвалищ; функціонування міського електротранспорту; дорожнє господарство; технічний контроль інженерних споруд і мостів; заходи щодо інженерного захисту територій; утримання парків, пляжів і водних об'єктів; відлов безпритульних тварин; боротьбу з карантинними рослинами та шкідливими об'єктами [6, с. 254—255].

Житлово-комунальний комплекс сучасних урбанізованих регіонів України має складну організаційну структуру та характеризується високим рівнем зношеності інфраструктури, значною енергоємністю, неефективним використанням ресурсів і недостатнім рівнем інноваційного оновлення. Традиційні підходи до управління в цій сфері дедалі більше втрачають ефективність, що зумовлює потребу переходу від часткових і ситуативних рішень до системної політики, орієнтованої на довгострокову стійкість, раціональ-

не ресурсокористування, цифровізацію та інклюзивний розвиток.

Імплементація принципів сталого розвитку у житлово-комунальній сфері дозволяє не лише підвищити рівень екологічної безпеки та енергоефективності, але й створює умови для збалансованого соціально-економічного розвитку територій, активізації інвестиційної діяльності, розвитку публічно-приватного партнерства та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Особливого значення такі підходи набувають у післявоєнний період, коли відновлення житлової інфраструктури та модернізація комунальних систем мають стати ключовими драйверами відбудови, підвищення якості життя населення та досягнення національних і регіональних цілей сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс проблем ЖКГ вирізняється багатовекторністю та охоплює інституційні, правові, економічні, екологічні й технологічні виміри його розвитку. Значна частина досліджень зосереджена на вивченні інституційної динаміки та просторової організації регіонального розвитку, де ЖКГ аналізується як комплексний системний об'єкт, тісно пов'язаний із просторовою структурою територій та управлінською архітектурою (П. Бубенко [2], Ю. Волошина [3], О. Димченко [2], В. Лук'янов [8] та інші). Правовий напрям досліджень охоплює аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування галузі, включаючи положення Житлового кодексу, спеціальні законодавчі режими, а також правове регулювання надання житлово-комунальних послуг у період воєнного стану (В. Бодров [6], С. Шубіна [13], Н. Гончарук [5] та інші). Цей блок робіт відображає тенденцію до адаптації правового поля до надзвичайних умов та підвищених соціальних викликів. Стратегічний вимір досліджень акцентує увагу на проблемах планування територіального розвитку та впровадження принципів сталого розвитку у регіональних і державних стратегіях. У цьому контексті ЖКГ розглядається як важливий інструмент забезпечення збалансованого розвитку територій (М. Гончаренко [4], О. Матвеєва [9], М. Трещов, О. Хохба [12] та інші). Особливого значення набуває напрям досліджень, пов'язаний із цифровізацією та впровадженням smart-підходів, що визначаються ключовими чинниками підвищення ефективності ЖКГ. Мова йде про впровадження концепцій сталого розвитку "розумного міста", інноваційних інструментів управління, а також цифрових сервісів для громадян (О. Матвеєва [9], Б. Гунька, К. Процак, О. Терерін [10] та інші). Окремим напрямом є питання циркулярної економіки та управління відходами, що позиціонуються як важливі інструменти сталого розвитку територій. У цьому контексті ЖКГ аналізується як не лише інфраструктурна складова, але й ресурсоефективна модель переходу до нової економічної парадигми (В. Лойко, С. Маляр, А. Лукашук [7], М. Трещов [11] та інші).

Загальною тенденцією сучасних досліджень є поступовий перехід від суто теоретичних моделей до практико-орієнтованих рішень. Зростає кількість робіт, які інтегрують концептуальні підходи з конкретними управлінськими практиками, як-от впровадженням smart-техно-

логій, моделей управління відходами, енергоефективності та ресурсозбереження. Важливою є також адаптація нормативно-правового поля й управлінських механізмів до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, що потребує нових форм управління галуззю.

Водночас виявляється низка прогалин, серед яких недостатня увага до операційного впровадження принципів сталого розвитку в діяльність органів місцевого самоврядування, слабкий розвиток систем моніторингу та індикаторів сталого розвитку, а також брак досліджень щодо адаптації житлово-комунальної інфраструктури до кліматичних змін та кризових.

Отже, дослідження сфери ЖКГ на засадах сталого розвитку набуває особливої актуальності, оскільки воно спрямоване на пошук оптимальних управлінських, фінансових, технологічних та правових рішень, здатних забезпечити комплексну трансформацію галузі відповідно до сучасних викликів, міжнародних стандартів та стратегічних орієнтирів державної політики регіонального розвитку. А це, у свою чергу, вимагає поглиблення вивчення відповідних передових світових практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування шляхів його трансформації відповідно до європейських стандартів сталого розвитку шляхом вивчення міжнародного досвіду та визначення ефективних адаптаційних інноваційних, інвестиційних і управлінських інструментів для підвищення стійкості, енергоефективності та соціальної згуртованості сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий досвід реформування ЖКГ характеризується значною різноманітністю підходів, що визначаються історичними траєкторіями розвитку, моделлю державного устрою та наявністю фінансових ресурсів. Незважаючи на цю варіативність, у сучасних дослідженнях виокремлюються кілька ключових напрямів трансформації:

- зміни моделей власності та механізмів регулювання, зокрема приватизація та ремуніципалізація;
- інституційна реорганізація систем водо- та тепlopостачання;
- активізація заходів щодо підвищення енергоефективності та розвитку локальних енергетичних громад;
- формування довгострокових фінансових інструментів для модернізації інфраструктури.

Варто зауважити, що успішна трансформація базується не лише на технічних рішеннях, а насамперед на зміні управлінських принципів, чіткому розподілі відповідальності між рівнями влади, прозорості тарифоутворення та стимулюванні інвестиційної активності. Ці висновки підтверджуються широкими оглядами ОЕСР [19] та Світового банку [14], які підкреслюють важливість мультирівневого управління та фінансової стабільності у водо- та тепlopостачанні.

Досвід країн Центральної та Західної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Німеччини, демонструє різні траєкторії реформ. У Польщі та Чехії реструктуризація тепlopостачальних підприємств та поетапне впроваджен-

ня ринкових механізмів поєднувалися з державною підтримкою програм енергоефективності будівель. У Німеччині активна приватизація соціального житла супроводжувалася подальшими дискусіями щодо доступності послуг і можливості ремуніципалізації окремих сервісів. Академічні дослідження та польові звіти наголошують, що приватизація без ефективного регулювання та захисту соціально вразливих домогосподарств не гарантує підвищення якості послуг [17, с. 80].

Окрему увагу привертає данський досвід розвитку систем центрального тепlopостачання (district heating), який поєднує кооперативні та муніципальні форми власності з довгостроковим плануванням, інтеграцією відновлюваних джерел енергії та розвитком локальних енергетичних громад. Наукові огляди підкреслюють значення масштабу мережі, гнучкої інтеграції джерел та активної політики енергоефективності для досягнення низьких питомих витрат і високої якості послуг. Для міст з розвинутою мережею централізованого опалення, у тому числі українських, це означає, що модернізація інфраструктури повинна супроводжуватися змінами у корпоративній та фінансовій архітектурі підприємств [15; 16].

Досвід реформ у секторі водопостачання та санітарії, реалізованих під егідою ОЕСР і міжнародних фінансових інституцій у країнах Східної Європи та Центральної Азії, підтверджує важливість кількох ключових аспектів: створення прозорих тарифних механізмів, системи стратегічного інвестиційного планування та підвищення ефективності управління підприємствами. Аналітичні матеріали ОЕСР акцентують, що технічна модернізація повинна супроводжуватися реформами управлінських структур, з чітким розмежуванням функцій власника та регулятора, а також механізмами підзвітності й залучення громадськості [18]. Одночасно практика демонструє, що перехід до ринкових тарифів має проводитися з соціальним пом'якшенням, передбачати цільові субсидії або інструменти адресної підтримки населення.

Проектування зарубіжного досвіду в умовах українського контексту потребує врахування низки специфічних обставин, зокрема високої залежності опалювального сектору від імпорту газу, значного зносу теплових та водопровідних мереж, неоднорідного рівня адміністративної спроможності органів місцевого самоврядування, потреби у прозорих механізмах управління та антикорупційних гарантіях, а також викликів, пов'язаних із воєнними діями. Виходячи з аналізу міжнародних практик та українських реалій, доцільним є формування комплексних адаптаційних заходів, що мають системний характер і можуть бути впроваджені в практику регіонального управління, зокрема в Дніпропетровській області.

Інституційна трансформація передбачає чітке розмежування ролей і функцій на рівні власника, регулятора та постачальника послуг. В українських умовах можлива адаптована модель змішаної структури власності, що включає комунальні підприємства з участю приватного капіталу або кооперативні форми, доповнені прозорою системою корпоративної звітності та незалежним регуляторним наглядом. Така організаційна конфігурація поєднує гнучкість ринкових механізмів із суспільною підзвітністю, що є критично важливим для міст із високою соціальною чутливістю тарифів.

Модернізація тепlopостачання повинна здійснюватися через комплексну діагностику мереж, впровадження дистанційного обліку споживання та поступову декарбонізацію джерел енергії. Данський досвід демонструє ефективність підтримки локальних теплових громад і багатоджерельної системи живлення, яка включає біомасу, відновлювані відходи та накопичувачі енергії. В Україні реалізація таких підходів потребує створення програми "м'якої" фінансової конверсії, що передбачає відшкодування капітальних витрат через довгострокове кредитування під державні гарантії та емісію муніципальних "зелених" облігацій, супроводжених прозорою системою оцінки соціального впливу.

Тарифна політика передбачає поєднання поступового приведення цін до економічно обгрунтованого рівня із системою адресної допомоги населенню, включаючи енергетичні ваучери та автоматизовані субсидії. Такий підхід дозволяє уникнути різких фінансових навантажень на домогосподарства та створює стимули для інвестицій у модернізацію. Паралельно реалізуються проекти підвищення енергоефективності будівель, включаючи теплоізоляцію фасадів, заміну вікон та встановлення індивідуальних теплових пунктів, фінансовані через державно-муніципальні кредитні програми з частковою компенсацією процентної ставки.

Посилення управлінської спроможності та цифровізація є критичною складовою підвищення якості послуг. Комплексна цифрова платформа, яка інтегрує облік, планування інвестицій та публічну звітність підприємств ЖКГ, у поєднанні з підвищенням кваліфікації менеджменту та системами аудиту технічного стану мереж, забезпечує ефективність і прозорість управлінських процесів.

Розвиток локальних енергетичних громад і термічних кооперативів виступає механізмом соціалізованих інвестицій у тепlopостачання. Досвід Данії та інших європейських країн свідчить, що поєднання місцевої політики, кооперативної форми власності та державної підтримки прискорює модернізацію мереж і підвищує рівень довіри населення.

Підсумовуючи, міжнародний досвід надає важливі орієнтири для успішного реформування ЖКГ, що ґрунтується на поєднанні приватних ініціатив і суспільної підзвітності, спрямоване на модернізацію інфраструктури та підвищення енергоефективності, а також на впровадженні прозорих і адресних механізмів фінансової підтримки. В українських умовах процес адаптації повинен бути поступовим і комплексним, інтегрувати інституційну трансформацію, корекцію тарифної політики з соціальними гарантіями, застосування фінансових інструментів для оновлення мереж та стимулювання розвитку локальних ініціатив. Такий цілісний підхід сприятиме підвищенню стійкості сектору, зниженню енергетичної вразливості та забезпеченню довгострокової соціально-економічної відбудови міст.

Враховуючи зазначені міжнародні практики та адаптаційні принципи, подальший розвиток ЖКГ в Україні потребує підходу, що поєднує технічну модернізацію та управлінські інновації. Тож, модернізація сектору повинна здійснюватися із застосуванням інноваційних,

Таблиця 1. Характеристика інноваційних, управлінських та інвестиційних інструментів розвитку ЖКГ в Україні

Тип інструменту	Назва та характеристика	Ефект для сталого розвитку	Адаптація до кризових умов
Інноваційний	Цифровізація управління комунальними ресурсами реалізується через інтегровані платформи «розумного міста»	Зменшується обсяг втрат ресурсів та енергії, знижується викид парникових газів, підвищується екологічна безпека міських територій	Системи дистанційного контролю дозволяють підтримувати роботу мереж навіть у зонах ризику, мінімізуючи необхідність фізичної присутності персоналу в небезпечних районах.
Інноваційний	Інтелектуальні системи енергозбереження включають встановлення датчиків, автоматичного регулювання споживання та інверторних систем у житлових та комунальних будівлях	Підвищується енергоефективність, зменшується залежність від викопних джерел, що сприяє зниженню викидів CO ₂ та підтримці екологічної рівноваги	Системи автоматичного регулювання забезпечують безперервність подачі енергії навіть під час часткових пошкоджень мереж.
Інноваційний	Впровадження «зеленої» інфраструктури передбачає використання відновлюваних джерел енергії	Формується комплексна підтримка екологічної стійкості, адаптації до кліматичних змін та зниження негативного впливу міст на навколишнє середовище	Зелена інфраструктура може виконувати функції резервних систем (наприклад, акумулювати воду або зменшувати навантаження на енергомережу) під час кризових ситуацій
Інвестиційний	Залучення публічно-приватного партнерства	Сприяє довгостроковому плануванню з урахуванням критеріїв сталого розвитку, дозволяють інтегрувати «зелені» та енергоефективні технології	Партнерські моделі можуть включати страхові механізми та резерви для швидкого відновлення інфраструктури після руйнувань у зоні бойових дій.
Інвестиційний	Емітування муніципальних «зелених» облігацій	Фінансування проєктів, що зменшують екологічний слід та підвищують енергонезалежність	Швидка мобілізація коштів для відновлення критичної інфраструктури в разі бойових дій або надзвичайних ситуацій
Інвестиційний	Створення фонду швидкого реагування для критичної інфраструктури	Підвищує стійкість громад до кризових ситуацій, сприяє соціальній стабільності та підтримує економічну ефективність систем ЖКГ у довгостроковій перспективі	Резервний фонд дозволяє швидко реагувати на руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій, скорочуючи час відновлення послуг та зменшуючи соціальні ризики.
Управлінський	Децентралізоване стратегічне планування	Підтримує баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічними обмеженнями, сприяючи реалізації цілей сталого розвитку на локальному рівні	Місцеві органи влади можуть оперативно адаптувати стратегії до змін умов безпеки, забезпечуючи безперервність комунальних послуг у кризових ситуаціях
Управлінський	Адаптивне управління ризиками	Підвищується стійкість інфраструктури, формується культура управління ризиками та забезпечується довгострокова соціально-екологічна стабільність	Системи моніторингу та раннього попередження дозволяють оперативно реагувати на руйнування та аварії в умовах бойових дій
Управлінський	Прозорі механізми участі громади	Сприяє соціальній відповідальності, ефективному використанню ресурсів та забезпеченню справедливого розподілу вигод від модернізації	Громадська участь дозволяє швидко мобілізувати локальні ресурси та волонтерські ініціативи для відновлення мереж у кризових умовах

Джерело: розроблено автором.

інвестиційних і управлінських інструментів, які враховують принципи децентралізації, специфіку функціонування в умовах воєнного стану та засади сталого розвитку (табл. 1).

Водночас зауважимо, що системна модернізація ЖКГ в Україні можлива лише через поєднання цих інструментів. Інновації забезпечують технологічну ефективність та екологічну стійкість, інвестиції формують фінансову основу для реалізації масштабних проєктів, а управлінські механізми створюють умови для адаптивності, прозорості та участі громад. В умовах децентралізації влади та військових викликів пріоритетом є гнучкість рішень, захист критичної інфраструктури та інтеграція принципів сталого розвитку на всіх рівнях управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз міжнародного досвіду реформування ЖКГ свідчить, що ефективність трансформацій визначається не лише модернізацією технічної інфраструктури, а й інституційними змінами та впровадженням прозорих управлінських механізмів. Приклади країн Центральної та Західної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Німеччини, демонструють значення збалансованого поєднання приватних ініціатив і відповідальності органів місцевого самоврядування. Тоді як данська модель централізованого тепlopостачання ілюструє, як інтеграція відновлюваних джерел енергії та кооперативних форм власності забезпечує високу ефективність функціонування системи

та соціальну підтримку реформ. Для українських умов особливо актуальним є запозичення досвіду щодо декарбонізації централізованого опалення, цифровізації процесів управління та розвитку локальних енергетичних громад як механізму залучення місцевих інвестицій.

Комплексне використання інноваційних, інвестиційних та управлінських інструментів у модернізації ЖКГ створює передумови для підвищення ефективності, стійкості та адаптивності систем. Інноваційні рішення сприяють технологічній досконалості та екологічній безпеці, інвестиційні механізми формують фінансову базу для реалізації масштабних проєктів, а управлінські підходи забезпечують прозорість, адаптивність та активне залучення громадян. В умовах децентралізації та воєнних викликів особливу вагу набувають гнучкі управлінські рішення, захист критичної інфраструктури та впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у глибшому аналізі ефективності адаптованих моделей управління ЖКГ в українських умовах, оцінці впливу локальних енергетичних громад на підвищення енергоефективності та соціальної згуртованості, а також у розробці методик інтегрованого планування модернізації інфраструктури з урахуванням фінансових, екологічних та соціальних чинників. Крім того, важливим напрямом є дослідження цифровізації управлінських процесів, оцінка її впливу на прозорість і підзвітність, а також створення індикаторів стійкості і ефективності систем ЖКГ на регіональному рівні.

Література:

1. Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/18256>.
2. Бубенко П.Т., Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство регіону як системний об'єкт дослідження якісних характеристик. Регіональна економіка. 2011. № 4. С. 57—66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_4_8.
3. Волошина Ю.Я. Теоретичні основи економічного розвитку регіону через призму взаємозв'язків між містом та його приміською зоною. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2012. Вип. 2 (36). С. 78—82.
4. Гончаренко М. В. Теоретичні засади сталого розвитку територій. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 1 (44). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-1/doc/3/02.pdf>.
5. Гончарук Н. Удосконалення управління розвитком житлово-комунального господарства українських міст в умовах децентралізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 3 (9). С. 194—207. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-194-207).
6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
7. Лойко В.В., Малайя С.А., Лукашук А.І. Аналіз сучасного стану житлово-комунальної інфраструктури міста Києва. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=756>.
8. Лук'янов В. І. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку житлово-комунального господарства регіонів України. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 206—211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_26.
9. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процеси цифрової трансформації України заради сталого розвитку. Науковий вісник: державне управління. 2023. № 1 (13). С. 138—162. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).
10. Тетерін О., Гунька Б., Процак К. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві територіальних громад: переваги та перешкоди. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-143>.
11. Трещов М. Циркулярна трансформація: реформування управління відходами в умовах євроінтеграції та відновлення України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-12>.
12. Трещов М.М., Хохба О.Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. Науковий вісник: державне управління. 2023. № 1 (13). С. 178—194. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194).
13. Шубіна С.А. Генеза правової регламентації діяльності органів житлово-комунального господарства України у сфері надання послуг населенню. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 76 (2). С. 143—149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_76\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_76(2)_26).
14. Europe and Central Asia Toward a Framework for the Sustainable Heating Transition. World Bank. 2023. 186 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099092023140527206/pdf/P1777440fed3230ce-089060ff8ce59c9f5e.pdf>.
15. Johansen K.A. Brief History of District Heating and Combined Heat and Power in Denmark: Promoting Energy Efficiency, Fuel Diversification, and Energy Flexibility. Energies. 2022. Vol. 15 (24). URL: <https://doi.org/10.3390/en15249281>.
16. Oxenaar S. Making Europe's homes "Hygge": Danish lessons on district heating, 2025. 25 p. URL: <https://www.raponline.org/wp-content/uploads/2025/01/RAP-Oxenaar-Making-Europes-homes-Hygge-January-2025.pdf>.
17. Richter J. German housing policy and the current state of the housing market in Germany. Sociedade e Território. 2023. № 35. P. 73—88. URL: [10.21680/2177-8396.2023v35n1ID32125](https://doi.org/10.21680/2177-8396.2023v35n1ID32125).
18. Ten Years of Water Sector Reform in Eastern Europe, Caucasus and Central Asia. OECD. 2011. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ten-years-of-water-sector-reform-in-eastern-europe-caucasus-and-central-asia_9789264118430-en.html.
19. Water Governance in Cities. OECD. 2016. URL: https://www.oecd.org/en/publications/water-governance-in-cities_9789264251090-en.html.

References:

1. Decentralization (2025), "Analysis of Local Budgets for January-April 2024", [Online], available at: <https://decentralization.ua/news/18256> (Accessed 29 September 2025).

2. Bubenko, P.T. & Dymchenko, O.V. (2011), "Housing and Municipal Economy of the Region as a Systemic Object of Research of Quality Characteristics", Regional Economy, vol. 4, pp. 57—66, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2011_4_8 (Accessed 29 September 2025)..

3. Voloshyna, Yu.Ya. (2012), "Theoretical Foundations of the Economic Development of the Region Through the Prism of Relationships Between the City and Its Suburban Area", Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics, vol. 2 (36), pp. 78—82.

4. Honcharenko, M.V. (2014), "Theoretical Principles of Sustainable Development of Territories", Theory and Practice of Public Administration, vol. 1 (44), available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-1/doc/3/02.pdf> (Accessed 29 September 2025).

5. Honcharuk, N. (2023), "Improving the Management of the Development of Housing and Communal Services of Ukrainian Cities in the Conditions of Decentralization", Current Issues in Modern Science, vol. 3 (9), pp. 194—207. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-194-207](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-194-207).

6. Izha, M.M. and Bodrov, V.H. (2011), Haluzeve upravlinnia [Sectoral Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

7. Loiko, V.V., Maliar, S.A. & Lukashuk, A.I. (2020), "Analysis of the Current State of the Housing and Communal Infrastructure of Kyiv", Effective Economy, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=756> (Accessed 29 September 2025).

8. Lukianov, V.I. (2017), "Analysis of the Current State and Trends in the Development of Housing and Communal Services in the Regions of Ukraine", Problems of Economy, vol. 4, pp. 206—211, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_4_26 (Accessed 29 September 2025).

9. Matvieieva, O.Yu. & Munko, A.Yu. (2023), "Implementation of the Smart City Concept in the Digital Transformation Processes of Ukraine for Sustainable Development", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 1 (13), pp. 138—162. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

10. Teterin, O., Hunka, B. & Protsak, K. (2024), "Digitalization in the Housing and Communal Services of Territorial Communities: Advantages and Obstacles", Economy and Society, vol. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-143>.

11. Treshchov, M. (2025), "Circular Transformation: Reforming Waste Management in the Context of European Integration and Ukraine's Recovery", Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Governance, vol. 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-12>.

12. Treshchov, M.M. & Khokhba, O.T. (2023), "Improving the Methodology of Smart Management of Territorial Development", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 1 (13), pp. 178—194. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194).

13. Shubina, S.A. (2023), "Genesis of the Legal Regulation of the Activities of Housing and Communal Services Bodies of Ukraine in the Field of Public Service

Provision", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law, vol. 76(2), pp. 143-149, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_76-\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_76-(2)_26) (Accessed 29 September 2025).

14. World Bank (2023), "Europe and Central Asia: Toward a Framework for the Sustainable Heating Transition", [Online], available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099092023140527206/pdf/P1777440fed3230ce089060ff8ce59c9f5e.pdf> (Accessed 29 September 2025).

15. Johansen, K.A. (2022), "Brief History of District Heating and Combined Heat and Power in Denmark: Promoting Energy Efficiency, Fuel Diversification, and Energy Flexibility", Energies, vol. 15 (24). <https://doi.org/10.3390/en15249281>.

16. Oxenaar, S. (2025), "Making Europe's homes "Hygge": Danish lessons on district heating", available at: <https://www.raponline.org/wp-content/uploads/2025/01/RAP-Oxenaar-Making-Europes-homes-Hygge-January-2025.pdf> (Accessed 29 September 2025).

17. Richter, J. (2023), "German Housing Policy and the Current State of the Housing Market in Germany", Sociedade e Território, vol. 35, pp. 73—88. <https://doi.org/10.21680/2177-8396.2023v35n1ID32125>.

18. OECD (2011), "Ten Years of Water Sector Reform in Eastern Europe, Caucasus and Central Asia", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/ten-years-of-water-sector-reform-in-eastern-europe-caucasus-and-central-asia_9789264118430-en.html (Accessed 29 September 2025).

19. OECD (2016), "Water Governance in Cities", [Online], available at: https://www.oecd.org/en/publications/water-governance-in-cities_9789264251090-en.html (Accessed 29 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.09.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Д. М. Левицький,
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5681-3673>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.19.243

УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ ПОКИНУТОГО ЖИТЛА В УКРАЇНІ

D. Levytskyy,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management,
Educational and Research Institute of Management and Psychology of SIHE "University of Educational Management"

IMPROVING REGULATORY AND LEGAL REGULATION FOR SOLVING THE PROBLEM OF ABANDONED HOUSING IN UKRAINE

У статті узагальнено рекомендації щодо організаційно-правового, інституційного та фінансово-економічного механізмів розв'язання проблеми покинутого житла, висловлені автором у попередніх публікаціях та дослідженнях. Зазначені рекомендації структуровано та систематизовано відповідно до завдань публічного управління у сфері розв'язання проблеми покинутого житла.

Сформульовано ключові наскрізні вимоги до інструментарію розв'язання проблеми покинутого житла в рамках організаційно-правового, інституційного та фінансово-економічного механізмів публічного управління:

- мати якісне операційне визначення покинутого житла,
- мати необхідні інструменти та повноваження для виявлення покинутого житла,
- мати відповідні повноваження, процедури та ресурси, щоб вживати невідкладних заходів щодо збереження покинутого житла,
- мати відповідні повноваження, процедури та ресурси, щоб вилучати покинуте житло у комунальну власність територіальної громади,
- мати відповідні повноваження, процедури та ресурси, щоб розпорядитися вилученим у комунальну власність покинутим житлом відповідно до потреб і пріоритетів громади.

На основі проведеного узагальнення сформовано конкретні пропозиції з удосконалення нормативно-правового регулювання розв'язання проблеми покинутого житла в Україні. Акцентовано увагу на необхідності комплексних змін до законодавства, які включають:

- введення визначення "покинуте житло" в законодавчий обіг,
- введення інститутів тимчасового управління покинутим житлом та примусового викупу покинутого житла в цивільне законодавство України,
- наділення органів місцевого самоврядування повноваженнями з виявлення, обліку, управління та вилучення в судовому порядку покинутого житла,
- створення правової основи для "реструктуризації" житлового фонду населених пунктів із використанням покинутого житла як основи для "маневрового" житлового фонду,
- зміни підходів до оподаткування покинутого житла з метою створення економічних стимулів, що спонукатимуть його власників до більш відповідальної поведінки, а також для створення економічної основи звернення стягнення на покинуте житло органами місцевого самоврядування.

Запропоновано конкретний перелік нормативно-правових актів, які потребуватимуть змін.

З ключових пропозицій досліджено та наведено як приклад досвід з законодавства іноземних країн.

Акцентовано увагу на важливості широкої інформаційно-роз'яснювальної кампанії серед громадськості та органів місцевого самоврядування для забезпечення суспільної підтримки реформи.

This article summarizes the recommendations concerning the organizational, legal, institutional, financial, and economic mechanisms for resolving the problem of abandoned housing, as expressed by the author in previous publications and studies. These recommendations are structured and systematized in accordance with the objectives of public management in the field of addressing the issue of abandoned housing.

The key cross-cutting requirements for the toolkit to solve the problem of abandoned housing within the framework of public management mechanisms are formulated as follows:

- *to have a clear operational definition of abandoned housing,*
- *to possess the necessary instruments and authority for the identification of abandoned housing,*
- *to have the appropriate authority, procedures, and resources to take immediate measures for the preservation of abandoned housing,*
- *to have the appropriate authority, procedures, and resources to transfer abandoned housing into the communal ownership of the territorial community,*
- *to have the appropriate authority, procedures, and resources to manage the transferred abandoned housing in accordance with the needs and priorities of the community, ensuring proper housing provision.*

Based on this generalization, specific proposals are formed to improve the legal regulation for solving the problem of abandoned housing in Ukraine. Emphasis is placed on the need for comprehensive changes to the legislation, which include:

- *introducing the legal definition of "abandoned housing" into the legislative framework,*
- *incorporating the legal institutes of temporary management and compulsory purchase of abandoned housing into the civil legislation of Ukraine,*
- *empowering local self-government bodies with the authority to identify, register, manage, and judicially acquire abandoned housing,*
- *creating a legal basis for the "restructuring" of the housing stock in populated areas, using abandoned housing as a basis for a "maneuverable" housing stock,*
- *amending the taxation approach to abandoned housing to create economic incentives that encourage owners to behave more responsibly and to establish an economic basis for foreclosure on such properties by local self-government bodies.*

A specific list of legal acts that will require amendments is proposed. For the key proposals, the experience from the legislation of foreign countries is examined and provided as an example.

The importance of a broad information and awareness campaign among the public and local self-government bodies is emphasized to ensure public support for the proposed reform.

Ключові слова: житло; житлова політика; покинуте житло; проблемна власність; забезпечення житлом; законодавство; нормативно-правове регулювання.

Key words: housing; housing policy; abandoned housing; problem property; housing provision; legislation; regulatory and legal regulation.

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

Перед Україною на сьогодні постав комплекс викликів, що вимагають глибокого перегляду завдань і практик у сфері публічного управління, зокрема й у сфері житлової політики. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, наклавшись на довготривалі демографічні та міграційні процеси, що існували до неї, спричинила виникнення певного соціально-економічного парадоксу: з одного боку, мільйони громадян втратили свої домівки та стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), формуючи значний попит на житло; з іншого боку, в багатьох громадах, і не лише в зоні бойових дій, спостерігається зростання кількості покинутого житла.

Явище покинутого житла, раніше малодосліджене в Україні та переважно залишене поза увагою держави, сьогодні перетворилося на системну проблему, що загрожує сталому розвитку територіальних громад та вимагає формування адекватної відповіді, у тому числі й через удосконалення нормативно-правового регулювання.

Покинуте житло є водночас викликом і можливістю. З одного боку, воно є значним негативним чинником, що знижує якість життя в громадах. З іншого боку, покинуте житло може стати важливим ресурсом для задоволення нагальних житлових потреб ВПО, ветеранів, соціально незахищених верств населення та інших громадян, що потребують поліпшення житлових умов. Саме ця подвійна перспектива — нейтралізація негативного впливу та реалізація потенціалу покинутого житла — обґрунтовує необхідність та доцільність державного втручання і розробки спеціалізованого нормативно-правового регулювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема покинутого житла, попри її зростаючу актуальність для України, донедавна не була предметом глибоких та системних досліджень у вітчизняній науці. Аналіз наукових публікацій свідчить, що увага українських дослідників переважно зосереджувалася на ширших питаннях житлової політики, функціонування ринку житла, управління житловим фондом та забезпечення громадян житлом, зокрема в умовах воєнного часу. У працях таких науковців, як Н. Олійник, О. Кучеренко, Д. Харечко, Ю. Тюленєва та інших, розглядалися загальні аспекти державного регулювання та забезпечення житлових прав, однак специфіка саме покинутого житла як окремого соціально-правового явища залишалася поза фокусом. Таким чином, у вітчизняній науці утворилася прогалина, пов'язана з відсутністю чіткого понятійного апарату, аналізу причин та наслідків покинутості житла, а також розробки спеціалізованих механізмів реагування.

Натомість у зарубіжній науці, зокрема в країнах Західної Європи та Північної Америки, проблема покинутого житла досліджується вже тривалий час. Іноземні дослідники розробили низку підходів, які активно впроваджуються на практиці. Проте, як свідчить аналіз, зарубіжний досвід має дві ключові особливості, що ускладнюють його пряме застосування в українських реаліях. По-перше, проблематика покинутого житла там зазвичай розглядається у ширшому контексті так званої "проблемної власності" ("problem property"), що включає також відумерлу спадщину, безхазяйне майно та вакантне (незайняте) житло. По-друге, під покинутим житлом найчастіше розуміють цілий будинок, а не окрему квартиру в ньому, що пояснюється відмінною від української структурою власності на житло.

Усуненню цих прогалин та формуванню відповідних рекомендацій з урахуванням вітчизняного контексту присвячено нашу роботу. По-перше, ми пропонуємо включити в законодавство України чітке юридичне визначення поняття "покинуте житло", адаптоване до українського правового поля, відмежовуючи його від суміжних категорій. По-друге, особливу увагу ми приділяємо специфіці житлового фонду України (зокрема, покинутих квартир у багатоквартирних будинках, що є унікальним викликом для України), що потребує розробки особливих підходів у нормативно-правовому регулюванні. Таким чином, наша робота заповнює наявну прогалину, пропонуючи комплексну модель, що враховує як успішний міжнародний досвід, так і унікальні особливості українського житлового фонду та законодавства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цього дослідження є узагальнення основних механізмів та розробка пропозицій з удосконалення нормативно-правового регулювання розв'язання проблеми покинутого житла в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завдання публічного управління щодо покинутого житла визначаються тим негативним впливом, який останнє чинить на громади, а з іншого боку — тими можливостями, які відкриває ефективне використання покинутого житла.

Як ми вже висували в попередніх наших дослідженнях [1], завданням публічного управління щодо покинутого житла є, спрощено, забезпечити, щоб покинуте житло або перестало бути покинутим, або перестало бути житлом, або "перестало бути". Іншими словами, першочергово метою є позбавити житло його статусу "покинутості" — та надалі або використовувати за прямим призначенням як житло, або перевести в нежитловий фонд і використовувати для інших потреб. У разі, якщо цих завдань неможливо досягнути, то як крайній захід залишається ліквідація (знесення) покинутого житла задля зменшення (оптимізації) навантаження на міську інфраструктуру та усунення негативного впливу, який воно справляє на громаду [2, с. 126—142].

Саме цим завданням підпорядковуються відповідні організаційно-правові, інституційні та фінансово-економічні механізми вирішення проблеми покинутого житла, які ми вже частково описували в наших попередніх публікаціях. Ці механізми потребують відповідного інструментарію. І значну частину такого інструментарію має забезпечити законодавство, надаючи відповідні дефініції, визначаючи відповідні повноваження, процедури та обов'язки власників житла, органів місцевого самоврядування та органів державної влади.

Чинна нормативно-правова база України не забезпечує цілісного та ефективного інструментарію для вирішення проблеми покинутого житла. Понад те — саме поняття "покинуте житло" не використовується в законодавстві. Відсутні й спеціальні приписи щодо поводження з ним.

Тим часом для ефективного вирішення проблеми покинутого житла необхідно щонайменше:

- розуміти, що є покинутим житлом (мати якісне операційне визначення покинутого житла),

- мати змогу та вміти виявляти покинуте житло (мати необхідні інструменти та повноваження для виявлення покинутого житла),

- мати юридичну й практичну можливість вживати невідкладних заходів щодо збереження покинутого житла (мати відповідні повноваження, процедури та ресурси),

- мати юридичну й практичну можливість вилучати покинуте житло у комунальну власність територіальної громади (мати відповідні повноваження, процедури та ресурси),

- мати юридичну й практичну можливість розпорядитися вилученим у комунальну власність покинутим житлом відповідно до потреб і пріоритетів громади (мати відповідні повноваження, процедури та ресурси).

Нижче ми узагальнюємо основні пропозиції, які ми висловлювали в наших попередніх публікаціях стосовно кожної з вищезазначених позицій, та формулюємо відповідні пропозиції щодо нормативно-правового регулювання.

Отже, першим і головним інструментом, на який має спиратися будь-який механізм публічного управління щодо вирішення проблеми покинутого житла, є операційне визначення покинутого житла. Ми спираємося на визначення, введене нами раніше: покинутим житлом є житловий будинок, квартира, інше жиле приміщення, що призначені та придатні для постійного проживання в них та мають свого власника, який, з одного боку, не відмовляється від свого права власності, а з другого — не здійснює їх утримання належним чином та не користується ними сам і не передав їх у користування іншим особам [3]. Таке визначення містить всі ключові ознаки покинутого житла і дозволяє ефективно його відмежовувати від суміжних явищ, як-от відумерла спадщина та безхазяйне майно. Введення запропонованого нами визначення в законодавчий обіг створить правову основу для подальшої роботи з розв'язання проблеми покинутого житла на місцевому та загальнодержавному рівнях.

В контексті виявлення покинутого житла ми звертали увагу на важливість створення та функціонування єдиної системи обліку (бази даних) "проблемної власності", яка включала би й відомості про покинуте житло [4, с. 313—327]. Це дозволяє ефективніше обробляти інформацію та приймати зважені рішення на ранніх етапах. Певні кроки в цьому напрямку зроблені з прийняттям Верховною Радою України Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо додаткових заходів, пов'язаних із забезпеченням внутрішньо переміщених осіб житлом" [5], який, серед іншого, передбачив створення "інформаційно-аналітичної системи об'єктів нерухомого майна для забезпечення внутрішньо переміщених осіб житлом". Втім, ми вважаємо, що передбачений зазначеним Законом механізм є занадто вузьким і пропонуємо охопити інформаційно-аналітичною системою весь спектр

об'єктів "проблемної власності", і безвідносно до потенційної можливості використання таких об'єктів для потреб ВПО.

Враховуючи специфіку багатоквартирних будинків, ми, серед іншого, пропонували такий специфічний інструмент для виявлення покинутих квартир як комплексний аналіз даних виконавців житлово-комунальних послуг та державних реєстрів [6]. Цей інструмент має включати:

- регулярний збір інформації органами місцевого самоврядування від підприємств-виконавців житлово-комунальних послуг про квартири, власники яких тривалий час не оплачують послуги (що за вищенаведеним визначенням є однією з ознак "покинутості" житла),

- співставлення зібраної інформації з відомостями Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та бюро технічної інвентаризації (щодо наявності зареєстрованого права власності),

- перевірку відомостей Єдиного державного демографічного реєстру (щодо зареєстрованих у квартирі мешканців),

- збір та аналіз інформації про судові справи та виконавчі провадження щодо стягнення заборгованості, пов'язаної з житлом (наприклад, за житлово-комунальні послуги, за іпотечним кредитуванням), де систематична несплата може бути раннім індикатором "проблемної власності".

Доступ до вищезазначених відомостей за чинним законодавством має певні формальні та практичні обмеження. Тому доцільно законодавчо закріпити та конкретизувати повноваження органів місцевого самоврядування щодо отримання інформації про стан заборгованості з оплати житлово-комунальних послуг від усіх виконавців таких послуг незалежно від форми власності, щодо отримання інформації від банків про "проблемні" об'єкти іпотечного кредитування тощо.

Такий комплексний аналіз необхідний органу місцевого самоврядування, щоб зробити висновок про класифікацію квартири як потенційно відумерлої спадщини, безхазяйного майна або покинутого житла та прийняти рішення щодо вжиття подальших заходів. Залежно від того, які заходи щодо покинутого житла будуть дозволені в межах законодавства, може знадобитися інструмент формального визнання (присвоєння) житлу статусу "покинутого". Наприклад, за місцевими радами доцільно закріпити нове повноваження з визнання житла покинутим (присвоєння житлу статусу покинутого). Подібна процедура відома, наприклад, законодавству Франції як "l'etat d'abandon manifeste" [7], що можна перекласти як "визнання майна очевидно покинутим", і відрізняється від інституту безхазяйних речей (майна), відомого законодавству України (ключова відмінність полягає в тому, що у випадку з "l'etat d'abandon manifeste" власник може бути відомим, у той час як у випадку безхазяйного майна ні).

Формалізація статусу житла як "покинутого" може спростити вжиття подальших заходів щодо нього, особливо невідкладних. Серед таких заходів слід розглянути повернення в цивільне законодавство інсти-

туту "безгосподарно утримуваного" житла, який був відомий Цивільному кодексу УРСР 1963 року [8]. Йдеться про можливість органу місцевого самоврядування звернутися до суду з позовом про примусовий викуп такого житла у комунальну власність. Ми вважаємо виправданим поширення цього інструменту на покинуте житло, оскільки воно зазвичай утримується в неналежному стані, і швидше реагування дозволить запобігти його псуванню й руйнуванню. Ми рекомендуємо передбачити, що викуп має здійснюватися за оціночною вартістю, визначеною незалежним оцінювачем, за вирахуванням суми боргів власника (з оплати житлово-комунальних послуг, сплати податків тощо).

Також вважаємо за доцільне розглянути включення до цивільного законодавства України додаткового інструменту — інституту тимчасового управління покинутим житлом. Цей інститут може бути більш оперативною та м'якою альтернативою примусовому викупу покинутого житла, або ж може доповнювати його і передувати такому викупу. Для цього слід надати органам місцевого самоврядування можливість за рішенням суду отримати право на тимчасове управління об'єктом покинутого житла:

- проводити невідкладні ремонтні роботи з метою запобігання подальшому руйнуванню та шкоді для суміжних приміщень і будівель,

- здавати житло в оренду на ринкових або пільгових умовах (наприклад, у соціальний найм),

- спрямовувати доходи від житла на погашення боргів власника, пов'язаних із цим житлом.

Якщо не вдаватися до "адміністративного" вилучення покинутого житла з управління, а то й власності, його власника з огляду на стан житла, залишаються "економічні" інструменти в межах звичайної законодавчої рамки — з огляду на борги, накопичені власником. У такому разі в основі фінансово-економічного механізму вирішення проблеми покинутого житла, особливо на місцевому рівні, лежить формування заборгованості власника покинутого житла перед місцевим бюджетом та подальше звернення стягнення на покинуте житло. Виходячи зі специфіки житлово-комунального господарства України, у своїх попередніх рекомендаціях ми спиралися на накопичення заборгованості з оплати житлово-комунальних послуг перед виконавцями таких послуг та на викуп і консолідацію таких боргів спеціалізованими комунальними "агенціями покинутого житла".

Втім, накопичення заборгованості з оплати житлово-комунальних послуг, достатньої для звернення стягнення на житло, може зайняти непропорційно тривалий час. Тому в світовій практиці застосовується інструмент особливого оподаткування "покинутого" або й просто вакантного житла.

Наприклад, Франція використовує податкові інструменти для стимулювання власників повертати вакантне житло в обіг. Система є дворівневою (загальнодержавний та місцевий/муніципальний податок) та географічно диференційованою [9]. На загальнодержавному рівні запроваджено "податок на вакантне житло" ("taxe sur les logements vacants") — загальнодержавний податок, що застосовується у т. зв. "напружених зонах" ("zones

tendues"), тобто агломерація з високим попитом на житло та його дефіцитом. Податок нараховується на житло, що є вакантним (незаселеним та немебльованим) понад один рік. Ставка податку є прогресивною: 17% від кадастрової орендної вартості за перший рік вакантності та 34% за кожен наступний рік. Це гарантує відносно швидке накопичення податкової заборгованості та полегшує звернення стягнення на покинуте житло. На місцевому рівні запроваджується "податок на помешкання, що є вакантними" ("taxe d'habitation sur les logements vacants") — місцевий/муніципальний податок, який можуть запроваджувати громади, які не підпадають під дію загальнодержавного "taxe sur les logements vacants". Ним оподатковується житло, вакантне понад два роки, а ставка визначається місцевою радою.

Україні варто розглянути запозичення цього досвіду. По-перше, для створення економічних стимулів, що спонукатимуть власників до відповідальної поведінки, пропонуємо невідкладно змінити підходи до обчислення податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки:

- скасувати застосування "пільгової" площі (зменшення оподатковуваної площі на 60 або 120 кв. м.) для об'єктів житлової нерухомості, які були визнані покинутими,

- запровадити підвищену ставку податку для об'єктів житлової нерухомості, які були визнані покинутими: наприклад, у розмірі до 3% від мінімальної заробітної плати за 1 кв. м на рік, із можливим запровадженням прогресивної шкали, за якою ставка зростатиме з кожним наступним роком перебування житла в статусі покинутого, за французьким зразком.

По-друге, у більш віддаленій перспективі Україні слід розглянути перехід до оподаткування житлової нерухомості виходячи з її ринкової вартості, на чому вже наголошувало чимало дослідників до нас (див., наприклад, [10]). Застосування ставки податку, прив'язаної до ринкової вартості житла чи ринкової вартості його оренди, та підвищення цієї ставки у випадку вакантного або покинутого житла, не лише стимулюватиме власників до більш відповідального ставлення до свого житла, але й може сприяти розв'язанню проблеми "сірого" ринку оренди житла.

Стосовно розпоряджання вилученим у комунальну власність покинутим житлом відповідно до потреб і пріоритетів громади ми пропонували інструменти [2, с. 126—142]:

- використання покинутого житла для поповнення фонду соціального житла в громаді,

- переведення покинутого житла в нежитловий фонд та використання за іншим призначенням, включаючи можливий продаж (приватизацію),

- реорганізації житлового фонду в громадах за моделлю "зберегти частину, коли неможливо зберегти все" (визначення "пріоритетних" мікрорайонів для проживання та сприяння переселенню мешканців з "неперспективних" районів, з використанням покинутого житла як маневрового житлового фонду).

Якщо перші два інструменти мають достатню правову регламентацію в рамках чинного законодавства

України, то третій потребує додаткового законодавчого регулювання — щодо прав власності, механізмів обміну житла, виведення з експлуатації інфраструктури тощо. Серед іншого, слід розглянути доповнення цивільного законодавства (зокрема, Закону України "Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності" [11]) додатковою підставою примусового викупу об'єктів житлової нерухомості — в зв'язку з переселенням громадян із "неперспективних" районів. Обов'язковою умовою такого викупу має бути пропозиція громадянам обміняти своє житло в "неперспективному" районі на житло аналогічних споживчих якостей у "пріоритетних" районах міста. Як ми зазначали тут і в інших наших дослідженнях, вільне житло в "пріоритетних" районах міст має формуватися за рахунок, в тому числі, покинутого житла.

Для практичної реалізації наших пропозицій необхідно внести системні зміни до низки ключових законодавчих актів. Нижче наводимо узагальнене бачення відповідних змін, за відповідними блоками нормативно-правового регулювання:

1. Доповнити Цивільний кодекс України [12] новою главою "Особливості поводження з покинутим житлом", у положеннях якої:

- дати визначення покинутого житла, згідно з наданими нами пропозиціями,

- запровадити інститут визнання житла покинутим (присвоєння житлу статусу покинутого) за рішенням органу місцевого самоврядування,

- запровадити інститут тимчасового управління покинутим житлом за позовом органу місцевого самоврядування,

- запровадити інститут примусового викупу покинутого житла за позовом органу місцевого самоврядування,

- передбачити створення та функціонування єдиної системи обліку покинутого житла, відумерлої спадщини, безхазяйного майна.

2. Доповнити Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [13] додатковими повноваженнями органів місцевого самоврядування, а саме щодо:

- виявлення покинутого житла,

- визнання житла покинутим (присвоєння житлу статусу покинутого),

- ведення на місцевому рівні єдиної системи обліку (бази даних) покинутого житла, відумерлої спадщини, безхазяйного майна,

- отримання інформації про стан заборгованості з оплати житлово-комунальних послуг від усіх виконавців таких послуг незалежно від форми власності,

- отримання інформації від банків про "проблемні" об'єкти іпотечного кредитування на території відповідної громади,

- управління покинутим житлом всіх форм власності,

- примусового викупу покинутого житла всіх форм власності,

- організації переселення громадян із "неперспективних" до "пріоритетних" районів населених пунктів, з

примусовим викупом, в разі необхідності, об'єктів нерухомості в "неперспективних" районах.

3. У Податковому кодексі України [14] змінити підхід до оподаткування покинутого житла податком на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, а саме:

— доповнити Кодекс поняттям покинутого житла (або передбачити посилання на відповідне визначення Цивільного кодексу України),

— скасувати застосування "пільгової" площі (зменшення оподатковуваної площі на 60 або 120 кв. м.) для об'єктів житлової нерухомості, які були визнані покинутими,

— дозволити органам місцевого самоврядування запроваджувати підвищену ставку податку для об'єктів житлової нерухомості, які були визнані покинутими: наприклад, у розмірі до 3% від мінімальної заробітної плати за 1 кв. м на рік.

4. Доповнити Закон України "Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності" [11] додатковою підставою примусового викупу об'єктів житлової нерухомості — у зв'язку з переселенням громадян із "неперспективних" районів.

За наявності запропонованого регулювання на законодавчому рівні, більш докладне регулювання можна забезпечити на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Зокрема, на підзаконному рівні доцільно врегулювати питання порядку (методики) виявлення та верифікації покинутого житла, порядку здійснення тимчасового управління покинутим житлом тощо.

Для успішного впровадження запропонованих змін рекомендується:

1. Ініціювати на рівні Кабінету Міністрів України створення міжвідомчої робочої групи з комплексної підготовки відповідних змін до законодавства за участі представників Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністерства юстиції, Міністерства фінансів, асоціацій органів місцевого самоврядування та експертного середовища.

2. Провести широку інформаційно-роз'яснювальну кампанію серед громадськості та органів місцевого самоврядування для забезпечення особливої підтримки реформи. Цей захід вбачається особливо важливим з огляду на те, що запропоновані зміни зачіпають суспільно чутливі теми забезпечення житлом та гарантування житлових прав громадян.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі узагальнення основних механізмів розв'язання проблеми покинутого житла в Україні нами розроблено пропозиції з удосконалення нормативно-правового регулювання в цій сфері. Запропонований комплексний та системний підхід дозволить створити необхідні законодавчі передумови для розв'язання проблеми покинутого житла в Україні, перетворення його з негативного фактору на ресурс

для забезпечення житлових потреб громадян, зокрема ВПО.

У рамках подальших розвідок у даному напрямі доцільно дослідити суспільне сприйняття запропонованих змін та виявити ключові аспекти, на яких слід буде зосередити інформаційно-роз'яснювальну кампанію задля забезпечення суспільної підтримки.

Література:

1. Левицький Д. М. Напрями вдосконалення організаційно-правового механізму вирішення проблеми покинутого житла в Україні. Наука і молодь — 2025: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали V Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Київ, 23 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 401—404. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-v-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-23-kvitnja-2025-r-m-kijiv-nauka-i-molodj-2025-prioritetni-naprjami-ghlobalizacijnikh-zmin> (дата звернення: 10.09.2025).

2. Левицький Д. М. Деякі перспективні напрями розв'язання проблеми покинутого житла в Україні. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць (Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування"). 2024. № 27 (56). С. 126—142. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Levytskyy.pdf (дата звернення: 10.09.2025).

3. Левицький Д. М. "Покинуте житло" в Україні: сутність і поняття. Наука і молодь — 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Київ, 14 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 451—454. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 10.09.2025).

4. Левицький Д. М. Іноземний досвід розв'язання проблеми покинутого житла. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць (Серія "Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування"). 2025. № 32 (61). С. 313—327. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/viewFile/835/1811> (дата звернення: 10.09.2025).

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо додаткових заходів, пов'язаних із забезпеченням внутрішньо переміщених осіб житлом: Закон України від 20.11.2024 р. № 4080-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4080-20#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

6. Левицький Д. М. Деякі питання виявлення покинутого житла в багатоквартирних будинках в Україні. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 26 груд. 2024 р. / Відп. за вип. А. В. Кулік. Київ, 2024. С. 50—52.

7. Chapitre III: declaration de parcelle en etat d'abandon (articles L2243-1 a L2243-4). Lygifrance. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006164567> (date of access: 10.09.2025).

8. Цивільний кодекс Української РСР: Кодекс України від 18.07.1963 р. № 1540-VI. Дата оновлення:

01.01.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-06#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

9. Taxe sur les logements vacants (TLV) et taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV), qui est concernée? Impots.gouv.fr. URL: <https://www.impots.gouv.fr/particulier/questions/taxe-sur-les-logements-vacants-tlv-et-taxe-dhabitation-sur-les-logements> (date of access: 10.09.2025).

10. Хатнюк Н. С., Побіянська Н. Б. Міжнародний досвід податку на нерухоме майно: запровадження позитивних положень у національне законодавство. Наше право. 2023. № 2 (14). С. 166—171.

11. Про відчуження земельних ділянок, інших об'єктів нерухомого майна, що на них розміщені, які перебувають у приватній власності, для суспільних потреб чи з мотивів суспільної необхідності: Закон України від 17.11.2009 р. № 1559-VI. Дата оновлення: 08.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1559-17#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

12. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 04.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 30.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

14. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 04.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.09.2025).

References:

1. Levyts'kyj, D.M. (2025), "Directions for improving the organizational and legal mechanism for solving the problem of abandoned housing in Ukraine", *Nauka i molod' — 2025: priorytetni napriamy hlobalizatsijnykh zmin: materialy V Mizhnar. naukovo-prakt. konf. zdobuvachiv vysch. osvity i molodykh uch.* [Science and Youth — 2025: priority areas of globalization changes: materials of the V International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists], Kyiv, Ukraine, pp. 401—404, available at: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-v-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-23-kvitnja-2025-r-m-kijiv-nauka-i-molodj-2025-priorytetni-naprijami-ghlobalizacijnykh-zmin> (Accessed 10.09.2025).

2. Levyts'kyj, D.M. (2024), "Some promising directions for solving the problem of abandoned housing in Ukraine", *Visnyk pislidyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats' (Serii "Sotsial'ni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia")*, vol. 27 (56), pp. 126—142, available at: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/27_56_2024/Social/Bulletin_27_56_Social_and_behav_Manag_Admin_sciences_Levytskyj.pdf (Accessed 10.09.2025).

3. Levyts'kyj, D.M. (2023), ""Abandoned housing" in Ukraine: essence and concept", *Nauka i molod' — 2023: priorytetni napriamy hlobalizatsijnykh zmin: materialy III Mizhnar. naukovo-prakt. konf. zdobuvachiv vysch. osvity i molodykh uch.* [Science and Youth — 2023: priority areas of globalization changes: materials of the III International

Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists], Kyiv, Ukraine, pp. 451—454, available at: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (Accessed 10.09.2025).

4. Levyts'kyj, D.M. (2025), "Foreign experience in solving the problem of abandoned housing", *Visnyk pislidyplomnoi osvity: zbirnyk naukovykh prats' (Serii "Sotsial'ni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia")*, vol. 32 (61), pp. 313—327, available at: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/viewFile/835/1811> (Accessed 10.09.2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On amendments to some laws of Ukraine regarding additional measures related to providing internally displaced persons with housing", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4080-20#Text> (Accessed 10.09.2025).

6. Levyts'kyj, D.M. (2024), "Some issues of identifying abandoned housing in apartment buildings in Ukraine", *Aktual'ni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh vijny ta pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu* [Current problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation], Kyiv, Ukraine, pp. 50—52.

7. Legifrance (2025), "Chapitre III: declaration de parcelle en etat d'abandon (articles L2243-1 a L2243-4)", available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006164567> (Accessed 10.09.2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (1963), "The Civil Code of URSR", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-06#Text> (Accessed 10.09.2025).

9. Impots.gouv.fr (2023), "Taxe sur les logements vacants (TLV) et taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV), qui est concernée?", available at: <https://www.impots.gouv.fr/particulier/questions/taxe-sur-les-logements-vacants-tlv-et-taxe-dhabitation-sur-les-logements> (Accessed 10.09.2025).

10. Khatniuk, N.S. and Pobians'ka, N.B. (2023), "International experience of real estate tax: introduction of positive provisions into national legislation", *Nashe pravo*, vol. 2 (14), pp. 166—171.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2009), The Law of Ukraine "On the alienation of land plots, other real estate objects located on them, which are in private ownership, for public needs or for reasons of public necessity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1559-17#Text> (Accessed 10.09.2025).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 10.09.2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (Accessed 10.09.2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 10.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 11.09.2025 р.