

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 23 грудень 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
Нора 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
Гнатєва 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

№ 23 грудень 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.nauka.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 04.12.25 р.
Підписано до друку 04.12.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 55.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0412/2.

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

№ 23 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Васильчук І. П.

Розвиток ринку сталих боргових фінансових інструментів: стан, тренди та можливості для України 7

Пашкевич М. С.

Етичний код професійного бухгалтера в архітектоніці спеціальності "Облік і оподаткування":
від нормативності до практики професійних суджень 14

Білецька Н. В., Любчак С. Ю., Дячук Є. О., Тхоржевський В. В., Іванюта П. В.

Призначення стратегії в управлінні фінансовою стійкістю підприємства 22

Тарасевич О. В., Жилінська А. О., Дронов С. С.

Методичні підходи до оцінки економіко-правового виміру резильєнтності міст України 29

Здирко Н. Г., Дриманова Л. М.

Особливості відображення надзвичайних ситуацій в бухгалтерському обліку 35

Хаустова В. Є., Кизим М. О., Решетняк О. І., Трушкіна Н. В.

Ідентифікація інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення:
зарубіжний та вітчизняний досвід 41

Черленяк І. І., Федурця В. П.

Методологія генерування управлінських рішень в умовах глобальної складності 54

Приходько І. П., Павлова Г. Є., Мачак Т. О.

Судово-бухгалтерська експертиза в аграрному секторі: оцінка втрат, земельних операцій, державної підтримки 61

Бездушна Ю. С., Проскурня В. М.

Формування управлінської інформації для контролю виробничих процесів у виноробстві 70

Руденко М. В., Гаряга Л. О., Бойчук О. Г., Деревінська І. М.

Цифрові технології у сучасному розвитку: інструментарій впровадження, економічні ефекти
та прогностичні тенденції 77

Іртищєва І. О., Іртищєв О. С., Гарагуля А. В., Хігазі Ю. В., Палій В. В.

Адаптивні стратегії розвитку у біотехнологічному секторі 85

Бреус С. В., Хомич С. В.

Цифровізація аграрного виробництва як інструмент зміцнення конкурентного потенціалу 90

Рибчук А. В., Козяк В. Р.

Передумови формування ринку інформаційних послуг в Україні 97

Кундицький О. О., Тибінка Г. І., Дерейчик М.

Розробка рекомендацій щодо удосконалення міжкультурного управління у сучасній організації 103

Глуценко О. В., Ситник Д. Р.

Зв'язок між державним боргом та економічним розвитком: перспективи для України
у контексті ризику рецесії та макроекономічної нестабільності 107

Тульчинська С. О., Улітко Т. В., Костюнік О. В.

Бізнес-планування в сучасних умовах як ключовий інструмент фінансового управління підприємством 113

Макаренко А. П., Меліхов Є. В., Іванов К. М.

Удосконалення обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів як основа для проведення
фінансового та економічного аналізу діяльності підприємства 119

Зеленін Ю. М.

Особливості сталого розвитку металургії в умовах енергопереходу 129

Кулакова С. Ю.

Цифрова трансформація як чинник зміни конкурентних переваг у сучасній економіці 134

Свідер О. П., Ніколашин А. О., Чаплінський В. Р.

Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей та маркетингових стратегій сучасних підприємств 144

Кушнір А. В.

Методичні підходи до аналізу ризиків в морській логістиці 150

Калініченко О. В., Пінченко О. С.

Теоретичні засади енергетичної ефективності аграрних підприємств 157

Гулик Т. В., Бодня Д. А.

Цифровізація бізнес-процесів як стратегічний напрям забезпечення клієнтського капіталу
щодо сталого розвитку сучасного підприємництва 164

Курбацька Л. М., Радчишин Т. П.

Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств 169

Котін І. П., Степура М. М., Котіна Г. М.

Промисловість України в умовах глобальних трансформацій: виклики інноваційної модернізації
та зростаюча роль міжнародної кооперації 175

Паласевич М. Б., Квасний А. Г., Погуц С. А.

Інституційне забезпечення антикризового регулювання циклічних коливань національної економіки 184

Фатюха Н. Г., Зоря О. П., Никоненко Т. А.

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами промислового підприємства
(на прикладі АТ "Мотор Січ") 190

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 23 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Максименко І. Я., Башмакова О. В.

Сучасні підходи до організації обліку та забезпечення державного фінансового контролю в бюджетних установах ... 195

Кифяк В. І., Колісник Г. Б.

Стратегічні інструменти управління ризиками в системах безпеки бізнесу в умовах глобальних загроз 201

Дерева В. М., Орловський І. Є.

Тенденції розвитку кредитної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану 208

Шешлюк О. С.

Соціально-економічні передумови формування виробничої еліти пекарської галузі України 215

Кислий О. М.

Сучасні підходи до управління персоналом промислового підприємства: сутність, принципи та методи 223

Сидорець Д. П.

Модель продукування екосистемних інновацій для розвитку підприємств залізничного транспорту 228

Коваленко М. В.

Бюджетна політика в умовах економічних перетворень 235

Лукашик В. В.

Удосконалення методичних прийомів відображення в обліку операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями в аграрному секторі 240

Замковий О. С.

Планування доходів бюджету у системі фінансового регулювання 246

Корявець М. А.

Інноваційно-інвестиційний потенціал громад Чернігівської області: оцінка та напрями стимулювання в контексті повоєнного відновлення 251

Андрющенко А. Д.

Екосистемні аспекти перспективності розвитку біоінновацій на фармацевтичному ринку 257

Державне управління

Грищенко І. М.

Функціонування інституту омбудсмена в контексті європейської інтеграції України 262

Никифоров А. Є.

Механізм державного регулювання банківського інвестування 269

Тюріна Д. М., Холодок В. Д., Сисоєва С. І.

Державні механізми забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства 277

Помаза-Пономаренко А. А., Данчевський Р. Б.

Стратегічні та безпекові пріоритети розвитку державного регулювання у сфері малого та середнього бізнесу в умовах кризових та поствоєнних викликів 281

Забаштанський М. М., Роговий А. В., Бессараб Р. Ф.

Концептуальні засади функціонування механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва в Україні 287

Грузд М. В., Молінський В. О.

Фінансовий потенціал малого та середнього бізнесу як елемент державного управління будівельною галуззю 293

Бородій В. Б.

Особливості публічного управління інноваційним розвитком ресурсного регіону 297

Гусарин О. О.

Формування кластера як передумова забезпечення інвестиційної привабливості регіону у системі публічного управління 301

Медведь М. В.

Теоретико-методологічний підхід до стратегічного управління розвитком міських територій в умовах цифрової трансформації 307

Мухін В. А.

Базові основи функціонування публічного управління сталим розвитком сільських територій під час цифрової трансформації 313

Сірий О. В.

Тенденції цифровізації комунікаційного простору державної політики 317

Фалько Д. І.

Державне регулювання біологічної безпеки в Україні: інституційно-правовий вимір 322

Нікулеско Д. С.

Адміністративно-правовий механізм регулювання охорони навколишнього середовища 328

Верхолаз О. С.

Європейські тенденції вдосконалення процесів публічного управління 333

Івчук А. О.

Ключові компоненти громадської думки як чиннику формування та реалізації публічної політики 337

Попов Г. Г.

Теоретичні аспекти впливу поглядів Гегеля на формування сучасного трактування громадянське суспільство 341

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 23 / 2025

CONTENTS:

Economy

Vasylchuk I.

SUSTAINABLE DEBT MARKET DEVELOPMENT: STATUS, TRENDS, AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE 7

Pashkevych M.

THE PROFESSIONAL ACCOUNTANT'S CODE OF ETHICS IN THE ARCHITECTONICS OF THE "ACCOUNTING AND TAXATION" SPECIALTY: FROM NORMATIVITY TO THE PRACTICE OF PROFESSIONAL JUDGMENT 14

Biletska N., Liubchak S., Diachuk Ie., Tkhorzhevskiy V., Ivaniuta P.

PURPOSE OF STRATEGY IN MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE 22

Tarasevich O., Zhylynska L., Dronov S.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC AND LEGAL DIMENSIONS OF URBAN RESILIENCE IN UKRAINE 29

Zdyrko N., Drymanova L.

FEATURES OF THE DISPLAY OF EMERGENCY SITUATIONS IN ACCOUNTING 35

Khaustova V., Kyzym M., Reshetnyak O., Trushkina N.

IDENTIFICATION OF INFRASTRUCTURE THREATS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE RESILIENCE OF POPULATION QUALITY OF LIFE: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE 41

Cherlenyak I., Fedurtsia V.

METHODOLOGY FOR GENERATING MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL COMPLEXITY 54

Prikladko I., Pavlova H., Machak T.

FORENSIC ACCOUNTING EXAMINATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR: ASSESSMENT OF LOSSES, LAND OPERATIONS, AND STATE SUPPORT 61

Bezduzhna Yu., Proskurnia V.

FORMATION OF MANAGERIAL INFORMATION FOR THE CONTROL OF PRODUCTION PROCESSES IN WINEMAKING 70

Rudenko M., Hariaha L., Boychuk O., Derevinska I.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN MODERN DEVELOPMENT: IMPLEMENTATION TOOLKIT, ECONOMIC EFFECTS AND FORECAST TRENDS 77

Irtysheva I., Irtyshev O., Harahulia A., Hegazi Y., Paliy V.

ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE BIOTECHNOLOGY SECTOR 85

Breus S., Khomych S.

DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A TOOL FOR STRENGTHENING COMPETITIVE POTENTIAL 90

Rybachuk A., Koziak V.

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE INFORMATION SERVICES MARKET IN UKRAINE 97

Kundytskyi O., Tybinka H., Derejczyk M.

DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE MODERN ORGANIZATION 103

Hlushchenko O., Sytnyk D.

PUBLIC DEBT AND ECONOMIC DEVELOPMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE IN THE CONTEXT OF RECESSION RISK AND MACROECONOMIC INSTABILITY 107

Tulchynska S., Ulitko T., Kostyunik O.

BUSINESS PLANNING IN MODERN CONDITIONS AS A KEY TOOL FOR FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE 113

Makarenko A., Melikhov Ye., Ivanov K.

IMPROVED SCOPE AND AUDIT OF SHORT-TERM BANK LOANS AS A BASIS FOR FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITIES 119

Zelenin Y.

FEATURES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF METALLURGY IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSITION 129

Kulakova S.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN CHANGING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MODERN ECONOMY 134

Svider O., Nikolashyn A., Chaplinsky V.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND MARKETING STRATEGIES OF MODERN ENTERPRISES 144

Kushnir L.

METHODICAL APPROACHES TO RISK ANALYSIS IN MARITIME LOGISTICS 150

Kalinichenko O., Pinchenko O.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENERGY EFFICIENCY IN AGRARIAN ENTERPRISES 157

Hulyk T., Bodnia D.

DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A STRATEGIC DIRECTION OF PROVIDING CUSTOMER CAPITAL FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP 164

Kurbatska L., Radchysyn T.

MODEL OF INTEGRATED MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 169

Kotin I., Stepura M., Kotina H.

UKRAINE'S INDUSTRIAL SECTOR AMID GLOBAL TRANSFORMATIONS: CHALLENGES OF INNOVATION MODERNIZATION AND THE GROWING ROLE OF INTERNATIONAL COOPERATION 175

Palasevich M., Kvasniy L., Poguts S.

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR ANTI-CRISIS REGULATION OF CYCLICAL FLUCTUATIONS IN THE NATIONAL ECONOMY 184

Fatiukha N., Zorya O., Nykonenko T.

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF JSC "MOTOR SICH") 190

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 23 / 2025

CONTENTS:

Economy

Maksymenko I., Bashmakova O.

MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND ENSURING STATE FINANCIAL CONTROL
IN BUDGETARY INSTITUTIONS 195

Kyfyak V., Kolisnyk H.

STRATEGIC RISK MANAGEMENT TOOLS IN BUSINESS SECURITY SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBAL THREATS 201

Dereza V., Orlovskiy I.

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF LENDING ACTIVITIES OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW 208

Sheshlyuk O.

SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE PRODUCTION ELITE IN THE BAKING INDUSTRY OF UKRAINE 215

Kyslyi O.

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: ESSENCE, PRINCIPLES AND METHODS 223

Sydorets D.

MODEL OF PRODUCTION OF ECOSYSTEM INNOVATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES 228

Kovalenko M.

BUDGETARY POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS 235

Lukashyk V.

IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ACCOUNTING FOR OPERATIONS RELATED TO EMERGENCIES
IN THE AGRICULTURAL SECTOR 240

Zamkovy O.

BUDGET REVENUE PLANNING IN THE FINANCIAL REGULATION SYSTEM 246

Koriavets M.

INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF COMMUNITIES OF CHERNIGIV REGION: ASSESSMENT AND DIRECTIONS
OF STIMULATION IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION 251

Andriushchenko A.

ECOSYSTEM ASPECTS OF THE PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BIOINNOVATIONS ON THE PHARMACEUTICAL MARKET 257

Public administration

Gryshchenko I.

FUNCTIONING OF THE OMBUDSMAN INSTITUTE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION 262

Nykyforov A.

MECHANISM FOR STATE REGULATION OF BANKING INVESTMENT 269

Tiurina D., Kholodok V., Sysoieva S.

STATE MECHANISMS OF ENSURING OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF SOCIETY 277

Pomaza-Ponomarenko A., Danchevskiy R.

STRATEGIC AND SECURITY PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF STATE REGULATION IN THE SPHERE OF SMALL
AND MEDIUM BUSINESS IN THE CONDITIONS OF CRISIS AND POST-WAR CHALLENGES 281

Zabashtanskyi M., Rohovyi A., Bessarab R.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FUNCTIONING OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS FOR INNOVATIVE
DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE 287

Gruzd M., Molinskyi V.

FINANCIAL POTENTIAL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY 293

Borodii V.

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A RESOURCE REGION 297

Gusarin O.

CLUSTER FORMATION AS A PREREQUISITE FOR ENSURING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE REGION
IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 301

Medved M.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF URBAN DEVELOPMENT
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 307

Mukhin V.

BASIC FUNDAMENTALS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES
DURING DIGITAL TRANSFORMATION 313

Siryi O.

TRENDS OF DIGITALIZATION OF COMMUNICATION SPACE OF GOVERNMENT POLICY 317

Falko D.

STATE REGULATION OF BIOLOGICAL SAFETY IN UKRAINE: INSTITUTIONAL-LEGAL DIMENSION 322

Nikulesko D.

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISM FOR REGULATING ENVIRONMENTAL PROTECTION 328

Verkholaz O.

EUROPEAN TRENDS OF IMPROVING OF PUBLIC ADMINISTRATION PROCESSES 333

Ivchuk A.

THE KEY COMPONENTS OF PUBLIC OPINION AS A FACTOR OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY 337

Popov G.

THEORETICAL ASPECTS OF THE INFLUENCE OF HEGEL'S VIEWS ON THE FORMATION
OF THE MODERN INTERPRETATION OF CIVIL SOCIETY 341

І. П. Васильчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,
Державний університет економіки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-2738>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.7

РОЗВИТОК РИНКУ СТАЛИХ БОРГОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ: СТАН, ТРЕНДИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

I. Vasylichuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Finance and Accounting, State University of Economics and Technology

SUSTAINABLE DEBT MARKET DEVELOPMENT: STATUS, TRENDS,
AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

Стаття присвячена аналізу сучасного стану та глобальних тенденцій розвитку ринку сталих боргових інструментів GSS+, що охоплюють зелені, соціальні, сталі та облігації, пов'язані зі сталим розвитком (SLBs). На основі даних Climate Bonds Initiative, OECD, IFC та інших міжнародних організацій досліджено структурні зміни ринку, динаміку емісій, роль різних категорій емітентів та регіональні особливості розвинених ринків і ринків, що розвиваються. Особливу увагу приділено проблемам сегмента SLBs, який зіткнувся з кризою довіри через недостатню амбітність цілей і ризики "greenwashing". Проаналізовано фактори стійкості GSS+ облігацій у країнах, що розвиваються, та їхню здатність виконувати захисну функцію під час ринкової волатильності. Визначено ключові можливості й бар'єри розвитку ринку GSS+ в Україні в контексті післявоєнної відбудови та інтеграції до ЄС. Запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на розвиток українського ринку GSS+ облігацій, особливо в контексті післявоєнного відновлення, інтеграції з ЄС та потреби у фінансуванні сталих проєктів.

The study examines the state and key trends of the GSS+ debt market and its role in addressing the global SDG financing gap. The aim is to identify structural shifts across green, social, sustainability and sustainability-linked bonds and to assess their development in different regions, with implications for emerging markets and Ukraine. The methodology includes structural, comparative and trend analysis based on Climate Bonds Initiative, OECD, IFC and multilateral development bank reports. The study evaluates issuance dynamics, market composition and compliance with sustainability standards.

The results show that cumulative aligned GSS+ debt reached USD 5.7 trillion in 2024 and continued growing in 2025. Green bonds dominate (64%) and remain the most mature segment with stable upward dynamics. Sustainability bonds demonstrate the fastest growth due to combined environmental and social objectives. Social bonds stabilized after the pandemic period. Sustainability-linked bonds show significant volatility, with issuance falling by 65% in 2024 because of weak performance targets, transparency issues and limited financial incentives.

Comparative analysis shows diverging patterns between developed and emerging markets. Developed markets, led by Europe, continue expanding. Emerging markets show both contraction and structural transformation, especially through increased participation of non-financial corporates and multilateral institutions. GSS+ bonds in emerging markets demonstrate defensive behavior during periods of volatility due to stronger issuer profiles and ESG-driven long-term investors.

The study highlights the potential of GSS+ instruments for Ukraine in the context of post-war reconstruction and EU integration. Key constraints include regulatory uncertainty, low investor awareness and limited sustainable project pipelines. Recommendations focus on accelerating taxonomy alignment with EU standards, strengthening monitoring and verification systems, expanding corporate and municipal issuance, and enhancing cooperation with international financial institutions. The findings contribute to the academic understanding of sustainable debt markets and support policy development in emerging economies.

Ключові слова: зелені, соціальні, сталі та облігації, пов'язані зі сталим розвитком, глобальний ринок сталих боргових інструментів, стале фінансування.

Key words: green, social, sustainability and sustainability-linked bonds, the global sustainable debt market, sustainable finance.

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

Нагальність переходу до сталого розвитку стикається з фундаментальною перешкодою — критичним дефіцитом фінансування. Академічна та аналітична література останніх років є одноставною у констатації цієї проблеми. Звіти ключових міжнародних інституцій ідентифікують щорічний "розрив у фінансуванні" Цілей сталого розвитку (ЦСР) у розмірі, що сягає \$4 трлн [1, 2]. Ця проблема була значно посилена наслідками пандемії COVID-19 [3] та ускладнена поточною ситуацією високого глобального боргу (OECD, 2025) [4—5]. Саме ця фінансова прірва зумовлює виняткову важливість дослідження та масштабування інноваційних механізмів фінансування, серед яких боргові інструменти сталого розвитку відіграють провідну роль.

Дослідження показують, що упродовж останнього десятиліття ринок сталих фінансових інструментів демонструє стійке зростання, що відображає глобальну трансформацію інвестиційних пріоритетів у напрямку екологічної та соціальної відповідальності. Особливу увагу привертає сегмент GSS+ облігацій, який охоплює зелені (Green), соціальні (Social), облігації сталого розвитку (Sustainability) та облігації, пов'язані зі сталим розвитком (SLBs). Однак глобальний ринок GSS+ облігацій зазнає структурних трансформацій, що потребує поглибленого аналізу й усвідомлення наслідків та перспектив.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У відповідь на визначений виклик у науковій літературі відбувається активна концептуалізація та класифікація нових фінансових інструментів. Систематичні огляди літератури [4—7] окреслюють загальні рамки та виклики "сталого фінансування" (Sustainable Finance),

підкреслюючи зростаючу увагу дослідників до структурованих боргових продуктів. У загальному трактуванні стале боргове фінансування (Sustainable Debt) — це емісія облігацій чи надання позик для фінансування проєктів або підприємств, які орієнтовані на вирішення соціальних та/або екологічних проблем поряд з економічною ефективністю. В останні роки тлумачення цього поняття набуває більшої деталізації, а інструменти типологізують та класифікують за певними ознаками для більшої результативності їх використання. Останні дослідження показують [6—9], що науковці пропонують поділяти сукупність сталих боргових інструментів на два типи:

1. Продукти на основі діяльності. Інвестування в проєкт або бізнес з передбачуванним екологічним або соціальним результатом.

2. Продукти на основі поведінки. Зв'язок фінансової складової боргу (процентні ставки за позиками/купони за облігаціями) з визначеними показниками, узгодженими з цілями сталого розвитку.

Можна спростено трактувати, що продукти на основі діяльності орієнтовані на проєкт, тоді як продукти на основі поведінки орієнтовані на ціль. Ключова дихотомія у трактуванні цих інструментів лежить у площині між облігаціями з цільовим використанням коштів та інструментами, прив'язаними до загальних показників. Перша, більш традиційна категорія, описується Програмою розвитку ООН (UNDP, 2024) як "суверенні тематичні облігації" (Sovereign Thematic Bonds) [7]. Сутність цих інструментів, таких як зелені, соціальні та "блакитні" облігації, полягає у жорсткому цільовому призначенні залучених коштів (Use of Proceeds). Аргументація UNDP (2024) полягає в тому, що такі інструменти є дієвим механізмом для урядів, що дозволяє узгодити національні фінансові стратегії з пріоритетами ЦСР, фінансуючи конкретні проєкти (зокрема, інфраструктуру для чистої енергетики або доступну охорону здоров'я) [7].

Натомість, новітній клас інструментів — облігації, пов'язані зі сталим розвитком (Sustainability-Linked

Таблиця 1. Типологізація облігацій GSS+

Тип облігації	Зміст	Переваги	Особливості
1.Продукти на основі діяльності			
Зелені облігації	Фінансування проєктів з позитивним впливом на довкілля	Сприяють екологічній трансформації, підвищують репутацію емітента	Кошти спрямовуються виключно на екопроєкти; регулюються Принципами IPMA
Сині облігації	Підкатегорія зелених - фінансування водних сталих проєктів	Захист водних екосистем, підтримка морської біорізноманітності	Орієнтовані на водні ресурси; також підпадають під зелені принципи
Соціальні облігації	Фінансування проєктів з соціальним впливом (освіта, охорона здоров'я)	Покращення життя вразливих груп, соціальна інклюзія	Цільова аудиторія - соціально вразливі групи; регулюються окремими принципами IPMA
Облігації сталого розвитку	Комбіноване фінансування зелених і соціальних проєктів	Гнучкість у виборі проєктів, ширший вплив	Поєднують екологічні та соціальні цілі; узгоджені з обома наборами принципів
2.Продукти на основі поведінки			
Облігації, пов'язані зі сталим розвитком (SLBs)	Фінансові умови змінюються залежно від досягнення цілей сталого розвитку	Стимулюють емітента до сталого розвитку, гнучкість у використанні коштів	Кошти не прив'язані до конкретних проєктів; змінна купонна ставка залежно від отриманих результатів (досягнутих цілей)

Джерело: узагальнено автором за [8—11].

Bonds, SLBs), — пропонує принципово іншу логіку. Як детально аналізується в огляді [8], сутність SLBs полягає не в цільовому використанні коштів, які можуть спрямовуватися на загальні корпоративні чи суверенні потреби, а у прив'язці фінансових умов до досягнення емітентом заздалегідь визначених загальних показників сталого розвитку (Sustainability Performance Targets, SPTs). Таким чином, якщо "тематичні" облігації фінансують конкретні проєкти, то SLBs стимулюють загальну стратегічну трансформацію емітента. На сьогодні ці чотири типи облігацій формують клас активів GSSS або

GSS+

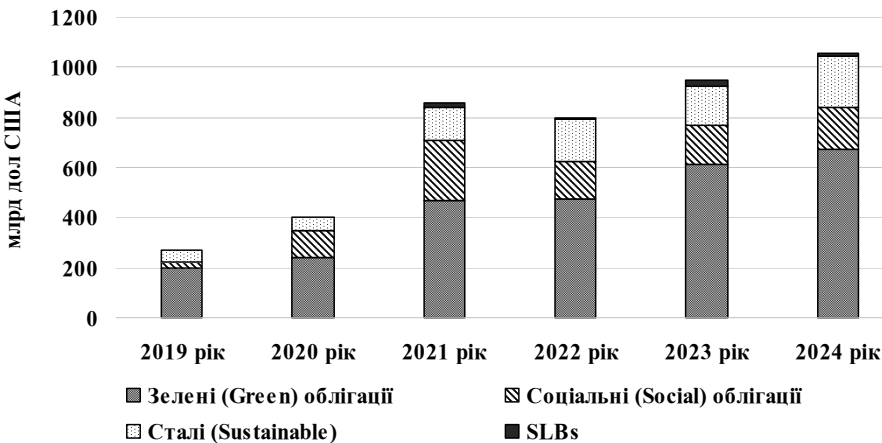


Рис. 1. Динаміка глобального ринку GSS+ облігацій за їх видами за 2019–2024 роки, млрд дол США

Джерело: побудовано автором за [10—11].

GSS+ (або сталих облігацій) (табл. 1).

Однак, не дивлячись на інноваційність SLBs, науковці та експертна спільнота констатують обережність емітентів та інвесторів у використанні цих інструментів та їх недостатню поширеність. Крім того, відмічають різні тенденції у використанні тематичних боргових інструментів на різних ринках: розвинених ринках та ринках країн, що розвиваються.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження — здійснити комплексний аналіз тенденцій глобального ринку боргових сталих фінансових інструментів GSS+, оцінити структурні зміни за видами облігацій та емітентами, порівняти їх тенденції в контексті розвинених ринків (DM) і ринків, що розвиваються (EM), та визначити перспективи розвитку ринку GSS+ в Україні.

Джерело інформації: аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема Climate Bonds Initiative (CBI), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), International Finance Corporation (IFC), United Nations Development Program (UNDP) та інших.

У процесі виконання дослідження застосовано такі методи: систематизація та аналіз літератури; структурно-динамічний аналіз статистичних даних; порівняльний аналіз ринків DM та

EM; синтез та узагальнення даних для визначення факторів розвитку ринку; експертне оцінювання для встановлення перспектив розвитку українського ринку GSS+ з урахуванням післявоєнної відбудови, інтеграції до ЄС та сучасних регуляторних ініціатив.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок GSS+ облігацій активно розвивається: станом на кінець 2024 року загальний кумулятивний обсяг узгодженого боргу GSS+ (за методологією Climate Bonds Initiative [10]) сягнув \$5,7 трлн, а до кінця I кварталу 2025 року зріс до \$5,9 трлн. У I кварталі 2025 року обсяг емісії становив \$262,3 млрд.

Аналіз динаміки випусків облігацій за їх видами у 2019—2024 роках дозволяє виявити ключові тенденції, структурні зрушення та виклики, що постають перед ринком сталого фінансування (рис. 1).

Оцінка трендів дозволяє встановити, що ринок зелених облігацій (Green Bonds), як ключовий сегмент сталого боргу, демонструє ознаки зрілості та структурної консолідації. Обсяг річного випуску зелених облігацій демонструє стійке експоненційне зростання. Якщо на початку досліджуваного періоду (2019 р.) обсяг емісії складав близь-

Таблиця 2. Порівняльний аналіз трендів за окремими видами облігацій за 2023—2024 роки, млрд USD

Вид облігації	Обсяг 2024 рік	Динаміка 2024/2023	Аналіз тренду
Зелені облігації (Green Bonds)	671,7	+9,4%	Лідери ринку. Продовжують домінувати та забезпечувати основну частину зростання GSS+, залишаючись найбільш надійним та стандартизованим активом для інвесторів. Їхня частка становить 64% від загального обсягу GSS+.
Облігації сталого розвитку (Sustainability)	206,3	+31,8%	Найшвидше зростання. Цей сегмент, який поєднує зелені та соціальні цілі, продемонстрував найвищий відсоток зростання серед усіх цільових облігацій. Це відображає зростаючий попит на комплексні стратегії ESG, особливо з боку банків розвитку та суверенних емітентів.
Соціальні облігації (Social Bonds)	167,6	+9,2%	Відновлення. Після піку «пандемічного» фінансування у 2020-2021 рр. та подальшого падіння обсягів, соціальні облігації повернулися до стабільного зростання. Це свідчить про стійке зацікавлення інвесторів у фінансуванні соціальної інфраструктури та інклюзії.
Облігації, пов'язані зі сталим розвитком (SLB)	7,9	-65,3%	Різкий спад. Цей інструмент, прив'язаний до досягнення корпоративних цілей сталого розвитку, зазнав значного скорочення. Емітенти стали обережнішими.

Джерело: розраховано автором за [10—12].

ко \$200 млрд, то до 2024 року він досяг рекордних \$671,7 млрд. Це зростання підтверджує, що зелені облігації залишаються найнадійнішим інструментом для мобілізації кліматичного капіталу, незважаючи на глобальну макроекономічну волатильність [11, 12].

Облігації сталого розвитку, які поєднують екологічні та соціальні цілі, набули особливої популярності з 2019 року. Їх зростання свідчить про прагнення емітентів до комплексного підходу у вирішенні глобальних викликів. У 2024 році цей сегмент досяг найвищого обсягу за весь період, що підтверджує його стратегічну значущість.

Натомість SLB-облігації, які базуються на досягненні конкретних показників сталого розвитку, демонструють нестабільну динаміку. Так, ринок SLBs пережив період швидкого зростання після появи у 2019 році. Найбільший сплеск відбувся у 2021 році, коли обсяг емісії SLBs, за оцінками CBI, сягнув приблизно \$20 млрд. Після цього ринок увійшов у фазу різкої корекції: у 2023 році обсяг становив приблизно \$23 млрд; у 2024 році обсяг обвалився до мінімального значення в \$7,9 млрд, що становить падіння на 65,3% порівняно з 2023 роком [10]. SLBs наразі є найменшим сегментом на ринку "визнаного" (за методологією CBI) сталого боргу, становлячи лише 0,75% від загального обсягу GSS+ (табл. 2).

Ключовим трендом залишається домінування зелених облігацій, які у 2024 році додали \$671,7 млрд, що становить приблизно дві третини (64%) від загального узгодженого обсягу. Європа залишається найбільшим джерелом узгодженого боргу GSS+ (45% у 2024 році) та лідером на ринку зелених облігацій, забезпечивши 58% узгодженого обсягу емісії у 2024 році [12]. США посіли перше місце за обсягом емісії зелених облігацій у 2024 році (\$84,7 млрд), випереджаючи Німеччину та Китай [11].

Детальний аналіз динаміки глобального ринку зелених облігацій у розрізі емітентів встановив, що

найбільш помітним трендом є стрімке збільшення частки нефінансових корпорацій (NFC). У 2024 році нефінансові корпорації становили 30% від загального обсягу зелених облігацій. Таке зростання свідчить про глибоку інтеграцію цілей сталого розвитку в бізнес-стратегії реального сектора економіки. Цей сегмент традиційно представляє капіталомісткі галузі, чий потреби у фінансуванні декарбонізації є надзвичайно високими. Їхнє зростання підтверджує, що зелені облігації стають основним механізмом фінансування зеленого переходу в приватному секторі.

Фінансові корпорації та банки (FC) традиційно були найбільшими емітентами, використовуючи зелені облігації для фінансування своїх кредитних портфелів (наприклад, зелених іпотечних кредитів). Однак, зі зростанням активності NFC, їхня частка, хоч і залишається значною, демонструє відносно скорочення. Цей перехід вказує на дорослішання ринку: тепер фінансові установи не лише створюють ринок через власні емісії, а й активно виступають посередниками та андеррайтерами для корпоративних клієнтів [11].

Поряд з цим, ринок відзначився значним зростанням обсягів соціальних та сталих облігацій. Обсяг соціальних облігацій у 2024 році зріс на 9% до \$167,6 млрд, а сталих — на 32% до \$206,3 млрд. У I кварталі 2025 року кумулятивний обсяг сталих облігацій перевищив позначку \$1 трлн, сягнувши \$1,1 трлн. Зростання сегмента сталих облігацій обумовлено, насамперед, підвищеною активністю банків розвитку (Development Banks), які становили 41,8% обсягу у 2024 році, та суверенних емітентів, що цінують гнучкість, яку пропонують сталі облігації для фінансування як екологічних, так і соціальних проєктів [10, 11].

І знову можна бачити, що одним із найбільш значущих негативних трендів є різке падіння обсягу SLBs, що відповідають вимогам CBI (aligned SLBs). Серед основних причин невідповідності (non-alignment) SLBs критеріям CBI слід виділити наступні:

1. Проблема "зеленого відмивання" (Greenwashing). Найбільша проблема SLB полягає в їхній структурній гнучкості. На відміну від зелених облігацій, які вимагають фінансування конкретних "зелених" проєктів, SLBs вимагають лише виконання корпоративних цілей (SPTs). Часто ці цілі є недостатньо амбітними (low ambition), або "цілями бізнес-як-зазвичай" (business-as-usual), які компанія досягла б і без випуску облігацій. Це створює враження, що емітент використовує інструмент для поліпшення свого ESG-профілю без реальних трансформаційних змін.

2. Недостатня прозорість. Інвесторам складніше оцінити реальний вплив SLBs, оскільки оцінка залежить від майбутніх корпоративних дій, а не від поточного використання коштів. CBI підкреслює, що відсутність чітких, стандартизованих індикаторів і цільових показників ускладнює належну перевірку (due diligence).

3. Переваги емітентів. SLBs традиційно домінували серед нефінансових корпорацій, які використовують їх для фінансування загальних корпоративних цілей. Однак, на фоні критики, ці емітенти або відкладають емісію, або переходять до більш стандартизованих зелених облігацій.

Крім того, зазначається, що механізми штрафних санкцій (coupon step-ups) в SLBs часто встановлюються надто низькими, що забезпечує мінімальний фінансовий стимул для досягнення цілей сталого розвитку, підживляючи їхню ефективність та привабливість [8—11].

Проведений порівняльний аналіз трендів ринку GSS+облігацій на розвинених ринках (Developing Markets, DM) та ринках, що розвиваються (Emerging Markets, EM), встановив, що у 2024 році EM продемонстрував структурну трансформацію на тлі макроекономічної волатильності. EM характеризується високою часткою сталих облігацій у структурі ринку, попри загальне падіння їх обсягів у цьому році [9]. Це ілюструє перехід до фази зрілості та підвищення вимог до достовірності. Водночас обсяги емісії облігацій на розвинутих ринках демонструють стабільне зростання та домінування зелених облігацій, особливо в Європі (табл. 3).

Оцінка ринку в розрізі емітентів встановила, що на EM (крім Китаю) частка нефінансових корпорацій зростає у 2024 році (особливо в зелених та сталих облігаціях). Фінансові установи в EM, навпаки, скоротили емісію на 29%. Тренд диверсифікації в EM свідчить про адаптацію інструментів до потреб публічних емітентів та багатосторонніх організацій. В той же час, на розвиненому ринку нефінансові корпорації (30%) та фінансові корпорації (21%) домінували на ринку зелених облігацій і становили 51% зеленого обсягу у 2024 році. Європа залишається глобальним центром сталого фінансування, хоча її роль у сталих облігаціях поступово зменшується. До кінця 2024 року, до клубу суверенних емітентів GSS+ приєдналося 59 країн. DM (22 країни) та EM (37 країн) [9, 11, 13].

Слід відмітити цікавий тренд, що дохідність GSS+ облігацій на EM мають тенденцію до перевищення ринку на тлі підвищеного ризику. Це означає, що, коли інвестори масово виходять з активів EM, шукаючи безпечніші гавані, цінові просідання GSS+ облігацій є менш значущими або вони відновлюються швидше, ніж їхні конвенційні аналоги. Така стійкість позиціонує GSS+ облігації не лише як інструменти фінансування впливу, але й як елементи стабільності у портфелях EM з фіксованим доходом. Ця захисна поведінка пояснюється комбінацією факторів, пов'язаних як із профілем емітентів, так і з базою інвесторів:

1. Вища кредитна якість емітентів. Так, значна частина обсягу GSS+ облігацій у країнах, що розвиваються, випускається емітентами, які мають вищий кредитний профіль порівняно із середнім показником ринку EM. Це часто включає міжнародні банки розвитку (MDBs), державні або квазісуверенні установи, а також великі, фінансово стійкі корпорації, які першими змогли вийти на міжнародний ринок сталого фінансування.

Таблиця 3. Порівняльний аналіз ринків GSS+ облігацій у 2024 році: DM vs EM

Критерій	Розвинені ринки (DM)	Ринки, що розвиваються (EM)
Загальний обсяг GSS+ у 2024 р.	Зростання на 3%; Європа - 45% світового обсягу	Падіння на 14%; високий рівень проникнення (>5% у EM без Китаю)
Світовий тренд	Рекордний обсяг \$1,05 трлн (+11% до 2023 р.)	Вплив негативних чинників: слабкість Китаю, уповільнення економіки в інших регіонах
Зелені облігації	62% від GSS+; Європа - \$388,4 млрд; США - \$84,7 млрд	67% від GSS+; Китай - 60% EM; загальний обсяг знизився на 27% до \$99 млрд
Соціальні облігації	Менш поширені; Європа - 13 разів більше зелених, ніж сталих та соціальних	Зростання на 10% до \$15 млрд; стабілізація частки на рівні 6%
Сталі облігації	Європа - \$219,5 млрд, але частка знизилась до 14,3%	Зростання на 39% до \$56 млрд; активність наднаціональних фінансових установ поза межами Китаю
Диверсифікація інструментів	Переважають зелені облігації	Розширення ринку за рахунок сталих та соціальних облігацій
Регіональні лідери	Європа - головний регіон; США - лідер серед країн за обсягом зелених облігацій	Китай - головний емітент зелених облігацій в EM, але спостерігається зниження активності

Джерело: узагальнено автором за [9, 10, 11, 13].

У періоди стресу інвестори віддають перевагу якості, що забезпечує підтримку ціни цих облігацій.

2. Спеціалізований пул інвесторів. GSS+ облігації залучають цільовий капітал від фондів, орієнтованих на ESG/Impact Investing. Ці інвестори, як правило, є довгостроковими та менш чутливими до короткострокових макроекономічних коливань, оскільки вони зобов'язані підтримувати свою експозицію до стійких активів. Таким чином, їхній капітал діє як "якір ліквідності", зменшуючи загальний тиск продажу, який спостерігається на ринку у періоди нестабільності [9, 13, 14].

Отже, аналіз демонструє, що облігації GSS+ у країнах, що розвиваються, ефективно виконують подвійну функцію: вони мобілізують капітал для цілей сталого розвитку, одночасно пропонуючи інвесторам зниження профілю ризику під час ринкових спадів. Ця захисна властивість, обумовлена якістю емітентів та стійкістю ESG-інвестування, зміцнює позиції GSS+ облігацій як фундаментального та стратегічного активу в інвестиційному просторі країн, що розвиваються.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ринок сталого боргу GSS+ демонструє значну стійкість та високі річні темпи зростання обсягів емісії, підтримувані домінуванням зелених облігацій та зростаючою популярністю сталих облігацій. Ключові тренди вказують на диверсифікацію інструментів, посилення регіональної активності в EM (зокрема, в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці), та центральну роль багатосторонніх інституцій у мобілізації кліматичного фінансування [9, 13]. Водночас, сегмент SLBs зіткнувся з кризою довіри, що потребує подальшого вдосконалення нормативної бази та механізмів оцінки результативності. У цьому контексті важливо забезпечити баланс між інноваційністю фінансових інструментів та їх практичною реалізованістю, що стане запорукою сталого розвитку глобального фінансового ринку.

Естраполяція трендів ринку GSS+ облігацій (DM та EM) на українські реалії дозволяє зробити передбачен-

Таблиця 4. Потенціал GSS+облігацій в Україні та рекомендації з розвитку ринку

Аспект	Поточний стан	Потенціал / Рекомендації
<i>Регуляторне середовище</i>	Відсутність чіткої класифікації GSS+ облігацій; немає адаптованих стандартів	Імплементація таксономії ЄС, адаптація ESR/PSRD до українського контексту
<i>Попит інвесторів</i>	Високий інтерес до військових ОБДП; низька обізнаність про GSS+	Підвищення фінансової грамотності, залучення міжнародних інвесторів через ESG-інструменти
<i>Емітенти</i>	Активність держави та окремих корпорацій (ДТЕК, Укргазбанк)	Розширення участі муніципалітетів, агро та інфраструктурних компаній
<i>Проекти для фінансування</i>	Відновлення інфраструктури, енергетика, соціальні ініціативи	Створення портфелів сталих проєктів, сертифікація за міжнародними стандартами
<i>Інституційна підтримка</i>	Обмежена участь міжнародних фінансових установ	Залучення ЄБРР, МФК, Світового банку для гарантій та ко-фінансування
<i>Ризики та довіра</i>	Високі ризики через війну, макроекономічну нестабільність	Створення ESG-рейтингів, прозорість звітності, аудит впливу

Джерело: узагальнено автором за [14—16].

ня, що вітчизняний ринок має значний потенціал для розвитку GSS+ облігацій, особливо в контексті післявоєнного відновлення, інтеграції з ЄС та потреби у фінансуванні сталих проєктів. Основні бар'єри — регуляторна невизначеність, низька обізнаність інвесторів та обмежений попит. За результатами проведеного аналізу, з урахуванням вже напрацьованих нормативних документів щодо розвитку сталого фінансування та "зелених" облігацій [15, 16], оцінки потенціалу GSS+ облігацій можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Прискорене впровадження стандартів. Україні слід максимально прискорити гармонізацію своєї таксономії (класифікатора зелених та соціальних проєктів) з Таксономією ЄС. Це не просто технічна вимога для вступу, а критичний сигнал для міжнародних інвесторів, що їхні гроші підуть на зрозумілі, верифіковані та сумісні проєкти.

2. Розбудова спроможних та прозорих інституцій. Пріоритетом для України має бути не лише залучення боргу, а й створення прозорих інституцій та Систем моніторингу, звітності та верифікації (MRV), які б користувалися абсолютною довірою МФІ та приватних інвесторів. Цей потенціал потрібен не лише на рівні уряду, але й на рівні підприємств, які мають навчитися готувати проєкти та звітувати за ними за міжнародними стандартами [16].

Результати узагальнень та більш детальні рекомендації представлені в таблиці (табл. 4).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результати проведеного дослідження встановлено:

1. Глобальний ринок GSS+ облігацій демонструє високу стійкість та структурне зростання, попри макроекономічну волатильність.

2. Зелені облігації залишаються домінуючим сегментом, а ринок еволюціонує від фази, керованої інституціями розвитку та банками, до фази, що визначається корпоративним попитом. Їхня зростаюча частка свідчить про зрілість інструменту, поглиблення регуляторних вимог та довіру з боку інвесторів.

3. Сталі облігації демонструють найвищі темпи приросту, що відображає попит на комплексне фінансування екологічних і соціальних проєктів, а також активну участь банків розвитку та суверенних емітентів.

4. Соціальні облігації відновили зростання після спаду постпандемічної активності, що свідчить про повернення інвесторів до фінансування соціальної інфраструктури та інклюзії.

5. Найбільш проблемним сегментом залишаються SLB-облігації, обсяг яких упав на 65%. Сегмент потребує суттєвого вдосконалення стандартів.

6. DM і EM демонструють різні траєкторії розвитку: DM зберігають стабільне зростання й домінування зелених облігацій, EM проявляють більшу диверсифікацію інструментів і зростаючу роль сталих облігацій, попри загальне падіння обсягів.

7. Україна має значний потенціал для розвитку GSS+ ринку, особливо у сфері відбудови, зеленої енергетики та муніципального фінансування. Основні бар'єри — регуляторна невизначеність, відсутність адаптованої таксономії, низька обізнаність інвесторів та високі країнові ризики.

8. Ефективний розвиток українського ринку GSS+ вимагатиме: імплементації таксономії ЄС та CSRD/ESRS; створення систем MRV, які гарантують прозорість; ширшого залучення муніципалітетів та державних компаній; розвитку ESG-рейтингів і незалежної верифікації впливу.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності різних типів GSS+ інструментів у фінансуванні кліматичних та соціальних проєктів, зокрема порівняння Green vs Sustainability vs SLB та моделюванні потенціалу GSS+ ринку України на горизонті 10—15 років з урахуванням післявоєнної відбудови та інтеграції до ЄС; розробці рекомендацій щодо створення української системи MRV, методик верифікації сталого впливу та ESG-рейтингів.

Література:

1. The Sustainable Development Goals Report 2025. United Nations. 2025. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf>
2. Sustainable Development Report 2025. SDSN. 2025. URL: <https://www.unsdnsn.org/resources/sustainable-development-report-2025/>
3. Arora R. U., Sarker T. Financing for Sustainable Development Goals (SDGs) in the era of COVID-19 and beyond. European Journal of Development Research. 2023. Vol. 35. P. 1—19. URL: <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstreams/a01c43a0-f1e1-4248-a5cc-4dacfe3c10d7/download>
4. Asia Capital Markets Report 2025. OECD Publishing. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/asia-capital-markets-report-2025_-02172cdc-en.html
5. Global Debt Report 2025: Financing Growth in a Challenging Debt Market Environment. OECD Publishing.

2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042425180528017/pdf/BOSIB-a3b13482-086a-4e48-b2ab-05e8b9b28b6c.pdf>

6. 6 types of sustainable debt. Redfield N. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-sustainable-debt>

7. Integrated national financing frameworks and sovereign thematic bonds. United Nations Development Program. 2024. URL: <https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-04/Integrated%20national%20financing%20frameworks%20and%20sovereign%20thematic%20bonds%2018%20april.pdf>

8. Machado C. H., Sousa M., Branco M. C. Sustainability-Linked Bonds Research: A Bibliometric and Content Analysis Review. International Journal of Financial Studies. 2025. Vol. 13 (2). P. 62. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs13020062>

9. Emerging Market Green Bonds 2024: IFC-Amundi Joint Report. International Finance Corporation. 2025. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/emerging-market-green-bonds-2024.pdf>

10. Sustainable Debt Global State of the Market Q1 2025. Climate Bonds Initiative. 2025. URL: https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Sustainable_Debt_Q1_2025_Final-Version.pdf

11. Sustainable Debt in Focus: 2024 Summary and 2025 Outlook. Natixis. URL: <https://gsh.cib.natixis.com/our-center-of-expertise/articles/sustainable-debt-in-focus-2024-summary-and-2025-outlook>

12. Green bonds in Europe Indicators. European Environment Agency. 2025. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap>

13. Asia Capital Markets Report 2025. OECD Publishing. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/asia-capital-markets-report-2025_02172cdc-en.html

14. Integrated national financing frameworks and sovereign thematic bonds. United Nations Development Programme. 2024. URL: <https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-04/Integrated%20national%20financing%20frameworks%20and%20sovereign%20thematic%20bonds%2018%20april.pdf>

15. Міжнародний досвід розвитку ринку зелених облігацій. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 2021. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/ifc-nssmc-gb-event-24-nov-2021-_international-experience-final-ukr.pdf

16. Іоанно В., Тарасова О., Кузьменко О. Фінансова система та інструменти сталого інвестування: перспективи для підприємств. Економічний простір. 2025. № 199. С. 191—197. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.191-197>

References:

1. United Nations (2025), "The Sustainable Development Goals Report 2025", available at: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf> (Accessed 2 Nov 2025).

2. SDSN (2025), "Sustainable Development Report 2025", available at: <https://www.unsdnsn.org/resources/sustainable-development-report-2025/> (Accessed 3 Nov 2025).

3. Arora, R.U. and Sarker, T. (2023), "Financing for Sustainable Development Goals (SDGs) in the era of COVID-19 and beyond", European Journal of Development Research, vol. 35, pp. 1—19, available at: <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstreams/a01c43a0-f1e1-4248-a5cc-4dacf3c10d7/download> (Accessed 3 Nov 2025).

4. OECD (2025), "Asia Capital Markets Report 2025", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/asia-capital-markets-report-2025_02172cdc-en.html (Accessed 4 Nov 2025).

5. OECD (2025), "Global Debt Report 2025: Financing Growth in a Challenging Debt Market Environment", OECD Publishing, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042425180528017/pdf/BOSIB-a3b13482-086a-4e48-b2ab-05e8b9b28b6c.pdf> (Accessed 4 Nov 2025).

6. Redfield, N. (n.d.), "6 types of sustainable debt", available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-sustainable-debt> (Accessed 14 Nov 2025).

7. United Nations Development Programme (2024), "Integrated national financing frameworks and sovereign thematic bonds", available at: <https://sdgfinance.undp.org/sites/default/files/2024-04/Integrated%20national%20financing%20frameworks%20and%20sovereign%20thematic%20bonds%2018%20april.pdf> (Accessed 10 Nov 2025).

8. Machado, C.H., Sousa, M. and Branco, M.C. (2025), "Sustainability-Linked Bonds Research: A Bibliometric and Content Analysis Review", International Journal of Financial Studies, vol. 13, no. 2, p. 62, <https://doi.org/10.3390/ijfs13020062>. (Accessed 10 Nov 2025).

9. International Finance Corporation (2025), "Emerging Market Green Bonds 2024: IFC-Amundi Joint Report", available at: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/emerging-market-green-bonds-2024.pdf> (Accessed 10 Nov 2025).

10. Climate Bonds Initiative (2025), "Sustainable Debt Global State of the Market Q1 2025", available at: https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Sustainable_Debt_Q1_2025_Final-Version.pdf (Accessed 12 Nov 2025).

11. Natixis (2025), "Sustainable Debt in Focus: 2024 Summary and 2025 Outlook", available at: <https://gsh.cib.natixis.com/our-center-of-expertise/articles/sustainable-debt-in-focus-2024-summary-and-2025-outlook> (Accessed 14 Nov 2025).

12. European Environment Agency (2025), "Green bonds in Europe | Indicators", available at: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/green-bonds-8th-eap> (Accessed 12 Nov 2025).

13. NSSMC (2021), "International experience in developing the green bond market", available at: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/ifc-nssmc-gb-event-24-nov-2021-_international-experience-final-ukr.pdf (Accessed 12 Nov 2025).

14. Іоанно, В., Тарасова, О. and Kuzmenko, O. (2025), "Financial system and instruments of sustainable investment: prospects for enterprises", Ekonomichniy Prostir, vol. 199, pp. 191—197, <https://doi.org/10.30838/EP.199.191-197> (Accessed 14 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 р.

М. С. Пашкевич,
д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1690>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.14

ЕТИЧНИЙ КОД ПРОФЕСІЙНОГО БУХГАЛТЕРА В АРХІТЕКТОНІЦІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ "ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ": ВІД НОРМАТИВНОСТІ ДО ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНИХ СУДЖЕНЬ

М. Pashkevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the International Relations
and Audit Department, Dnipro University of Technology

THE PROFESSIONAL ACCOUNTANT'S CODE OF ETHICS IN THE ARCHITECTONICS
OF THE "ACCOUNTING AND TAXATION" SPECIALTY: FROM NORMATIVITY
TO THE PRACTICE OF PROFESSIONAL JUDGMENT

У статті окреслено проблематику невідповідності між нормативно закріпленими обов'язковими або рекомендованими правилами для професійних бухгалтерів і аудиторів в етичному кодексі та їх практичним втіленням у спеціальності "Облік і оподаткування", що впливає на якість професійних суджень фахівців, які здобувають вищу освіту з обліку і аудиту. Мета дослідження — обґрунтувати, як етичні принципи набувають операційного змісту в архітектоніці спеціальності "Облік і оподаткування" для підтримки практики професійних суджень в обліку та аудиті. Висунуто припущення, що відповідність "принцип — загроза — запобіжник — очікуваний ефект" знижує етичні ризики й підвищує якість рішень. Методична основа дослідження охоплює розроблену рамку відповідності між принципами кодексу та вузлами професійної методології (визнання, оцінка, розкриття; професійне судження; контроль якості), вираження принципів у вимірюваних індикаторах, а також аналіз типових етичних дилем за матрицею "принцип — загроза — запобіжник — рішення". На цій основі запропоновано інструменти: рубрику оцінювання професійних суджень (п'ять критеріїв), чек-лист запобіжників для освітніх курсів і стислі рекомендації щодо включення етичних елементів до результатів навчання з базовими показниками моніторингу. Результати дослідження сприяють гармонізації підготовки фахівців і практик підтвердження їх професійного рівня, посилюють прозорість рішень та узгодженість із міжнародними вимогами до якості бухгалтерських та аудиторських послуг.

The article explores the critical issue of the persistent misalignment between the formally codified, either mandatory or recommended, ethical standards established for professional accountants and auditors, and their actual implementation in the educational and professional context of the "Accounting and Taxation" specialty. This discrepancy directly influences the quality of professional

judgment formed during higher education and later practiced in the fields of accounting and auditing. The study is grounded in the recognition that while ethical norms are well-articulated in regulatory documents, their operational embodiment in academic curricula, training environments, and real-life decision-making remains inconsistent and fragmented.

The main objective of this research is to substantiate how ethical principles can be transformed from abstract normative constructs into actionable elements within the structural and methodological architectonics of the "Accounting and Taxation" specialty. This transformation is essential for cultivating professional judgment as a core competence and for mitigating ethical risks in professional activities. The hypothesis posits that a coherent and systematic alignment of the sequence "ethical principle — identified threat — applied safeguard — anticipated effect" contributes significantly to reducing ethical vulnerability and enhancing the reliability, transparency, and legitimacy of professional decisions.

The methodological basis of the study includes: the development of a conceptual compliance framework that maps the ethical principles enshrined in the Code of Ethics onto the key methodological components of the profession—namely recognition, measurement, disclosure, the formation and exercise of professional judgment, and quality control. Additionally, the research operationalizes ethical principles through measurable indicators that can be embedded into educational assessments and professional evaluations. A matrix model is used to analyze typical ethical dilemmas, structured as "principle — threat — safeguard — solution", allowing for the modeling of ethically sound decision-making scenarios.

Based on this framework, several applied tools are proposed to support the integration of ethics into the educational and professional preparation of accountants and auditors: (1) an evaluation rubric for assessing professional judgment using five clearly defined criteria; (2) a safeguards checklist for designing and reviewing educational content; and (3) concise recommendations for embedding ethical components into intended learning outcomes, supported by key performance indicators for ongoing monitoring.

The findings of this study are aimed at enhancing the coherence between academic training and professional validation practices, fostering a culture of ethical responsibility, and ensuring that graduates are adequately prepared to meet the ethical demands of the accounting and auditing professions. Moreover, the results contribute to strengthening the transparency and quality of professional judgments in accordance with international standards governing financial reporting and assurance services.

Ключові слова: облік, аудит, етика професійного бухгалтера, архітектоніка спеціальності, облік і оподаткування, професійне судження, етичні ризики, якість рішень.

Key words: accounting, audit, professional accountant's ethics, architectonics of the specialty, accounting and taxation, professional judgment, ethical risks, decision quality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У фокусі даного дослідження — розрив між нормативною визначеністю етичного кодексу професійного бухгалтера та його реальним втіленням у архітектоніці спеціальності "Облік і оподаткування", що забезпечує якість професійних суджень в обліку та аудиті. Під нормативною визначеністю етичного кодексу професійного бухгалтера слід розуміти ступінь його формального закріплення як набору обов'язкових (або імперативно-рекомендованих) правил для професійних бухгалтерів і аудиторів: що саме вважається належною поведінкою, для кого і коли це діє, як це тлумачити та контролювати, і які наслідки мають порушення. Попри наявність усталених принципів (добросовісність, об'єктивність, професійна компетентність і належна ретельність, конфіденційність, професійна поведінка), на практиці вони

часто не виражаються у вимірюваних індикаторах, стандартизованих процедурах та інструментах контролю якості, придатних для повсякденних рішень бухгалтера й аудитора та для освітніх траєкторій підготовки фахівців. Проблема полягає в тому, що без чіткого зв'язку "принцип → загроза → запобіжник → очікуваний ефект" етика лишається декларативною, а професійні судження — надмірно залежними від індивідуальної інтерпретації, організаційного тиску і мінливої регуляторної кон'юнктури.

Актуальність даного дослідження для Української та світової практики обумовлена наступним. По-перше, у глобальній економіці довіра інвесторів і стейкхолдерів напряму залежить від передбачуваності та відтворюваності професійних суджень: формалізація етичних принципів у конкретні індикатори, рубрики оцінювання і чек-

листи знижують інформаційний ризик, посилюють якість підтвердження та поліпшують доступ до капіталу. Для України це критично на тлі інтеграції до європейського ринку, післявоєнного відновлення та конкуренції за інвестиції. По-друге, швидка цифровізація, поява аналітики на основі великих даних і використання алгоритмічних інструментів у звітності та аудиті ускладнюють контекст прийняття рішень: у таких умовах етичні принципи мають відповідати процедурам управління упередженнями, конфліктами інтересів і технологічними ризиками, інакше автоматизація лише тиражуватиме помилки та неетичні практики; для міжнародної спільноти це питання сумісності методів, а для України — ще й питання гармонізації з європейськими підходами до комплаєнсу й якості. По-третє, зберігається розрив між освітою і практикою: навчальні результати рідко містять чіткі етико-орієнтовані критерії судження, а внутрішні політики підприємств та аудиторських фірм — уніфіковані рубрики та матриці рішень. Натомість подолання цього розриву через верифіковані інструменти (рамки відповідності, рубрики оцінювання) підвищує ефективність підготовки фахівців і керованість процесу забезпечення якості на рівні організації. Якщо цю проблему ігнорувати, посилюється варіативність і непрозорість професійних суджень, зростатимуть обліково-аудиторські ризики, конфлікти інтересів і ймовірність помилок або шахрайства; ослабне довіра до фінансової звітності та аудиторських висновків, підвищаться витрати на контроль і врегулювання спорів, погіршиться інвестиційний клімат і доступ до фінансування. Для України це означатиме ускладнення регуляторної конвергенції з європейськими вимогами, репутаційні втрати та гальмування відновлення; для світової практики — подальшу фрагментацію стандартів якості надання бухгалтерських та аудиторських послуг.

АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному науковому дискурсі посилюється увага до етичних принципів та професійного судження як ключових складових підготовки та практики професійних бухгалтерів і аудиторів. Зростає усвідомлення того, що лише нормативного кодифікування недостатньо для забезпечення якості облікових рішень в умовах ризиків, тиску з боку зацікавлених сторін і невизначеності середовища. Одним із ключових напрямів досліджень є вивчення впливу етичного клімату, організаційної культури та професійних стандартів на якість професійного судження. Наприклад, Alrabba H.M. [1, с. 54—60] емпірично довів, що дотримання кодексу етики значущо впливає на якість професійного судження аудиторів. У подібному контексті Musa B.K. [2, с. 224—236] аналізує етичні проблеми в обліковій практиці Нігерії та наголошує на важливості професіоналізму та етичної відповідальності в складанні фінансової звітності.

Професійне судження є не лише елементом стандартів, але й предметом окремого аналізу. Вчені Tirdea O.V. та Măsa A.I. [3, с. 304—318] у бібліометричному дослідженні виявили зростання кількості публікацій на тему професійного судження в обліку та аудиті, що свідчить про систематичне теоретико-методологічне осмислення поняття. Водночас Дерун І. [4, с. 25—29] розкриває

суть професійного судження у вітчизняному контексті, підкреслюючи потребу в його нормативному та освітньому підкріпленні.

Вектор цифровізації обліку, зокрема в контексті ESG-пріоритетів, розглянуто у праці Homotiuk A., Mazuryk V. [5, с. 365—382], де автори акцентують увагу на ролі цифрових інструментів у підтримці професійних рішень і аналітики. Ці аспекти органічно пов'язані з етичною відповідальністю, яка, як зазначають Ishwara P. та Mekonnen N. [6, с. 581—608], формується в умовах певного типу етичного клімату організації.

Українські дослідники також активно долучаються до дискусії. Мулик Я. [7] наголошує, що дотримання етики аудитора є підґрунтям довіри до професії. Практичне значення чинників середовища та умов праці в аудиті висвітлено в дослідженні авторського колективу на чолі з Nugrahanti T.P. [8, с. 220—235], які виявили тісний зв'язок між якістю робочого середовища аудитора та якістю професійного судження.

Розгляд нормативної бази етики бухгалтерів подано у публікації [9], де автори аналізують принципи та стандарти професійної етики й наголошують на необхідності практичного механізму їх дотримання. Аналогічно, Кундря-Висоцька О. разом зі співавторами [10, с. 89—102] підкреслюють значення професійного судження як інструмента якісного прийняття рішень в обліковій системі, наголошуючи на його розвитку в контексті підвищення якості фінансової інформації.

Фоміна О., Ромашко О. та Семенова С. [11] акцентують на проблемних аспектах дотримання етичних норм у професії бухгалтера, зокрема в умовах тиску з боку керівництва. Питання зовнішнього контролю також висвітлює Freihart A.R. з колегами [12, с. 201—212], досліджуючи, як етичні положення впливають на зміну зовнішнього аудитора в країнах, що розвиваються.

Nguyen L.A. та співавтори [14, с. 325—354] встановили, що організаційна культура безпосередньо впливає на етичні наміри та судження бухгалтерів, а West A., Bickby S. [15, с. 120—145] запропонували підхід на основі аристотелівської практичної мудрості як етичного каркасу для прийняття рішень у складних облікових ситуаціях.

Цікавою є перспектива, представлена у [16, с. 1281—1299], де вчені вивчають ісламську етику праці в контексті поведінкового обліку, демонструючи культурну варіативність етичних кодексів у професії.

Таким чином, аналіз наукової літератури засвідчує широку палітру підходів до розуміння етичної відповідальності бухгалтера та професійного судження — від нормативного до поведінкового й організаційного. Попри це, зберігається дослідницький геп щодо практичного втілення етичних принципів у межах конкретних освітніх програм та прикладних рішень в обліку, що вимагає подальших досліджень.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та прикладна демонстрація того, як етичний кодекс професійного бухгалтера практично втілюється в архітектоніці спеціальності "Облік і оподаткування" для підтримки практики професійних суджень в обліку та аудиті. Це дозволить підвищити прозорість облікових

Таблиця 1. Концептуальна рамка відповідності між фундаментальними принципами етичного кодексу професійного бухгалтера та ключовими методологічними вузлами облікової та аудиторської практики

Етичний принцип	Методологічний вузол	Потенційний ризик	Операційний орієнтир
Добросовісність	Визнання	Маніпуляція фактами	Пріоритет змісту над формою
Об'єктивність	Оцінка	Упереджене вимірювання	Незалежне джерело оцінки
Професійна компетентність і ретельність	Професійне судження	Некваліфіковані або поверхневі рішення	Документоване обґрунтування, консультування
Конфіденційність	Розкриття	Розголошення чутливої інформації	Політика конфіденційності, обмеження доступу
Професійна поведінка	Внутрішній контроль якості	Формалізм, нехтування контролем	Система перевірок, етичне лідерство

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

суджень професіоналів в галузі обліку і аудиту, зміцнити якість аудиторських висновків та вдосконалити результати навчання і внутрішні процедури забезпечення якості у професійному середовищі.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі дослідницькі завдання: побудовано стислу концептуальну рамку відповідності між принципами етичного кодексу (добросовісність, об'єктивність, професійна компетентність і належна ретельність, конфіденційність, професійна поведінка) та ключовими вузлами методології обліку й аудиту (визнання, оцінка, розкриття; професійне судження; внутрішній контроль якості); втілено зазначені принципи у вимірювані індикатори; проаналізовано три типові етичні дилеми за матрицею "принцип — загроза — запобіжник — рішення" з ідентифікацією прогалин інтеграції етики; розроблено рубрику оцінювання професійних суджень за п'ятьма критеріями, чек-лист запобіжників для освітніх курсів і рекомендації щодо включення етичних елементів до результатів навчання з окресленням базових показників моніторингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Архітектоніка спеціальності "Облік і оподаткування" являє собою складну, багаторівневу інституційну структуру, що охоплює законодавчі, освітні та професійні механізми, які регулюють діяльність професійного бухгалтера. Ця архітектоніка функціонально закріплена у служінні суспільному інтересу, що є наріжним каменем професійної етики. Тому професійні бухгалтери стикаються з подвійним викликом, який вимагає етичного застосування норм у двох ключових, часто конфліктних, сферах: фінансова звітність та оподаткування.

Перехід від жорстких правил (rule-based) до стандартів, заснованих на принципах (principles-based), став необхідністю не лише з технічної точки зору, а й з погляду зміни професійного мислення. Це вимагає від професійних бухгалтерів перетворення на фахівців, здатних до комплексного етичного прийняття рішень. Якщо стандарти, засновані на принципах, підвищують якість обліку та його релевантність, фокусуючись на еко-

номічній сутності операцій, то етичний кодекс (нормативність) виступає як критичний механізм контролю якості. Він гарантує, що гнучкість у професійному судженні залишається узгодженою із суспільним інтересом.

Універсальна нормативна база Міжнародного кодексу етики для професійних бухгалтерів має бути інтегрована в локальну архітектоніку спеціальності та включати 5 фундаментальних етичних принципів, які визначають стандарт поведінки професійного бухгалтера: чесність (Integrity), об'єктивність (Objectivity), професійна компетентність і належна ретельність (Professional Competence and Due Care), конфіденційність (Confidentiality) та професійна поведінка (Professional Behavior). Разом з тим, з'являються нові сфери діяльності професійних бухгалтерів, які часто не мають детальних, усталених правил, що прямо вимагає значно більшої критичності професійного судження професійних бухгалтерів та аудиторів. Отже, архітектоніка спеціальності "Облік і оподаткування" не може спиратися на застарілі навчальні плани; вона повинна готувати професійних бухгалтерів до застосування вище зазначених принципів у нових, амбівальних і складних умовах під час вирішення етичних дилем.

Професійний бухгалтер повинен глибоко розуміти факти та обставини при застосуванні професійного судження, яке виступає як необхідний міст між ідентифікацією потенційного порушення та ефективною імплементацією відповідного заходу безпеки. Таким чином, ці принципи функціонують як нормативні фільтри, через які повинні проходити всі професійні судження професійних бухгалтерів та аудиторів. Успішна практика професійного судження можлива лише в тому випадку, якщо професійний бухгалтер точно ідентифікує факти, вибирає розумний курс дій та підтверджує, що цей курс узгоджується з необхідним етичним результатом.

Одним із базових завдань дослідження є формування концептуальної рамки, яка відображає логіку відповідності між фундаментальними принципами етичного кодексу професійного бухгалтера та ключовими методологічними вузлами, що визначають якість облікової та аудиторської практики (табл. 1). Така рамка покликана трансформувати етику з декларативного рівня в

Таблиця 2. Вимірювані індикатори реалізації етичних принципів у методології обліку та аудиту

Етичний принцип	Індикатор дотримання
Доброчесність	Наявність підтвердження фактів у первинних документах; відсутність викривлень у визнанні операцій
Об'єктивність	Використання незалежних джерел оцінки; обґрунтування методу оцінювання
Професійна компетентність і ретельність	Документування суджень; використання актуальних стандартів; участь у РРД
Конфіденційність	Відсутність витоку інформації; наявність політики захисту даних
Професійна поведінка	Дотримання внутрішніх процедур; наявність внутрішнього контролю

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

операційну систему координат, що підтримує ухвалення професійних рішень у сфері обліку й аудиту.

Запропонована рамка будується на трьох логічних рівнях: (1) етичний принцип, як первинна нормативна основа; (2) методологічний вузол професійної діяльності, де цей принцип реалізується на практиці; (3) етичний ризик, який виникає у разі порушення або нехтування принципом у відповідному вузлу; (4) очікуваний ефект — тобто методичний або процедурний орієнтир, який забезпечує реалізацію принципу.

Так, принцип доброчесності (або добросовісності) безпосередньо реалізується у процедурі визнання фактів господарського життя, адже саме на цьому етапі формується підґрунтя достовірності фінансової інформації. Дотримання цього принципу передбачає своєчасне та обґрунтоване визнання активів, зобов'язань, доходів і витрат відповідно до їх економічної сутності. Невиконання цієї вимоги створює ризик свідомого викривлення показників з метою маніпуляції результатами діяльності. Орієнтиром для мінімізації таких ризиків є застосування процедур аналізу сутності операцій та принципу пріоритету змісту над формою.

Принцип об'єктивності тісно пов'язаний із процедурою оцінки, тобто вартісного вимірювання облікових об'єктів. Його дотримання вимагає неупередженого, документально підтвердженого підходу до визначення вартості активів і зобов'язань, особливо у випадках вибору між альтернативними методами оцінювання — наприклад, історичною вартістю чи справедливою. Порушення об'єктивності проявляється у свідомому завищенні або заниженні вартостей на користь окремих сторін. Ефективним орієнтиром у цьому контексті виступає використання незалежних джерел оцінки та чітке обґрунтування обраної моделі вимірювання.

Наступний принцип — професійна компетентність і належна ретельність — знаходить своє практичне втілення у сфері професійного судження. Це особливо актуально в ситуаціях, де стандарти не надають однозначних рішень. Компетентність передбачає наявність глибоких теоретичних знань і професійного досвіду, а ретельність — уважність до деталей і врахування потенційних наслідків прийнятих рішень. Відсутність одного або обох елементів призводить до неякісних, поверхневих або хибних суджень, що спотворюють облікову інформацію. Запобігти цьому дозволяє постійне

професійне навчання, документування логіки судження та консультації з фахівцями у складних випадках.

Принцип конфіденційності найбільш чітко проявляється у процесах розкриття інформації у фінансовій звітності, де важливо дотримати баланс між прозорістю та захистом комерційної таємниці. У випадках, коли аудиторі або бухгалтери необережно розголошують чутливу інформацію, можуть виникати як юридичні, так і репутаційні ризики для підприємства. Орієнтирами для зниження таких ризиків є дотримання внутрішньої політики щодо розкриття інформації, а також узгодження загальних формулювань з керівництвом компанії.

Зрештою, принцип професійної поведінки знаходить своє практичне вираження у механізмах внутрішнього контролю якості, які є фундаментальними для дотримання етичних і професійних стандартів. Поверхневий ставлення до процедур контролю створює ризик формального дотримання стандартів або повного їх ігнорування, що відкриває шлях до професійних зловживань. Етична практика у цьому контексті забезпечується через впровадження систем внутрішнього аудиту, незалежний перегляд звітності та культивування етичного лідерства всередині організації.

Таким чином, концептуальна рамка демонструє, що етичні принципи не є абстрактними нормами, а мають конкретне застосування в ключових етапах обліково-аудиторської методології. Вона слугує підґрунтям для подальшої розробки інструментів оцінювання суджень, запобіжників і моніторингу етичної поведінки.

Для переведення етичних принципів із декларативного рівня на практичний — рівень було здійснено їх трансформацію у вимірювані індикатори, які можуть використовуватися для моніторингу якості етичної поведінки та професійних суджень у сфері обліку і аудиту. Такі індикатори дозволяють виявити рівень дотримання принципів у реальному освітньому та практичному контексті.

Кожен з п'яти принципів етичного кодексу було співвіднесено із відповідними етичними індикаторами, розробленими на основі якісних характеристик фінансової звітності (табл. 2).

Побудована концептуальна рамка відповідності між етичними принципами та методологічними вузлами професійної діяльності бухгалтерів створює підґрунтя для подальшої операціоналізації етики в обліковій практиці.

Таблиця 3. Рубрика оцінювання професійного судження бухгалтера

Критерій оцінювання	Рівень 1 (незадовільно)	Рівень 2 (достатньо)	Рівень 3 (відмінно)
Етична обґрунтованість рішення	Відсутнє розуміння етичного принципу	Згадано принцип, але без повного аналізу	Чітко ідентифіковано етичний принцип і ризик
Методологічна відповідність	Рішення суперечить стандартам	Часткова відповідність стандарту	Повна відповідність обраному методу / стандарту
Аргументованість та прозорість судження	Аргументація відсутня або поверхнева	Є пояснення, але недостатньо доказів	Судження повністю обґрунтоване з прикладами
Усвідомлення наслідків рішення	Не враховано вплив на зацікавлені сторони	Зазначено наслідки загально	Проведено аналіз впливу на кілька сторін
Готовність до перегляду / рефлексія	Відсутнє критичне мислення	Обмежена відкритість до критики	Демонструє відкритість і гнучкість у судженні

Джерело: сформовано на основі авторських досліджень.

З метою переведення абстрактних етичних норм у вимірювані та керовані елементи, наступним етапом дослідження стало формулювання індикаторів дотримання принципів у контексті реальних облікових процедур. Одночасно, для оцінки ефективності застосування етичних норм у складних практичних ситуаціях було здійснено аналіз типових етичних дилем, що дозволило ідентифікувати прогалини між нормативною етикою та її фактичним впровадженням у професійному середовищі.

Якісний аналіз трьох типових етичних ситуацій дозволив змодельовати потенційні дилеми у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Для цього використано матрицю "принцип — загроза — запобіжник — рішення", яка дозволяє виявити слабкі місця інтеграції етики в методологію облікової діяльності. Використання матриці дозволило чітко ідентифікувати, що хоча формальні етичні положення існують, практична їх реалізація в умовах конкретних ситуацій залежить від наявності внутрішніх політик, механізмів контролю та освітніх елементів, які формують рефлексивну етичну компетентність. Найбільшими прогалинами виявилися: відсутність процедур реагування на етичний тиск, неформалізованість перевірки незалежності експертів та слабка операціоналізація принципу конфіденційності.

Дилема 1. Тиск керівництва на маніпулятивне визнання доходу наприкінці звітної періоду.

Принцип: доброчесність. **Загроза:** тиск з боку керівництва. **Запобіжник:** документоване обґрунтування економічної сутності операції; залучення колегіально обговорення. **Рішення:** відтермінування визнання доходу відповідно до стандартів; інформування вищого рівня управління про ризик викривлення. Виявлена прогалина: відсутність політики з протидії тиску у внутрішньому середовищі компанії

Дилема 2. Використання пов'язаного оцінювача при визначенні справедливої вартості активів.

Принцип: об'єктивність. **Загроза:** конфлікт інтересів. **Запобіжник:** обов'язкова перевірка незалежності дже-

рела; альтернативна оцінка. **Рішення:** заміна оцінювача; проведення оцінки за методом ринкового порівняння. Виявлена прогалина: відсутність процедур перевірки незалежності сторонніх експертів.

Дилема 3. Обговорення фінансового стану клієнта з колегою поза межами офісу.

Принцип: конфіденційність. **Загроза:** несанкціоноване розголошення. **Запобіжник:** політика конфіденційності; обмеження зовнішніх обговорень. **Рішення:** нагадування про внутрішні правила комунікації; самоусунення від подальшого обговорення. Виявлена прогалина: недостатня інтеграція етичних норм у корпоративну культуру.

Завершальним етапом дослідження стало створення практично орієнтованих інструментів, покликаних забезпечити впровадження етичних принципів у процеси професійного формування, освітньої підготовки та оцінювання майбутніх фахівців з обліку та аудиту. Відповідно до виявлених вузлів професійної методології та зафіксованих прогалин у реалізації етичних норм, запропоновано три взаємодоповнюючі інструменти: рубрику оцінювання професійних суджень, чек-лист етичних запобіжників для освітніх курсів, а також рекомендації щодо інтеграції етики у результати навчання з окресленням базових показників моніторингу.

Перший інструмент — рубрика оцінювання професійних суджень (табл. 3) — має на меті забезпечити об'єктивне, структуроване та прозоре оцінювання якості прийнятих рішень студентами та практиками у змодельованих або реальних облікових ситуаціях. Така рубрика дозволяє здійснювати як формувальне оцінювання (у процесі навчання), так і підсумкове (у контексті атестації чи сертифікації), забезпечуючи зворотний зв'язок для розвитку етичної компетентності.

Другий інструмент — чек-лист етичних запобіжників для освітніх курсів — розроблений як засіб самоперевірки викладачів при проектуванні або оновленні змісту навчальних дисциплін у галузі обліку, аудиту та бізнес-

етики. Його впровадження сприяє цілісній інтеграції етичної компоненти в навчальний процес. Зокрема, чек-лист дозволяє виявити, чи забезпечено на курсі: (1) наявність кейсів з етичним змістом; (2) включення матриці "принцип — загроза — запобіжник — рішення"; (3) обговорення реальних етичних порушень у професії; (4) проведення симуляційних завдань або рольових ігор; (5) рефлексивний компонент для самостійного етичного аналізу. Таким чином, інструмент орієнтований не лише на зміст, а й на активні методи формування етичного мислення.

Перехід до третього інструмента зумовлений необхідністю системного моніторингу сформованості етичних компетентностей у студентів. Для цього запропоновано рекомендації щодо включення етичних елементів до програмних результатів навчання (ПРН) з чіткими індикаторами вимірювання. Наприклад, такі результати, як "здатен(на) ідентифікувати етичні ризики в професійних ситуаціях", "використовує етичні принципи при формулюванні облікових рішень", "усвідомлює наслідки професійного судження для зацікавлених сторін" можуть бути операціоналізовані через базові показники моніторингу. Серед таких показників: кількість кейсів з етичними дилемами в курсі, частота використання матриці запобіжників, результати тематичного тестування з етики, активність студентів у рефлексивному аналізі.

Таким чином, сукупне використання трьох інструментів — рубрики оцінювання, чек-листа запобіжників та моніторингових рекомендацій — забезпечує системну підтримку етичної складової в підготовці майбутніх бухгалтерів. Це сприяє не лише дотриманню формальних вимог професійних стандартів, але й формуванню культури етичної відповідальності як невід'ємної частини професійної ідентичності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна інтеграція принципів етичного кодексу в архітектоніку спеціальності "Облік і оподаткування" можлива лише за умови їхньої операціоналізації через ключові методологічні вузли професійної діяльності. Побудована концептуальна рамка відповідності між принципами доброчесності, об'єктивності, професійної компетентності, конфіденційності та професійної поведінки і такими вузлами, як визнання, оцінка, професійне судження, розкриття інформації та внутрішній контроль якості, дозволяє зробити етику дієвим інструментом формування якісних професійних рішень. Перехід від нормативності до практики було здійснено через розробку вимірюваних індикаторів, аналіз типових етичних дилем за матрицею "принцип — загроза — запобіжник — рішення", а також створення практичних інструментів: рубрики оцінювання професійних суджень, чек-листа етичних запобіжників для освітніх курсів і рекомендацій щодо інтеграції етичної складової до результатів навчання з моніторинговими показниками. Запропонований підхід сприяє гармонізації освітнього і професійного середовищ, зменшенню етичних ризиків та підвищенню прозорості рішень у сфері обліку й аудиту відповідно до міжнародних вимог.

Література:

1. Alrabba H.M. Measuring the impact of code of ethics on the quality of auditors' professional judgment. *Journal of Governance and Regulation*. 2016. No. 5 (4). P. 54—60. DOI: https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i4_p4
2. Musa B.K. Professionalism and Ethics of Accounting in Financial Reporting: An Overview of Nigerian Scenerio. *European Scientific Journal*. 2019. No. 15 (25). P. 224—236. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v-15n25p224>
3. Tirdea O.V., Maca A.I. A Bibliometric Analysis of the Concept of Professional Judgment in Accounting and Financial Auditing Versus Jurisprudence. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2025. No. 19 (1). P. 304—318. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0026>
4. Derun I. Improvement of the essence of professional judgment in accounting of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. No. 2(4 (34)). P. 25—29. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.98277>
5. Homotiuk A., Mazuryk V. An integrated digital approach to accounting and analytical support of enterprise investment activity considering ESG priorities. *Economic Analysis*. 2025. No. 35 (1). P. 365—382. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.365>
6. Ishwara P., Mekonnen N. The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision-making: a necessary condition analysis (NCA). *Accounting Research Journal*. 2025. No. 38 (5—6). P. 581—608. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2025-0028>
7. Мулик Я. Дотримання професійної етики аудитора як запорука довіри до професії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-27>
8. Nugrahandi T.P., Lysandra S., Ashari H. Auditor Work Environment and Professional Judgment in Audit: Evidence from Indonesia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 2024. No. 18 (4). P. 220—235. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i4.12>
9. Ніколашин А.О., Скрипник С.В. Принципи та стандарти бухгалтерської етики: аналіз основних положень та їх застосування на практиці. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.13>
10. Кундря-Висоцька О., Вагнер І., Демко І. Екстраполяція професійного судження в обліковій системі: значення та вплив на розвиток. *Вісник економіки — Herald of Economics*. 2023. № 2. С. 89—102. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.089>
11. Фоміна О., Ромашко О., Семенова С. Професійна етика бухгалтерів: її особливості та проблемні аспекти дотримання етичних принципів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>
12. Freihat A.R., Al-Shaar I.H., Farahn A. Code of ethics for professional accountants and change the external auditor: A study of the emerging markets. *Corporate Ownership and Control*. 2021. No. 18 (3). P. 201—212. DOI: <https://doi.org/10.22495/cocv-18i3art16>
13. Alrabba H.M. Measuring the impact of code of ethics on the quality of auditors' professional judgment.

Journal of Governance and Regulation. 2016. No. 5 (4). P. 54—60. DOI: https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i4_p4

14. Nguyen L.A., Dellaportas S., Vesty G.M., Pham V.A.T., Jandug L., Tsahuridu E. The influence of organisational culture on corporate accountants' ethical judgement and ethical intention in Vietnam. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2022. Vol. 35. No. 2. P. 325—354. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4573>

15. West A., Buckby S. Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2023. Vol. 36. No. 1. P. 120—145. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>

16. Caniago I., Yuliansyah Y., Dewi F.G., Komalasari A. Islamic work ethic in behavioral accounting. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. 2023. Vol. 14. No. 8. P. 1281—1299. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0152>

References:

1. Alrabba, H.M. (2016), "Measuring the impact of code of ethics on the quality of auditors' professional judgment", *Journal of Governance and Regulation*, vol. 5, no. 4, pp. 54—60. DOI: https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i4_p4

2. Musa, B.K. (2019), "Professionalism and Ethics of Accounting in Financial Reporting: An Overview of Nigerian Scenerio", *European Scientific Journal*, vol. 15, no. 25, pp. 224—236. DOI: <https://doi.org/10.19044/esj-2019.v15n25p224>

3. Tirdea, O.V. and Maca, A.I. (2025), "A Bibliometric Analysis of the Concept of Professional Judgment in Accounting and Financial Auditing Versus Jurisprudence", *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 19, no. 1, pp. 304—318. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0026>

4. Derun, I. (2017), "Improvement of the essence of professional judgment in accounting of Ukraine", *Technology Audit and Production Reserves*, no. 2 (4 (34)), pp. 25—29. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.98277>

5. Homotiuk, A. and Mazuryk, V. (2025), "An integrated digital approach to accounting and analytical support of enterprise investment activity considering ESG priorities", *Economic Analysis*, vol. 35, no. 1, pp. 365—382. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.365>

6. Ishwara, P. and Mekonnen, N. (2025), "The role of ethical climate types in professional accountants' ethical decision-making: a necessary condition analysis (NCA)", *Accounting Research Journal*, vol. 38, no. 5—6, pp. 581—608. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARJ-01-2025-0028>

7. Mulyk, Ya. (2023), "Compliance with professional ethics of the auditor as a guarantee of trust in the profession", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-27>

8. Nugrahanti, T.P., Lysandra, S. and Ashari, H. (2024), "Auditor Work Environment and Professional Judgment in Audit: Evidence from Indonesia", *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, vol. 18, no. 4, pp. 220—235. DOI: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i4.12>

9. Nikolashyn, A.O. and Skrypyk, S.V. (2024), "Principles and standards of accounting ethics: analysis

of the main provisions and their application in practice", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.13>

10. Kundria-Vysots'ka, O., Vahner, I. and Demko, I. (2023), "Extrapolation of professional judgment in the accounting system: significance and impact on development", *Herald of Economics*, vol. 2, pp. 89—102. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.089>

11. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-42>

12. Freihat, A.R., Al-Shaar, I.H. and Farahn, A. (2021), "Code of ethics for professional accountants and change the external auditor: A study of the emerging markets", *Corporate Ownership and Control*, vol. 18, no. 3, pp. 201—212. DOI: <https://doi.org/10.22495/cocv18i3art16>

13. Alrabba, H.M. (2016), "Measuring the impact of code of ethics on the quality of auditors' professional judgment", *Journal of Governance and Regulation*, vol. 5, no. 4, pp. 54—60. DOI: https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i4_p4

14. Nguyen, L.A., Dellaportas, S., Vesty, G.M., Pham, V.A.T., Jandug, L. and Tsahuridu, E. (2022), "The influence of organisational culture on corporate accountants' ethical judgement and ethical intention in Vietnam", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 35, no. 2, pp. 325—354. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2020-4573>

15. West, A. and Buckby, S. (2023), "Professional judgement in accounting and Aristotelian practical wisdom", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 36, no. 1, pp. 120—145. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4949>

16. Caniago, I., Yuliansyah, Y., Dewi, F.G. and Komalasari, A. (2023), "Islamic work ethic in behavioral accounting", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, vol. 14, no. 8, pp. 1281—1299. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0152>

Стаття надійшла до редакції 23.11.2025 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

Н. В. Білецька,

д. е. н., доцент, доцент, відділ навчально-педагогічної роботи, Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

С. Ю. Любчак,

докторант кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5801-8852>

Є. О. Дячук,

викладач фахового коледжу конструювання одягу, Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7326-1409>

В. В. Тхоржевський,

викладач фахового коледжу, Міжнародний університет бізнесу і права
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0961-2016>

П. В. Іванюта,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.22

ПРИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

N. Biletska,

Doctor of Economic Sciences, Docient, of the Department of education-pedagogical jobs, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

S. Liubchak,

Doctoral candidate, Department of International Economic Relations and Economic Theory, International University of Business and Law

Ie. Diachuk,

Teacher of the Professional College of Clothing Design, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

V. Tkhorzhevskiy,

Teacher of the Professional College, International University of Business and Law

P. Ivaniuta,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

PURPOSE OF STRATEGY IN MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE

При розробці цієї статті узагальнювалася розробка стратегії підприємства, яка досягається за рахунок процесів і методології управління стійкістю підприємства, чим зумовлюється співвідношення за цільовими призначеннями ресурсів і фінансових внесків.

Тому що показники фінансової стійкості розкривають наявність на підприємстві засобів і грошового забезпечення для виконання платіжних зобов'язань, боргової залежності, компенсованого покриття вартості майна і технологічного оснащення, що, на нашу думку, є чітким підґрунтям для розробки стратегії.

І від цього метою статті є розкриття показників фінансової стійкості, якими визначається стратегічна спроможність підприємства.

Оскільки цим засвідчується, що для розвитку підприємства на майбутню перспективу йому потрібно мати належну матеріально-технічну базу, за рахунок яких прослідковуються подальші можливості досягати найбільш важливих і вигідних ринкових позицій.

Для цього слід розглядати методологічне забезпечення для дослідження ступеня фінансової стійкості підприємства, за якими розкривається співвідношення фінансово-економічних показників один із одним, за якими деталізується перспективність у досягненні значних результатів.

Це означає, що фінансову стійкість підприємства слід вважати найбільш важливим значенням для розробки і просування до ринкових середовищ стратегічних напрямків підприємства.

Тому що показники фінансової стійкості всебічно та всеохоплююче розкривають можливості і потенціали його подальшого розвитку, і тоді, досягнувши їх, відбувається новий та більш високий рівень економічної політики підприємства.

І саме від цього засвідчується постійно висока перспективність показників фінансової стійкості, за якими характеризується здатність підприємства втілювати у реальність цілі, задумані плани у фактичне виконання, в результаті чого виявляються раніше неосвоєні резерви.

Отже, цим засвідчується, що через показники фінансової стійкості, які виявляють здатність підприємства виконувати власні стратегічні орієнтири, за яким ґрунтується бачення майбутньої діяльності.

When developing this article, the development of an enterprise strategy was generalized for achieved through processes and methodology sustainability management the enterprise, which determines the ratio of resources and financial contributions by target purposes.

Because financial stability indicators reveal the availability of funds and cash support at the enterprise to fulfill payment obligations, debt dependence, compensated coverage of the cost of property and technological equipment, which, in our opinion, is a clear basis for developing a strategy.

And from this, the purpose of the article is to reveal the indicators of financial stability, which determine the strategic capacity of the enterprise.

Since this proves that for the development of the enterprise in the future, it needs to have an appropriate material and technical base, due to which further opportunities to achieve the most important and profitable market positions are traced.

To do this, it is necessary to consider methodological support for studying the degree of financial stability of the enterprise, which reveals the ratio of financial and economic indicators to each other, which details the prospects for achieving significant results.

This means that the financial stability of the enterprise should be considered the most important value for the development and promotion of the strategic directions of the enterprise to the market environment.

Because the indicators of financial stability comprehensively and comprehensively reveal the possibilities and potentials of its further development, and then, having comprehended them, a new and higher level of the enterprise's economic policy occurs.

And this is precisely what testifies to the constantly high prospects of the indicators of financial stability, which characterize the ability of the enterprise to translate into reality the goals, conceived plans into actual implementation, as a result of which previously undeveloped reserves are revealed.

So, this testifies that through the indicators of financial stability, which reveal the ability of the enterprise to fulfill its own strategic guidelines, on which the vision of future activities is based.

Ключові слова: стратегія, фінансова стійкість, методологія, кошти, цілі.

Key words: strategy, financial sustainability, methodology, cash, goals.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За рахунок визначення фінансової стійкості у суб'єктах підприємницької діяльності використовуються можливості щодо виявлення їх здатності залучати необхідні грошові надходження, чим відображається належний рівень матеріально-технічного забезпечення. Тому що від цього залежить пріоритетність постійного розвитку

підприємства, що гарантовано відбувається через наявність всіх ресурсів, чи доступу до них, так і вміння розпоряджатися власними джерелами і каналами, включаючи співпраці із важливими за галузевими ознаками контрагентами. І саме за такими умовами, а також взаємовідносинами виникають стратегічні напрями і орієнтири підприємства, відштовхуючись від розпорядженнями

Таблиця 1. Чинники впливу на фінансову стійкість підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Економічні умови діяльності підприємства	Галузева належність підприємства (вид його діяльності).
Фаза економічного циклу країни	Склад і структура продукції підприємства, що випускається. Обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) (виробництво продукції відповідно до запланованих обсягів забезпечує стабільність виробничої діяльності, а отже, і стабільність доходу, а також формують її ціну та норму прибутку). Обсяг реалізації продукції (наявність попиту на вироблену продукцію сприяє своєчасному надходженню виручки від реалізації продукції).
Інфляція	Розмір сплаченого зареєстрованого (статутного) капіталу
Рівень техніки і технологій, застосовуваних на підприємстві	Величина витрат і їх динаміка порівняно з отриманими доходами. Забезпечення оптимального співвідношення між умовно-постійними та умовно-змінними витратами. Ціна продукції (зміна ціни на продукцію впливає на виручку від її реалізації та навпаки, зростання ціни призводить до скорочення обсягу реалізації та зменшення чистого доходу).
Платоспроможний попит і рівень доходів покупців	Запаси і резерви, їх склад і структура.
Податкова і кредитна політика держави	Рівень ефективності управління підприємством.
Законодавчі акти контролю за діяльністю підприємства	Ступінь раціональності використання всіх видів ресурсів. Правильний вибір тактики і стратегії управління фінансовими ресурсами.
Зовнішньоекономічні зв'язки з контрагентами та ін.	Ефективність виробничих і фінансових операцій. Ефективне управління оборотними активами, запобігання появи наднормованих запасів сировини, матеріалів, готової продукції.
	Впровадження нових технологічних моделей та забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції.
	Вивчення економічних та фінансових можливостей конкурентів підприємства.

Джерело: побудовано на основі [2].

ресурсних забезпечень, їх відповідності до компенсації запозичень, оборотності фінансових внесків. А це, в свою чергу, спонукало до вивчення ролі і призначення фінансової стійкості підприємства стосовно реалізації його стратегії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За науковими дослідженнями, які присвячені розробці та реалізації стратегії на підприємстві, і поряд із цим — його фінансової стійкості, доцільно віднести Л. Т. Жигалкевич, Н. О. Каваль, Г. В. Козаченко, О. М. Марюти, Н. В. Мішеніної, А. М. Поддєрьогіна та ін.

І навіть незважаючи на те, що існує безліч наукових праць, які повсюдно торкаються цим вищезазначеним питанням, до сих пір існує постійна потреба у більш ширшому обсязі співвідносні особливості стратегічних напрямів і орієнтирів із показниками фінансової стійкості підприємства. Оскільки, на нашу думку, саме так характеризується найпоширеніша зарубіжна практика, за якою відбувається співставлення один із одним кращих особливостей і переваг, після чого виникають відчутні здобутки, якими наділяються конкретні об'єкти і втілення у матеріально-речовій формі та досконалі підходи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

На основі цього відображається мета статті, що полягає у розкритті особливого призначення фінансової стійкості стосовно реалізації підприємством власних стратегічних напрямів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління з метою визначення стратегічних орієнтирів — це свідоме спрямування економічних і соціальних процесів для досягнення збалансованості, пропорційності й оптимальності, за рахунок чого в майбутньому підприємство досягатиме для себе провідних ринкових позицій. При цьому визначальними є такі чинники [2]:

- дія об'єктивних економічних законів;
- вплив державних, громадських, комерційних інтересів та необхідність їх співставлення;

- потреби широких верств населення і суспільних груп.

А ці вищезазначені чинники бувають як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, що висвітлені у таблиці 1.

І тут слід посилається на внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на фінансову стійкість підприємства, оскільки саме такі явища мають безпосереднє відношення до розробки стратегії на підприємстві. Потрібно зазначити, що аналітиків більше цікавлять внутрішні чинники, які залежать від діяльності підприємства. Отже, фінансовий менеджмент — це процес управління формуванням, розподілом і використанням необхідних для ведення операцій і процесів підприємства ресурсів, внесків за будь-якими

формами, що в подальшому спрямовуються на створення засобів, благ і речей під час їх оборотності [4], що включає в себе:

- розроблення і реалізація фінансової політики підприємства;
- інформаційне забезпечення (проведення комплексу аналітичних досліджень на підприємстві, зокрема — виявлення його фінансової стійкості);
- експертиза інвестиційних проєктів шляхом виявлення джерел їх фінансування;
- складання поточних фінансових планів поряд із додаванням процедур контролю.

І тоді зазначаються особливості, за якими зумовлюється ефективні ознаки проведення фінансового менеджменту на підприємстві, до чого відносяться:

- приватна власність на результати діяльності і володіння матеріально-технічною базою;
- самофінансування підприємницької діяльності;
- ціноутворення за ринковими позиційними явищами і підходами;
- ринок праці, товарів та капіталу;
- чітке обґрунтування державного регулювання на процеси і підходи підприємницької діяльності.

З метою управління фінансами підприємств застосовується призначений для цього економічний механізм (рис. 1). Фінансовий механізм підприємств — це система управління фінансами підприємств, яка призначається для організації взаємодії фінансових відносин і фондів грошових коштів з метою ефективного їх впливу на кінцеві результати власної діяльності [11, с. 96—97].

Організація фінансових внесків і управління ними залежать від багатьох факторів, таких як: тип бізнесу, розмір підприємства, його організаційна структура управління та ін. В умовах ринкової економіки фінансовий менеджер стає однією з ключових фігур на підприємстві, орієнтуючись на те, як вважає Г. І. Левицька [5], що засвідчується внесенням витрат. Це означає встановлення питань і проблем фінансового характеру, що включає у собі аналіз доцільності вибору того чи іншого способу їх рішення, а іноді для цього — пошук найбільш прийнятного варіанту дії, реагування шляхом проведення оперативних заходів, здійснення контролю за власними грошовими потоками і платежами.

Тому фінансово стійким підприємством слід вважати таке, яке за рахунок власних оборотних коштів спроможне забезпечити запаси і вносити витрати, своєчасно розраховуватись зі своїми зобов'язаннями, не допускати перевищення допустимого рівня простроченої кредиторської заборгованості.

Суть фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням призначеному для безпосередньої діяльності підприємства власної ресурсної бази, що відображається за аналітичними показниками — але тими, які безпосередньо відносяться до розробки стратегії (табл. 2). На такій основі і засвідчується стратегічне призначення фінансової стійкості, як критерій надійності партнера, що визначається шляхом встановлення оцінки із використанням вищезазначених аналітичних показників (насамперед тими комерційними структурами, які є для даного підприємства партнерами в договірних відносинах) визначити фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу [9, 10].

Фінансова стійкість являє собою комплексне поняття, яке формується в процесі всієї виробничо-економічної діяльності під впливом операційного циклу (виробничого процесу), що відбувається на підприємстві, і є головним компонентом загальної економічної стабільності його діяльності. Бо цим ґрунтується наукова публікація Н. О. Коваль, за якою засвідчується цільова

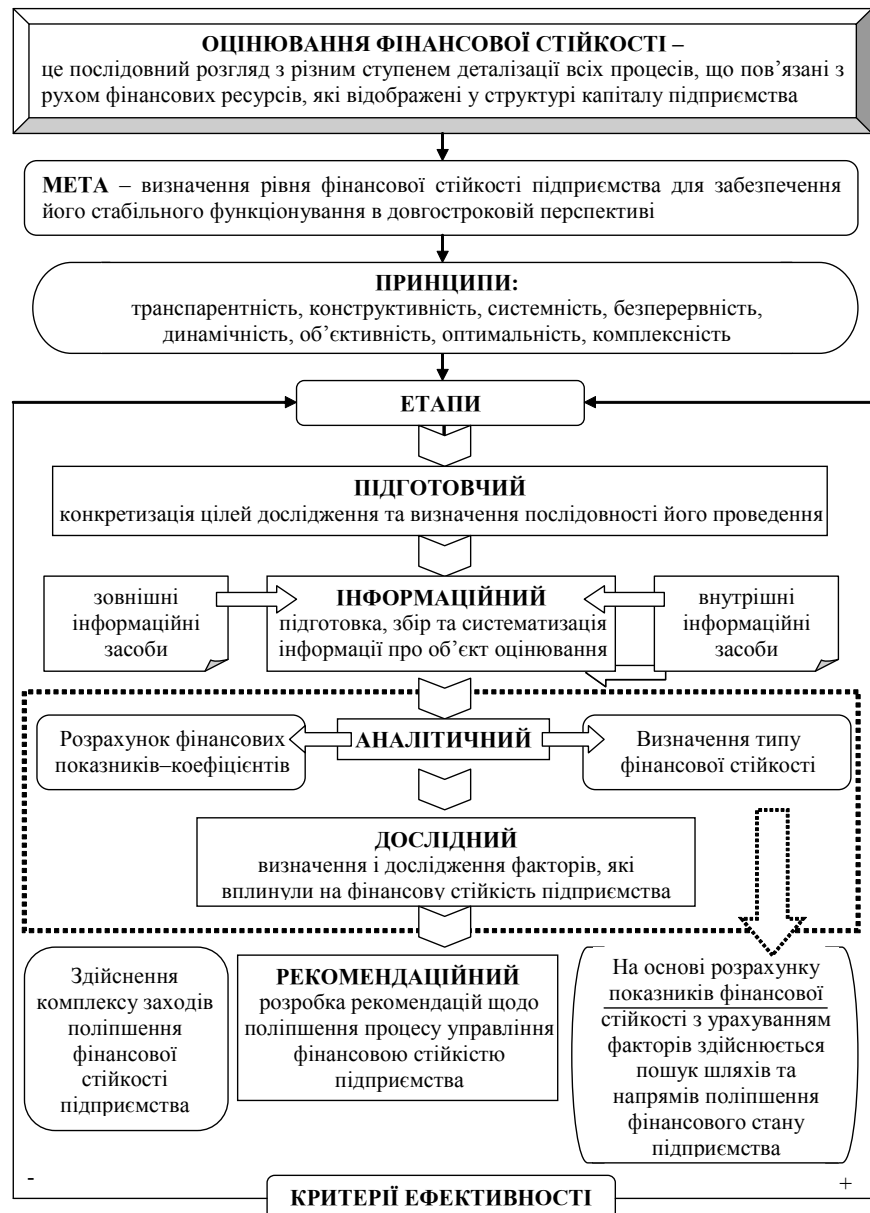


Рис. 1. Механізм оцінювання фінансової стійкості підприємства

Джерело: побудовано на основі [11].

здатність підприємства передбачати ризики, збільшувати вартість власних виробничих комплексів, досягати провідних ринкових позицій [3].

Фінансово стійким є такий суб'єкт підприємництва, який за рахунок власних коштів покриває кошти, які були вкладені в активи (оборотні та позаоборотні), не допускає неоправданої дебіторської та кредиторської заборгованості та розраховується вчасно за своїми зобов'язаннями. Основою фінансової стійкості є раціональна організація і використання оборотних засобів.

Фінансова стійкість підприємства — це головний компонент загальної стійкості підприємства, що є чітким об'єктом управлінських процесів, господарською діяльністю, чим характеризується стан ресурсного забезпечення та матеріально-технічної бази як ведення пропорційного, збалансованого розвитку при збереженні платоспроможності, кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику.

Таблиця 2. Показники фінансової стійкості, які мають відношення для розробки стратегії на підприємстві

№ з/п	Найменування показників, з якими пов'язана стратегія	Характеристика
1.	Рівень концентрації залученого капіталу	Розкриває співвідношення залучених коштів до всього капіталу як грошового забезпечення, тобто обсяг вкладених коштів та еквівалентних ним внесків у дане підприємство
2.	Рівень фінансового забезпечення	Визначає ту частку власного капіталу, яка призначена для фінансування пріоритетних заходів підприємства, а яка – за рахунок зобов'язань, і наскільки вигідним й безпечним для інвесторів щодо внесення коштів
3.	Рівень залученості грошових коштів шляхом оновлення і поліпшення основних засобів	Грунтує можливість підприємства оновлювати і поліпшувати власну матеріально-технічну базу, що в подальшому, ймовірно, надаватиме йому потенціал для досягнення майбутніх і прогресивних напрямів та орієнтирів
4.	Рівень маневреності оборотних засобів	Засвідчує те, наскільки підприємство має здатність розпоряджатися грошовими коштами відповідно до пріоритетних заходів, ініціатив та підтримки подальшого розвитку
5.	Рівень ресурсної забезпеченості	Зумовлює те, що за рахунок забезпеченості підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими, особливо за джерелами і каналами їх залучення і надходження через видобуток, надання контрагентами чи власного відтворення надаються можливості отримувати доходи, досягати відчутних результатів, будувати плани на подальшу перспективу
6.	Рівень постійності і підтримання матеріально-технічної бази	Відображає здатність підприємства освоювати пріоритетні заходи, а також передові напрямки і орієнтири для внутрішньої трансформації у майбутньому за рахунок компенсації і збереження матеріально-технічної бази за вартісними вимірниками

Джерело: побудовано автором.

Зрозуміло, що управління фінансовою стійкістю підприємства та її стратегічна націленість має певні особливості: по-перше, відповідає ознакам підпорядкованості до загальної системи управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства; по-друге, залежить від економічних особливостей конкурентного се-

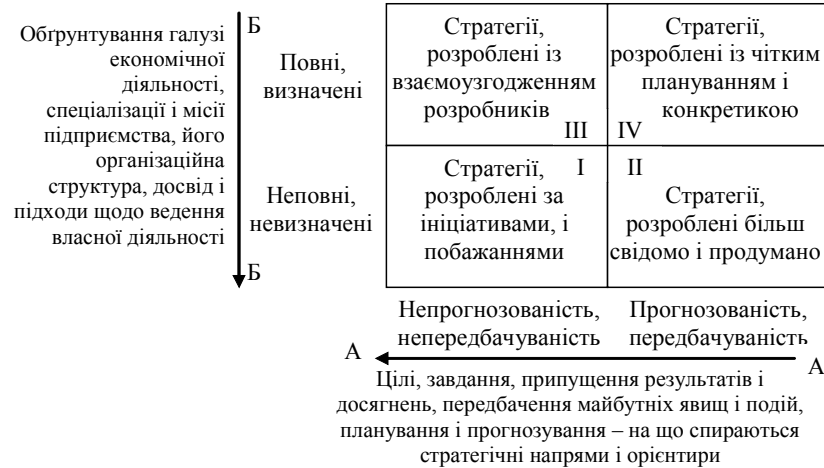
редовища та організаційно-правової форми функціонування підприємства; по-третє, завжди пов'язано з постійною дією певних фінансових ризиків стосовно використання ресурсного потенціалу.

На нашу думку, процес стратегічного управління фінансовою стійкістю необхідно розглядати на основі



Рис. 2. "Дерево цілей" системи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства

Джерело: побудовано на основі [7].



- квадрант А — А характеризує відповіді на запитання "як слід поступити і вжити б для цього необхідні заходи та вести процеси?";
- квадрант Б — Б — "Які саме потрібні операції і процеси було б здійснити?";

Рис. 3. Методологічні підходи щодо стратегічних напрямів і орієнтирів

Джерело: побудовано на основі [6]

положень, які є адекватними відносно до умов та особливостей, які мають безпосереднє відношення до підприємницької діяльності. За свідченням Мішеніної Н. В. необхідно зазначити, що стратегічним управлінням фінансовою стійкістю насамперед зумовлюється досягнення рівнів ефективності, як посередньої ознаки у поєднанні ресурсного використання із майбутніми пріоритетами [8].

І тоді у ході визначення системи цілей управління фінансовою стійкістю потрібно використовувати комплексний підхід, як відображення економічних можливостей підприємства відповідно до змін конкурентного середовища. Це можливо відобразити шляхом побудови так званого "дерева цілей" (рис. 2), де встановлюються конкретні цілі, які для підприємства мають пріоритетно важливе значення відповідно до розробки і реалізації стратегічних напрямів і орієнтирів для удосконалення сфери його діяльності.

"Дерево цілей" управління фінансовою стійкістю — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл стратегічної мети на підцілі, завдання та окремі дії [7]. При цьому, основною ідеєю щодо побудови "дерева цілей" управління фінансовою стійкістю підприємства є декомпозиція, що використовується для того, щоб пов'язати загальну стратегічну ціль із намірами та орієнтирами, від чого впливають підходи щодо їх досягнення, сформульованими у вигляді завдань для підлеглих керівництву виконавців.

І у відповідності до встановлення цілей, до чого фінансова стійкість має безпосереднє відношення шляхом визначення кругообігу ресурсного і матеріально-технічного забезпечення, яким розпоряджається підприємство, виникає стратегія, що полягає у передбаченні і прогнозуванні майбутніх пріоритетів підприємства. Тоді згідно цитати Ж. М. Жигалкевич таке вищезазначене має основоположний характер, за рахунок чого здійснюється планування [1, с. 14]. Планування є важливим елементом фінансового менеджменту і пропонує усі етапи розвитку будь-якого підприємства.

Тому що початок підприємницької діяльності відбувається за цілями, які під час здійснення операцій і про-

цесів супроводжується плануванням, від чого в кінці отримуються результати і досягнення, та подальші перспективи.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства виникають взаємопов'язані один із одним стратегічні напрями та орієнтири (рис. 3).

Кожен із зазначених підходів має особливості: I — ситуація, коли наперед невідомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників; II — ситуація, коли відомо, що робити, але при цьому немає чіткого уявлення про найголовніше і найважливіше [6]. Тут застосовується метод "проб і помилок, експерименту", який потребує участі висококваліфікованих експертів; III — в оцінці ситуації, визначенні напрямків розвитку не існує, чи, у кращому випадку, нечітко сформоване спільне узгодження конкретних робіт і пов'язаних із цим просувань, але в наявності — володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм, які призначені і водночас спрямовані для досягнення цілей. Основну увагу треба приділяти досягненню згоди; IV — для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їхнього досягнення, застосовується весь аналітичний, оціночний і експертний методичний інструментарій, планування, підтримки, контролю тощо.

Отже, цим і ґрунтується спільні ознаки фінансової стійкості підприємства із його стратегічними напрямками і орієнтирами, які можуть досягатися та втілюватися лише поєднаннями один із одним.

ВИСНОВКИ

Фінансова стійкість підприємства — це комплексна категорія, що полягає у відображенні рівня фінансового стану підприємства, його здатності виконувати свої зобов'язання та забезпечувати подальший розвиток при збереженні кредиту — та платоспроможності і відносній незалежності від змін внутрішніх і зовнішніх факторів. Тоді як з'ясування ступеня фінансової стійкості підприємств передбачає здійснення підготовчого, інформаційного, аналітичного, дослідного та рекомендаційного етапів. На основі реалізації даного механізму

му можна визначити рівень фінансової стійкості підприємства, що є необхідним для розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на стабільне функціонування підприємств в довгостроковій перспективі. Отже, більш детальне розкриття фінансової стійкості має порівняльні ознаки із стратегічними напрямками та орієнтирами стосовно цільового призначення ресурсів, власних оборотних коштів разом із джерелами їх формування та залучення щодо отримання значних прибутків і досягнення належних ринкових позицій. І саме цим відображаються перспективні пріоритети щодо цього дослідження, оскільки розробка стратегії на підприємстві перш за все ґрунтується дослідження співвідношень ознак і показників, які дозволяють виявити подальші неосвоені резерви у порівнянні із потенційними можливостями.

Література:

1. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Кашчена Н. Б. Фінансова діагностика: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2018. 196 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10411/1/Kaschena_Financial_diagnostics_NP_slst_2018.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
3. Коваль Н. О., Ткачук Л. М., Панасенко І. О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. Економіка та суспільство. 2024. Випуск # 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю., Назаров В. В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія. Київ: Лібра, 2003. 328 с.
5. Левицька Г. І. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. Фінанси України. 2000. № 1. С. 88—92.
6. Марюта О. М., Бойцун Н. Є. Економіко-математичне моделювання і оптимізація управління організаціями. Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2001. 540 с.
7. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. Фінанси України. 2008. № 4. С. 23—31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2008_4_4 (дата звернення: 30.05.2025).
8. Мішеніна Н. В. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління". Суми: Вид-во СумДУ, 2006. 106 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т.1. Вінниця, "МЕРКЮРІ-ПОДІЛЛЯ", 2021. 456 с.
10. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т.2. Вінниця, "МЕРКЮРІ-ПОДІЛЛЯ", 2021. 520 с.
11. Фінанси підприємств: підручник. / Керівник авторського колективу і науковий редактор А. М. Поррьогін. Київ: КНЕУ, 2008. 552 с. URL: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/73/1/> (дата звернення: 25.05.2025).

References:

1. Zhyhalkevych, Zh. M. and Kamianska, O. V. (2022), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ca819830-66f0-4152-9e27-1eb3651fe9fc/content> (Accessed 30 May 2025).
2. Kashchena, N. B. (2018), *Finanova diahnostyka* [Financial diagnostics], Kharkiv State University of Food and Trade, Kharkiv, Ukraine, available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/10411/1/Kaschena_Financial_diagnostics_NP_slst_2018.pdf (Accessed 22 May 2025).
3. Koval, N. O., Tkachuk, L. M. and Panasenko, I. O. (2024), "Financial management strategies in the face of unforeseen financial market fluctuations", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.
4. Kozachenko, H. V., Voronkova, A. E., Medyanyk, V. Yu. and Nazarov, V. V. (2003), *Malyy biznes: stiykist' ta kompensatorni mozhlyvosti* [Small Business: Stability and Compensatory Opportunities], Libra, Kyiv, Ukraine.
5. Levytska, H. I. (2000), "Mathematical modeling in the management of financial activities of an enterprise", *Finansy Ukrainy*, vol. 1. pp. 88—92.
6. Maryuta, O. M. and Boytsun, N. YE. (2001), *Ekonomiko-matematychne modelyuvannya i optymizatsiya upravlinnya orhanizatsiyamy* [Economic and mathematical modeling and optimization of organizational management], Vyd-vo Dnipropetr. universytetu, Dnipropetrovsk, Ukraine.
7. Martsyn, V. S. (2008), "Planning as a main component of the financial activity process", *Finansy Ukrainy*, vol. 4. pp. 23—31, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2008_4_4 (Accessed 30 May 2025).
8. Mishenina, N. V. (2006), *Konspekt lektsiy z dystsypliny "Stratehichne upravlinnya"* [Lecture notes on the discipline "Strategic Management"], Published by Sumy State University, Sumy, Ukraine, available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream> (Accessed 20 May 2025).
9. Petrenko, M. I., Drabovs'kyi, A. H., Ivanyuta, P. V. and Petrenko, V. M. (2021), *Finansovyy menedzhment z osnovamy finansovoyi diahnostyky pidpryyemstva* [Financial management with the basics of financial diagnostics of an enterprise], vol. 1, Merkiyuri-Podillya, Vinnitsia, Ukraine.
10. Petrenko, M. I., Drabovs'kyi, A. H., Ivanyuta, P. V. and Petrenko, V. M. (2021), *Finansovyy menedzhment z osnovamy finansovoyi diahnostyky pidpryyemstva* [Financial management with the basics of financial diagnostics of an enterprise], vol. 2, Merkiyuri-Podillya, Vinnitsia, Ukraine.
11. M. Porryer'ohin (2008), *Finansy pidpryyemstv* [Corporate Finance], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/73/1/> (Accessed 25 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

О. В. Тарасевич,

д. е. н., професор, завідувач відділу економіко-правових проблем містознавства,

Державна установа "Інститут економіко-правових досліджень

імені В. К. Мамутова НАН України", Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6016-3608>

Л. О. Жилинська,

д. е. н., доцент, старший науковий співробітник відділу економіко-правових проблем

містознавства, Державна установа "Інститут економіко-правових досліджень

імені В. К. Мамутова НАН України", Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7524-4507>

С. С. Дронов,

к. ю. н., науковий співробітник відділу економіко-правових проблем містознавства,

Державна установа "Інститут економіко-правових досліджень

імені В. К. Мамутова НАН України", Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5104-906X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.29

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ВИМІРУ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ МІСТ УКРАЇНИ

O. Tarasevich,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economic and Legal Issues of Urban Studies,

State Organization "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine

L. Zhylynska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor Senior Research Fellow of the Department of Economic and Legal

Issues of Urban Studies, State Institution "V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research

of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine

S. Dronov,

PhD of Juridical Sciences, Research Fellow of the Department of Economic and Legal Issues of Urban Studies, State Institution

"V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, Ukraine

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC AND LEGAL DIMENSIONS OF URBAN RESILIENCE IN UKRAINE

У статті обґрунтовано методичні підходи до інтегральної оцінки економіко-правового виміру резильєнтності міст України в умовах воєнного відновлення, децентралізації та євроінтеграційних трансформацій. На основі аналізу міжнародних моделей міської стійкості (OECD, UN-Habitat CRPT, ISO 37123, 100 Resilient Cities, EU Mission) здійснено їх порівняльну характеристику та визначено елементи, релевантні для адаптації у вітчизняну практику. Запропоновано авторську методику, що включає оцінку економічних і правових показників розвитку міста, діагностику ризикового середовища та визначення інституційної готовності муніципалітету. Інтеграція зазначених компонентів у єдиний індекс дає змогу здійснювати системний моніторинг рівня міської резильєнтності та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Методика може бути використана органами місцевого самоврядування, аналітичними центрами та дослідницькими інституціями для підвищення ефективності стратегічного планування й відновлення територіальних громад.

The article substantiates methodological approaches to assessing the economic and legal dimensions of urban resilience in Ukrainian cities in the context of war-related disruptions, decentralisation reforms and the country's accelerated alignment with the EU acquis. The study systematises and critically evaluates key international frameworks-OECD Resilient Cities, UN-Habitat City Resilience Profiling Tool, ISO 37123 Indicators for Resilient Cities, the 100 Resilient Cities model and the EU Mission for Climate-Neutral and Smart Cities-highlighting their methodological focus, indicator architecture, governance components and potential for adaptation. The comparative analysis demonstrates that existing global models, while methodologically strong, do not fully reflect the specific challenges facing Ukrainian municipalities, including asymmetric economic losses, institutional fragmentation, legal uncertainty, high-risk security environments and rapid policy transformations driven by European integration.

To address these limitations, the article proposes an original integrated methodology that unites three analytical dimensions: assessment of the current economic and legal condition of a city, diagnostics of external risks and threats, and evaluation of institutional readiness to implement resilience-oriented governance. Each dimension includes a structured system of indicators supported by expert weighting, normalisation procedures and multi-criteria evaluation tools. Their synthesis forms a composite Index of Economic-Legal Urban Resilience (IELUR), enabling quantitative measurement of resilience levels and providing a basis for inter-municipal comparison, dynamic monitoring and forecasting. The methodology is designed to support strategic planning, prioritisation of recovery measures, improvement of administrative processes, strengthening of economic sustainability and integration of legal instruments aligned with EU practices. The findings emphasise the practical relevance of the proposed approach for local governments, analytical centres and state institutions seeking to develop coherent recovery strategies and enhance the long-term resilience and competitiveness of Ukrainian cities.

Ключові слова: міська резильєнтність; економіко-правовий вимір; інституційна спроможність; управління ризиками; муніципальне відновлення; сталий розвиток; інтегральний індекс; резильєнтні міста.

Key words: urban resilience; economic-legal dimension; institutional capacity; risk governance; municipal recovery; sustainable development; composite index; resilient cities.

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

Сучасні українські міста функціонують в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною війною, трансформацією системи публічного управління та інтеграцією України до нормативно-правового простору Європейського Союзу. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція міської резильєнтності, яка у фундаментальних працях Дж. Родін визначається як здатність системи протистояти потрясінням і відновлюватися з урахуванням нових ризиків і можливостей [1]. Додатково міждисциплінарні підходи до розуміння стійкості міст розкрито у роботах Б. Волкера та Д. Сола, які підкреслюють важливість адаптивних механізмів і системного мислення [2].

Проте практичне застосування концепції резильєнтності у сучасному міському розвитку ускладнюється низкою чинників, серед яких — воєнні руйнування інфраструктури, демографічні зміни, зростання тиску на місцеві бюджети та потреба відповідності європейським стандартам урбан-планування, що ґрунтуються на принципах сталості й стратегічного розвитку, описаних у класичних працях П. Голла [3]. Одночасно продовжується рефор-

ма місцевого самоврядування, яка вимагає від громад більшої управлінської автономії та ефективності.

Значний міжнародний досвід у сфері міської резильєнтності свідчить про важливість системного оцінювання та управління ризиками. OECD пропонує багаторівневу структуру аналізу, що включає управлінські цикли планування, реагування, відновлення та адаптації [4]. UN-Habitat акцентує увагу на поєднанні економічних, інституційних та правових компонентів через цифрові інструменти профілювання міської стійкості [5]. Однак жоден із міжнародних підходів не адаптовано до українських реалій воєнного відновлення, децентралізації та нормативно-правових змін.

Водночас українські дослідження резильєнтності громад фіксують потребу у створенні власних індикативних систем, що враховують специфіку воєнних ризиків, ресурсних обмежень та інституційної спроможності муніципалітетів [8]. Незважаючи на наявність методичних рекомендацій щодо стратегування розвитку територіальних громад [9], питання комплексного оцінювання економіко-правової резильєнтності залишається нерозробленим.

Таким чином, виникає науково-практична проблема: сформувати та обґрунтувати методичні підходи до інтегральної оцінки економіко-правового виміру резильє-

єдності міст України, спираючись на перевірені міжнародні підходи [1—7] та вітчизняний науковий і нормативний базис [8—11].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика міської резильєнтності широко представлена у світовій науковій літературі. Дж. Родін у своїй ключовій праці окреслює резильєнтність як здатність системи адаптуватися та відновлюватися після потрясінь, підкреслюючи необхідність стратегічної підготовки та інституційної спроможності [1]. Комплементарні підходи до розуміння стійкості як нелінійного, багатофакторного процесу запропоновано у роботі Волкера та Сола, які розглядають екосистемні й соціальні механізми адаптації [2].

У контексті урбаністики значущим є внесок П. Голла, який досліджує еволюцію управління містами та вплив глобальних соціально-економічних трендів на моделі міського розвитку [3]. Міжнародні інституції також розробляють методології оцінки міської резильєнтності: OECD у своїх дослідженнях презентує управлінський цикл формування міської стійкості та індикативні підходи до моніторингу ризиків [4], а UN-Habitat формує деталізовану систему профілювання, що охоплює 9 блоків аналізу — від управління до інфраструктури та правового середовища [5].

У наукових працях Шаріфі систематизовано глобальні методології оцінювання міської резильєнтності та визначено ключові тенденції розвитку цього напрямку, включаючи індикативний підхід та стандартизацію показників [6]. Дослідження Мірроу та Ньюелла поглиблюють розуміння того, "для кого" і "яким чином" формується міська резильєнтність, акцентуючи на інклюзивності та правових механізмах управління ризиками [7].

В українському науковому дискурсі інституційні та соціально-економічні аспекти стійкості громад розкриті у сучасних дослідженнях, зокрема в монографії НАН України щодо ендегенної резильєнтності регіонів [8]. Особливу увагу приділено розробленню нормативних засад стратегічного планування, що визначено у методичних рекомендаціях Мінрегіону [9].

Важливим є також існування авторських досліджень у площині економіко-правового виміру міської стійкості. Зокрема, у праці [10] окреслено концептуальні засади правової та економічної природи міської резильєнтності, тоді як у монографії [11] сформовано методологічні підходи до оцінювання економічного розвитку та інституційної спроможності організаційних систем, що можуть бути адаптовані до міського рівня.

Таким чином, аналіз літератури показує: незважаючи на значний міжнародний напрацювання [1-7], українська наука потребує комплексної методики оцінювання міської резильєнтності, яка б інтегрувала економічні, правові та управлінські параметри, та відповідала умовам воєнного відновлення й євроінтеграції [8—11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення методичних підходів до інтегрального оцінювання економіко-правового виміру резильєнтності міст України з урахуванням провідного міжнародного досвіду. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: проаналі-

зувати міжнародні методики оцінювання міської резильєнтності; здійснити порівняльну характеристику їхніх цілей, структур, правових елементів і потенціалу адаптації до українських умов; запропонувати авторський метод інтегральної оцінки економіко-правового виміру резильєнтності міст України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна практика виробила низку методичних підходів до оцінювання міської резильєнтності, які поєднують індикативні системи, управлінські цикли та стандартизовані процедури моніторингу. Ці підходи створюють методологічне підґрунтя для формування національних моделей оцінювання стійкості міст, що є особливо важливим в умовах воєнних ризиків, децентралізації та трансформації системи публічного управління в Україні.

У дослідженнях OECD міська резильєнтність розглядається як здатність урбанізованих територій передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися після дії природних, соціальних, економічних чи інституційних шоків [4]. Запропонований організацією управлінський цикл "планування — реагування — відновлення — адаптація" відображає логіку безперервного управління ризиками та розвитку, а система індикаторів охоплює економічну, управлінську, інфраструктурну та соціальну складові. Особлива увага приділяється інституційній спроможності органів місцевого самоврядування, міжсекторальній взаємодії, прозорості рішень та залученню стейкхолдерів. Такий підхід узгоджується із загальним розумінням резильєнтності як багатовимірної характеристики системи [1; 2] і створює можливість інтеграції економіко-правових показників, необхідних для українських громад.

Комплексний інструмент оцінювання міської резильєнтності також запропонований UN-Habitat у вигляді City Resilience Profiling Tool (CRPT), який охоплює дев'ять тематичних блоків і поєднує якісні та кількісні показники для формування профілю стійкості міста [5; 6]. Важливою його особливістю є цифрова платформа CRPiT, що дозволяє містам здійснювати самооцінку, візуалізувати просторову та інституційну вразливість, виявляти слабкі місця у функціонуванні міських систем та моделювати сценарії підвищення стійкості. В CRPT чітко структурований компонент governance, у межах якого оцінюється наявність нормативно-правових актів, стратегій, планів управління ризиками, процедур участі громадян і механізмів мікрівневої координації, що є безпосередньо релевантним для українського контексту.

Уніфіковану систему індикаторів пропонує міжнародний стандарт ISO 37123:2019, який може бути застосований у містах різного масштабу й типу [6]. Стандарт включає показники економічної, управлінської, екологічної, інфраструктурної та соціальної стійкості, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між містами на міжнародному рівні. Хоча правові аспекти не виділені окремо, вони імпліцитно враховані у вимогах до управління, планування територій, інституційної спроможності та систем управління ризиками. Для України стандарт ISO може виступати базовим шаблоном для створення національної системи моніторингу резильєнтності міст.

Значний внесок у формування інституційної моделі управління міською стійкістю зробила ініціатива 100 Resilient

Таблиця 1. Узагальнююча порівняльна таблиця міжнародних методик оцінювання міської резильєнтності

Методика / Модель	Мета	Структура	Індикативна система	Правові та governance-компоненти	Потенціал адаптації для України
OEPD Resilient Pities Framework	Підвищення стійкості міських систем через управлінський цикл та інституційну координацію	4 фази: планування – реагування – відновлення – адаптація	Набір індикаторів для економіки, інфраструктури, соціальної сфери, управління	Сильний governance-блок: стратегічне планування, участь громадян, інституційна спроможність	Високий: добре підходить для оцінки управлінської готовності громад
UN-Habitat PRPT (Pity Resilience Profiling Tool)	Комплексне профілювання міської стійкості та визначення вразливостей	9 тематичних блоків, цифрова платформа	Багаторівневі індикатори (якісні та кількісні), 158+ параметрів	Чітко прописані процедури управління, ризик-менеджменту, нормативно-правові вимоги	Дуже високий: найбільш повний інструмент, можна адаптувати під воєнні ризики
ISO 37123:2019 Resilient Pities Indicators	Стандартизація системи вимірювання міської резильєнтності	39 основних індикаторів	Універсальна стандартизована система зі зрозумілими формулами	Governance включено опосередковано через показники управління та планування	Високий: може бути взятий як ядро національної системи моніторингу
100 Resilient Pities (Rockefeller Foundation)	Формування інституційних моделей резильєнтного управління	4 виміри, 12 драйверів	Індикатори інституційної спроможності, базових послуг, економіки, стратегій	Сильний акцент на PRO, міські стратегії, участь стейкхолдерів, правові процедури	Середній–високий: потребує інституційних змін (PRO), але дає хорошу модель управління
EU Mission for Climate-Neutral and Smart Pities	Досягнення кліматичної нейтральності міст та цифрової трансформації	Кліматичні контракти, інвестиційні плани, цифрові рішення	Показники в сферах енергетики, мобільності, кліматичної адаптації	Висока правова визначеність: контракти, зобов'язання, інклюзивність, багаторівневе управління	Дуже високий: відповідає євроінтеграції та майбутнім вимогам acquis ЄС

Джерело: систематизовано на основі [1—11].

Cities, підтримана Rockefeller Foundation. Центральним елементом цієї моделі є посада Chief Resilience Officer (CRO) — координатора міської політики стійкості, відповідального за інтеграцію рішень різних секторів, комунікацію з громадськістю та міжнародними партнерами [1; 7]. Методологічною основою 100RC є City Resilience Framework, що охоплює чотири виміри: здоров'я і добробут, економіку і суспільство, інфраструктуру та довкілля, лідерство та стратегію. Кожен із вимірів деталізується через набір драйверів, що охоплюють економічну спроможність, доступ до базових послуг, інституційну якість, участь громади та стратегічне управління. Для українських міст ця інституційна логіка є важливою з огляду на потребу у створенні функціональних структур, які координують питання резильєнтності.

Вагоме значення має також EU Mission for Climate-Neutral and Smart Cities, яка демонструє, як кліматична, екологічна та цифрова політика інтегрується в систему міського управління та формує правові, стратегічні й інституційні вимоги до міст [3; 4]. Ключовим механізмом місії є міські кліматичні контракти, що поєднують стратегічні цілі, інвестиційні плани, правові зобов'язання та інструменти участі громадян. У такий спосіб EU Mission задає стандарти багаторівневого управління, які мають потенціал для адаптації в українських містах.

У таблиці 1 наведено узагальнюючу порівняльну таблицю міжнародних методик оцінювання міської резильєнтності.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що OECD забезпечує потужний інституційний і стратегічний каркас; UN-Habitat пропонує найкомплекснішу цифрову систему оцінювання; ISO 37123 формує уніфіковані стандарти порівняння; 100 Resilient Cities акцентує інституційні моделі управління; а EU Mission демонструє регуляторні і стратегічні механізми інтеграції резильєнтності з кліматичною та цифровою політикою. Разом вони формують цілісне теоретико-методологічне підґрунтя, на основі якого може бути розроблена національна система оцінювання економіко-правового виміру стійкості українських міст.

Для України найбільш перспективним є поєднання структурно-процесуального підходу OECD, індикативної логіки ISO та governance-компонентів UN-Habitat, 100RC і EU Mission, з подальшою адаптацією до умов воєнного відновлення, децентралізації та імплементації acquis ЄС. Це поєднання створює методологічну основу для розроблення інтегрального індексу економіко-правової резильєнтності міст, що є предметом наступного розділу статті.

Узагальнення міжнародних моделей міської резильєнтності засвідчує, що провідні підходи — OECD, UN-Habitat CRPT, ISO 37123, 100 Resilient Cities та EU Mission

— забезпечують потужну методологічну основу для оцінювання стійкості міських систем, проте їх застосування вимагає адаптації до специфіки українських міст. Відмінності у структурі управління, вплив воєнних ризиків, неоднорідність бюджетної спроможності громад, а також наявність правових і процедурних прогалин у місцевому самоврядуванні зумовлюють потребу у формуванні національного інструментарію, який би поєднував економічні, правові та інституційні параметри розвитку.

Порівняльний аналіз (Таблиця 1) дозволив виявити сильні сторони кожної з методик: процесний управлінський підхід OECD, комплексність і governance-орієнтованість UN-Habitat, стандартизованість ISO 37123, інституційність моделі 100RC та правові механізми EU Mission. Водночас жоден із міжнародних підходів у повній мірі не охоплює економіко-правовий вимір резильєнтності, який є критично важливим для України в умовах війни та євроінтеграції.

Тому доцільним є розроблення власної інтегрованої методики, що спирається на міжнародні рамки, але адаптується до українських реалій, враховуючи:

- високий рівень воєнних і безпекових ризиків;
- потребу в інституційному зміцненні місцевого самоврядування;
- необхідність стандартизованого моніторингу й оцінювання;
- правову гармонізацію з європейськими нормами;
- різний рівень фінансової, управлінської та людської спроможності громад.

Запропонована нижче методика ґрунтується на логіці авторської моделі діагностики розвитку підприємств [11] та адаптується для оцінювання міської резильєнтності через поєднання трьох складових: економічної, правової (governance) та інституційної спроможності, інтегрованих в єдиний індекс економіко-правової резильєнтності міста.

Запропонована методика передбачає чотири взаємопов'язані етапи: оцінювання поточного економіко-правового стану міста, аналіз зовнішнього середовища та ризиків, визначення інституційної готовності громади та формування комплексного інтегрального індексу резильєнтності.

Першим етапом є розрахунок інтегрального показника економіко-правового стану міста, що базується на системі нормалізованих економічних, управлінських та правових індикаторів. Доцільно використовувати показники бюджетної автономії, інвестиційної активності, стану критичної інфраструктури, прозорості управлінських процедур, наявності стратегій та планів управління ризиками тощо.

$$I_{EPM} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (1).$$

На другому етапі здійснюється оцінка ризикового середовища за групами: воєнні, економічні, соціальні, екологічні, інституційні та фінансові ризики. Значущість факторів визначається методом Фішберна, а узгодженість експертних оцінок — коефіцієнтом конкордації Кендалла.

$$I_{ЗСМ} = a_0 + a_1 R_1 + \dots + a_k R_k \quad (2).$$

Третій етап передбачає оцінювання інституційної спроможності громади щодо формування та реалізації політики резильєнтності. Інструментом можуть виступа-

ти анкетування, експертні оцінки, регресійні моделі.

$$I_{ГМ} = \sum_{j=1}^m v_j \cdot y_j \quad (3).$$

Фінальним кроком є об'єднання трьох складових у єдиний показник:

$$I_{EPM} = \alpha \cdot I_{EPM} + \beta \cdot I_{ЗСМ} + \gamma \cdot I_{ГМ} \quad (4).$$

Отримані значення дають змогу класифікувати міста за рівнем резильєнтності (високий, середній, низький, критично низький).

Індекс IEPM може бути застосований для: удосконалення стратегій відновлення; планування бюджетних і проєктних рішень; моніторингу ефективності місцевої політики; визначення пріоритетів інвестицій; адаптації міських стратегій до вимог ЄС; підвищення прозорості й підзвітності ОМС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті узагальнено сучасні міжнародні підходи до оцінювання міської резильєнтності та здійснено їх порівняльний аналіз з позицій можливості адаптації до українського контексту. Встановлено, що моделі OECD, UN-Habitat CRPT, ISO 37123, 100 Resilient Cities та EU Mission формують розгалужену методологічну основу для побудови системи оцінювання стійкості міських систем, однак жодна з них не охоплює інтегровано економічні та правові компоненти, які є критичними для функціонування українських громад в умовах воєнного відновлення та євроінтеграції.

На підставі проведеного аналізу розроблено авторську методику інтегральної оцінки економіко-правового виміру резильєнтності міст України. Методика поєднує три ключові блоки: оцінку поточного економіко-правового стану міста, діагностику зовнішнього ризикового середовища та визначення інституційної готовності муніципалітету до реалізації політики стійкості. Інтеграція цих блоків у єдиний індекс (IEPM) забезпечує можливість системного моніторингу рівня міської резильєнтності, порівняння міст між собою та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Запропонована методика має високу практичну цінність, оскільки дозволяє органам місцевого самоврядування, державним установам та аналітичним центрам здійснювати комплексну діагностику стану громад, визначати "вразливі точки", планувати стратегії відновлення та підвищення стійкості на основі доказових даних. Вона також є сумісною з ключовими європейськими стандартами та може бути інтегрована у національні системи моніторингу міського розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: удосконаленням системи індикаторів відповідно до динаміки воєнних та соціально-економічних ризиків; розробленням цифрового інструменту для автоматизованого розрахунку та візуалізації індексу IEPM; апробацією методики на прикладі конкретних українських міст; інтеграцією індикаторів екологічної та кліматичної стійкості, відповідно до вимог Європейського зеленого курсу; поглибленням досліджень впливу правових ре-

форм, децентралізації та євроінтеграційних процесів на формування резильєнтності громад; формуванням рекомендацій щодо включення елементів ІЕРМ до стратегій розвитку територіальних громад та планів управління ризиками.

Узагальнюючи, запропонована методика створює наукове та практичне підґрунтя для формування єдиної національної системи оцінювання міської резильєнтності, що відповідає потребам відновлення країни, розвитку місцевого самоврядування та гармонізації з європейськими підходами управління.

Література:

1. Rodin J. The Resilience Dividend: Being Strong in a World Where Things Go Wrong. New York: PublicAffairs, 2014.

URL: <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/judith-rodin/the-resilience-dividend/9781610394703/> (дата звернення: 12.11.2025).

2. Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington, DC: Island Press, 2006.

URL: <https://islandpress.org/books/resilience-thinking> (дата звернення: 12.11.2025).

3. Hall P. Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design since 1880. 4th ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2014. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Cities+of+Tomorrow%3A+An+Intellectual+History+of+Urban+Planning+and+Design+Since+1880%2C+4th+Edition-p-9781118456477> (дата звернення: 12.11.2025).

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Building Resilient Cities for Sustainable Future. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/building-resilient-cities-en> (дата звернення: 12.11.2025).

5. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). Urban Resilience Hub: The City Resilience Global Programme. Nairobi, 2020. URL: <https://urbanresiliencehub.org/> (дата звернення: 12.11.2025).

6. Sharifi A. Urban resilience assessment: Mapping knowledge structure and trends. Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 15. Article 5918. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12155918> (дата звернення: 12.11.2025).

7. Meerow S., Newell J. Urban resilience for whom, what, when, where, and why? Urban Geography. 2019. Vol. 40, No. 3. P. 309—329. DOI: <https://doi.org/10.1080/02723638.2016.1206395> (дата звернення: 12.11.2025).

8. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків: монографія / НАН України; ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України"; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2024. 307 с.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0265914-22> (дата звернення: 12.11.2025).

10. Тарасевич О., Жилінська Л. Роль та значення резильєнтності міст: економіко-правовий вимір. Grail of

Science. 2025. № 53. С. 127—132. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.013>.

11. Жилінська Л. О. Теорія, методологія та практика управління розвитком промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ДВНЗ "ПДТУ", 2015. 328 с.

References:

1. Rodin, J. (2014), The Resilience Dividend: Being Strong in a World Where Things Go Wrong, PublicAffairs, New York, USA, Available at: <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/judith-rodin/the-resilience-dividend/9781610394703/> (Accessed 12 November 2025).

2. Walker, B. and Salt, D. (2006), Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World, Island Press, Washington, DC, USA, Available at: <https://islandpress.org/books/resilience-thinking> (Accessed 12 November 2025).

3. Hall, P. (2014), Cities of Tomorrow: An Intellectual History of Urban Planning and Design since 1880, 4th ed., Wiley-Blackwell, Oxford, UK. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Cities+of+Tomorrow...> (Accessed 12 November 2025).

4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2021), Building Resilient Cities for Sustainable Future, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/building-resilient-cities-en>.

5. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2020), Urban Resilience Hub: The City Resilience Global Programme, Nairobi, Kenya, Available at: <https://urbanresiliencehub.org/> (Accessed 12 November 2025).

6. Sharifi, A. (2020), "Urban resilience assessment: Mapping knowledge structure and trends", Sustainability, vol. 12, no. 15, Article 5918. <https://doi.org/10.3390/su12155918>.

7. Meerow, S. and Newell, J. (2019), "Urban resilience for whom, what, when, where, and why?", Urban Geography, vol. 40, no. 3, pp. 309-329. <https://doi.org/10.1080/02723638.2016.1206395>.

Melnyk, M.I. (2024), Rezyliientnist' endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobal'nykh vykykiv ta shokiv: monohrafiia [Resilience of Endogenous Regional Development under Global Challenges and Shocks], National Academy of Sciences of Ukraine, Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine.

8. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine (2022), "Methodical recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating territorial community development strategies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0265914-22> (Accessed 12 November 2025).

9. Tarasevych, O. and Zhylynska, L. (2025), "The Role and Significance of Urban Resilience: Economic and Legal Dimension?", Grail of Science, vol. 53, pp. 127—132, <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.013>

10. Zhylynska, L.O. (2015), Teoriia, metodolohiia ta praktyka upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Theory, methodology and practice of industrial enterprise development management], DVNZ "PDTU", Mariupol, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

УДК 657-022.326.5

*Н. Г. Здырко,**д. е. н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки та управління,
Вінницький національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5968-3502>**Л. М. Дриманова,**доктор філософії з обліку і оподаткування, старший викладач кафедри аналізу та аудиту,
Вінницький національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3854-1104>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.35

ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

N. Zdyrko,

PhD in Economics, Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Institute
of Economics and Management, Vinnytsia National Agrarian University

L. Drymanova,

Doctor of Philosophy in Accounting and Taxation, Senior Lecturer of the Department
of Analysis and Audit, Vinnytsia National Agrarian University

FEATURES OF THE DISPLAY OF EMERGENCY SITUATIONS IN ACCOUNTING

Відображення надзвичайних ситуацій в обліку є надзвичайно важливим для підприємств, оскільки ці події можуть значно впливати на їх фінансовий стан і результати діяльності. Надзвичайні ситуації, зокрема стихійні лиха, техногенні катастрофи чи соціальні потрясіння, можуть призвести до серйозних матеріальних збитків і потребують великих витрат на ліквідацію наслідків.

У дослідженні акцентовано увагу на специфіці відображення наслідків надзвичайних подій у системі бухгалтерського обліку, здійснено класифікацію їх різновидів та окреслено ключові проблеми, з якими зіштовхуються підприємства в умовах економічної та соціальної нестабільності.

Визначено вплив надзвичайних ситуацій на фінансові результати, оцінено ризики, пов'язані з їх неврахуванням, та обгрунтовано необхідність удосконалення методичних підходів до бухгалтерського відображення таких подій.

У статті окрім аналізу особливостей відображення наслідків надзвичайних подій та класифікації їх видів, запропоновано рекомендації щодо удосконалення порядку бухгалтерського обліку в умовах кризових ситуацій, включаючи стандартизовані підходи до визнання втрат, відновити практику окремого обліку втрат від надзвичайних подій, зокрема соціальних, що дозволяє підвищити точність фінансової звітності, забезпечити ефективний моніторинг наслідків кризових ситуацій та полегшити прийняття управлінських рішень.

The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of reflecting emergency situations in the accounting system of Ukrainian enterprises, emphasizing the importance of accurate identification, measurement, and reporting of losses arising from natural, technological, social, and military emergencies. In the context of growing instability and the large-scale military aggression against Ukraine, emergency events have become a persistent factor affecting the financial sustainability of enterprises, creating the need for improved methodological approaches to accounting and financial reporting.

The study highlights inconsistencies and gaps in current national accounting regulations, particularly the consequences of abolishing Account 99 "Extraordinary Expenses," which previously ensured the separation of emergency-related losses from routine operating costs. The authors demonstrate that the absence of such differentiation complicates financial analysis, reduces the transparency of reporting, and limits the ability of management and stakeholders to evaluate the real impact of crises on an enterprise's performance. The existing classifications of emergency situations, including those defined by DK 019:2010, are analyzed for their applicability in accounting practice, with attention to the increasing relevance of social and military emergencies.

The article substantiates the need to restore and modernize the system of separate accounting for emergency-related transactions. A conceptual proposal is developed to introduce a new subaccount 993 "Losses from Social Emergency Situations," which would allow enterprises to isolate war-related and other social-emergency losses, thereby enhancing the reliability of financial statements and supporting effective managerial decision-making. The proposed accounting correspondences for subaccount 993 demonstrate practical ways to record losses, assess restoration costs, and ensure compliance with transparency requirements in crisis conditions.

The results of the study contribute to the improvement of national accounting methodology by offering scientifically grounded recommendations for recording extraordinary losses, strengthening financial monitoring, and supporting post-crisis recovery processes. The article emphasizes that, under conditions of prolonged instability, establishing standardized procedures for recognizing and disclosing extraordinary losses is essential not only for enterprises but also for public administration, donor organizations, and all stakeholders engaged in reconstruction and economic resilience.

Ключові слова: надзвичайна ситуація, надзвичайна діяльність, бухгалтерський облік, непередбачувані витрати, відновлення активів, оцінка, облік.

Key words: emergency situation, emergency activity, accounting, unforeseen expenses, classifier, asset recovery.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних економічних умовах особливого значення набуває пошук ефективних механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. В умовах нестабільності, викликаній різноманітними економічними, екологічними та соціальними факторами, важливу роль відіграє удосконалення системи бухгалтерського обліку як інструменту управління фінансовими потоками та оцінки реального стану господарської діяльності.

Одним із вагомих чинників покращення економічних показників підприємств є впровадження сучасних підходів до обліку надзвичайних доходів і витрат. Оскільки будь-яка виробнича діяльність пов'язана з ризиками та непередбачуваними обставинами, необхідно ретельно аналізувати способи відображення таких операцій у фінансовій звітності. Надзвичайні ситуації можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємств, створюючи додаткове навантаження на матеріальні, фінансові та технічні ресурси, що потребує особливої уваги з боку управлінського персоналу та бухгалтерських служб.

Відсутність єдиних підходів до трактування ключових понять, пов'язаних із надзвичайною діяльністю, таких як "надзвичайна подія", "надзвичайна ситуація", "надзвичайні доходи" та "надзвичайні витрати", ускладнює їх точне відображення в обліку. Це створює про-

блеми як для внутрішнього аналізу, так і для зовнішньої звітності, що, своєю чергою, може впливати на ефективність управлінських рішень і фінансову стабільність підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми визнання надзвичайних доходів і витрат, їх облік та відображення у фінансовій звітності досліджували такі вчені, як Р. Грачова, Я. Іщенко, О. Міклуха, В. Сопко, Р. Грачова, М. Пушкар, О. Цуканов. Аналіз їхніх робіт показує, що немає єдиного підходу не лише до обліку надзвичайних подій, а й до визначення понять "надзвичайна діяльність", "надзвичайна подія", "надзвичайна операція" та класифікації надзвичайних доходів і витрат. Наприклад, В. Сопко, О. Цуканов і М. Пушкар вважають, що надзвичайні події є синонімом форс-мажору, тоді як інші науковці намагаються розмежувати ці поняття. Однак серед них теж немає спільної думки щодо ключових питань обліку та класифікації надзвичайних ситуацій, що вказує на необхідність подальших досліджень у цій сфері.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити види надзвичайних ситуацій, особливості їх відображення у бухгалтерському обліку, розглянути



Рис. 1. Типи надзвичайних ситуацій

Джерело: сформовано автором на основі [1].

існуючі методи обліку таких подій та запропонувати шляхи їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Надзвичайні ситуації — це події, що мають серйозні наслідки для життя та здоров'я людей, навколишнього середовища та економіки країни. Вони можуть бути викликані як природними катастрофами (пожежі, землетруси, паводки), так і техногенними аваріями (вибухи, витіки небезпечних речовин, катастрофи на виробництвах). У результаті таких подій відбувається значне порушення нормальної діяльності суспільства, що вимагає невідкладних заходів для ліквідації наслідків [1].

Надзвичайні ситуації регулюються чинними нормативно-правовими актами, зокрема:

1) Класифікатор надзвичайних ситуацій ДК 019:2010 — один зі складників комплексу національних класифікаторів, встановлює основні види НС за їх характером та кодovими позначеннями; [8]

2) Кодекс цивільного захисту України встановлює правові засади захисту населення, територій, довкілля та майна від надзвичайних ситуацій, пожеж і інших загрозливих подій, а також регулює заходи реагування на них та забезпечує функціонування єдиної державної системи цивільного захисту; [7]

3) Положення про організацію оповіщення щодо загрози або виникнення надзвичайних ситуацій та організації зв'язку у сфері цивільного захисту встановлює порядок організації оповіщення органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, сил і органів управління цивільного захисту, а також населення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайної ситуації з метою вжиття заходів. [6]

Згідно з Класифікатором ДК 019:2010, надзвичайні ситуації розрізняються за походженням, рівнем поширення та масштабами завданих людських і матеріальних втрат. Вони поділяються на чотири основні типи, що зазначені на рис. 1.

Надзвичайна ситуація техногенного характеру (ДК 019:2010, код 10000) — це порушення нормальних умов життєдіяльності населення на певній території, об'єкті чи водному просторі, спричинене транспортними катастрофами, пожежами, вибухами, аваріями з викидом (або загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних чи біологічних речовин. Також до цього типу належать раптове руйнування будівель, аварії в енергосистемах, життєво важливих комунікаціях, телекомунікаційних мережах, на очисних спорудах, у нафтогазовій промисловості, а також гідродинамічні аварії.

Надзвичайна ситуація природного характеру (ДК 019:2010, код 20000) — це порушення звичних умов життя та діяльності населення на певній території, об'єкті або водному просторі, спричинене небезпечними геофізичними, геологічними, метеорологічними чи гідрологічними явищами. Вона може бути наслідком деградації ґрунтів і надр, природних пожеж, змін у повітряному середовищі, спалахів інфекційних хвороб серед людей і тварин, масової загибелі дикої фауни, а також ураження сільськогосподарських культур шкідниками чи хворобами.

Надзвичайна ситуація соціального характеру (ДК 019:2010, код 30000) — це порушення нормальних умов життя та діяльності населення на певній території, об'єкті або водному просторі, спричинене протиправними діями терористичного чи антиконституційного характеру. Вона також може бути пов'язана з викраденням або зникненням зброї та небезпечних речовин, нещасними випадками з людьми та іншими подібними загрозами, що мають значний вплив на соціальну стабільність, безпеку громадян та функціонування державних інститутів. Такі ситуації можуть призводити до масових порушень громадського порядку, паніки серед населення, а також до серйозних економічних і екологічних наслідків, що потребують оперативних і скоординованих дій на рівні державних органів, правоохоронних структур та інших зацікавлених сторін для їх подолання.

Надзвичайна ситуація воєнного характеру — це порушення нормальних умов життя та діяльності населення на певній території, об'єкті або водному просторі, спричинене застосуванням звичайної або зброї масового ураження. Такі ситуації супроводжуються вторинними факторами ураження, такими як радіаційне, хімічне або біологічне забруднення, вибухи, пожежі, руйнування інфраструктури та іншими наслідками, що можуть мати тяжкі соціальні, економічні та екологічні наслідки. Ці фактори можуть призвести до значних людських втрат, порушення нормального функціонування державних органів і бізнесу, а також до серйозних кризових ситуацій на національному та міжнародному рівнях. У Класифікаторі цей тип надзвичайних ситуацій зазначений загалом без детальної класифікації та має код 40000, що охоплює широкий спектр подій, пов'язаних з військовими діями та агресією.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Однак на величину отрима-

Таблиця 1. Типова кореспонденція рахунків з надзвичайними ситуаціями

Зміст операції	Кореспонденція рахунків	
	Дебет	Кредит
Придбано матеріали для ремонту пошкодженого обладнання	20	63
Витрачено матеріали на відновлення пошкодженого майна	23	20
Отримано фінансової допомоги від держави або міжнародних організацій	30	73
Витрачено кошти на оплату робіт з ремонту та відновлення	23	63
Придбано паливо для транспортування матеріалів або евакуації	20	63
Витрачено кошти на транспортні послуги для евакуації майна	92	63
Придбано засоби безпеки для працівників	20	63
Витрачено кошти на виплату компенсацій працівникам, які постраждали внаслідок війни	92	66
Придбано товари для організації допомоги постраждалим	20	63

Джерело: власна розробка.

ного прибутку впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні фактори, серед яких значну роль відіграють надзвичайні події. Для України, на жаль, такі ситуації є звичним явищем, крім того, події останніх років істотно вплинули на ділові процеси у всіх секторах економіки, зокрема й у сфері сільськогосподарства.

У бухгалтерському обліку важливо правильно класифікувати та вчасно реєструвати витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій. Вони включають в себе витрати на ремонт та відновлення пошкодженого майна, надання допомоги постраждалим, а також витрати на екстрені роботи, які можуть бути не передбачені в стандартному бюджеті організації. В залежності від масштабу надзвичайної ситуації ці витрати можуть бути значними, і їх правильний облік є важливим для того, щоб забезпечити фінансову стабільність та бути готовими до можливих майбутніх непередбачуваних ситуацій.

Приклади бухгалтерських проводок пов'язаних з надзвичайними ситуаціями наведено в таблиці 1.

В умовах надзвичайних ситуацій особливу увагу в бухгалтерському обліку приділяють відображенню матеріальних збитків, оцінка яких потребує високої точності. Це зумовлено тим, що достовірне визначення збитків впливає не лише на економічні результати діяльності підприємства чи організації, а й на обсяги ресурсів, необхідних для відновлення їх нормального функціонування. Коректне оформлення витрат, пов'язаних з ліквідацією наслідків надзвичайних подій, є важливим елементом системи бухгалтерського обліку, оскільки забезпечує не лише дотримання вимог законодавства, а й ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Застосування відповідних рахунків та точних бухгалтерських записів сприяє прозорості витрат та дозволяє відслідковувати всі операції, пов'язані з відновлювальними заходами, що підвищує контроль і планування ресурсів у кризових умовах.

Питання бухгалтерського обліку наслідків надзвичайних ситуацій є мало дослідженими у вітчизняній науковій літературі. В навчальній літературі дане питання піднімалося лише в контексті визначення витрат та доходів від надзвичайної діяльності, а після зміни вітчизняного бухгалтерського законодавства та повного виключення такого виду діяльності, взагалі було виключе-

но з підручників та навчальних посібників з бухгалтерського обліку [9].

У сучасних умовах функціонування бізнесу в Україні, коли надзвичайні ситуації відбуваються досить часто, стає критично необхідним ведення відокремленого обліку витрат і втрат, що є наслідками таких подій. Практика окремого обліку надзвичайних витрат існувала до 2013 року, коли Планом рахунків бухгалтерського обліку передбачався спеціальний рахунок 99 "Надзвичайні витрати", що дозволяв підприємствам чітко відокремлювати витрати, пов'язані з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, від інших операційних витрат.

Проте рахунок 99 "Надзвичайні витрати" було виключено на підставі наказу Міністерства фінансів України №7879 від 2 вересня 2014 року "Про затвердження Положення про інвентаризацію активів і зобов'язань" та внесених змін до Плану рахунків, що було обґрунтовано необхідністю спрощення облікової політики та уніфікації рахунків. Це ускладнило процес окремого відображення втрат і витрат, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, та знизило ефективність контролю і моніторингу таких операцій, що негативно впливає на оперативне управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризових ситуацій.

Відповідно до цієї норми, всі витрати, які раніше відображалися на зазначеному рахунку, було інтегровано в загальний облік підприємств, що ускладнило процес моніторингу та окремого відображення витрат, пов'язаних із надзвичайними подіями. У той час, коли цей наказ був розроблений, такі ситуації, як надзвичайні природні катастрофи чи техногенні аварії, мали обмежений характер та були рідкісними.

Однак, на сьогоднішній день ситуація змінилася, зокрема через повномасштабне військове вторгнення, яке спричинило численні надзвичайні ситуації по всій території країни. Проблеми, що виникають внаслідок військових дій, включають руйнування інфраструктури, знищення або пошкодження майна, переривання постачання товарів і послуг, а також численні людські жертви та інші катастрофічні наслідки. У таких умовах необхідно мати чітку ідентифікацію та облік усіх витрат і втрат, що виникають у результаті цих надзвичайних ситуацій.

Таблиця 2. Відображення в системі рахунків бухгалтерського обліку втрат від соціальних надзвичайних ситуацій

Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
	Дебет	Кредит
Визнання втрат та витрат, понесених підприємством внаслідок соціальних надзвичайних подій (воєнні дії, терористичні акти, масові заворушення)	993 «Втрати від соціальних надзвичайних ситуацій»	79 «Фінансові результати»
Вартість робіт і послуг, пов'язаних з оцінкою втрат та ліквідацією наслідків соціальних надзвичайних ситуацій	993 «Втрати від соціальних надзвичайних ситуацій»	63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками», 685 «Розрахунки з іншими кредиторами»
Вартість робіт, виконаних власними силами підприємства, пов'язаних з ліквідацією наслідків соціальних надзвичайних ситуацій	993 «Втрати від соціальних надзвичайних ситуацій»	66 «Розрахунки за виплатами працівникам», 65 «Розрахунки за страхуванням», 20 «Запаси», 23 «Виробництво», 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» тощо
Віднесення втрат від соціальних надзвичайних ситуацій на фінансові результати	794 «Результат надзвичайних ситуацій»	993 «Втрати від соціальних надзвичайних ситуацій»

Джерело: власна розробка.

Наразі облік надзвичайних витрат потребує більш детального і системного підходу. Витрати, пов'язані з наслідками війни, вимагають окремого виділення для цілей контролю, фінансового аналізу та складання звітності, адже вони значно відрізняються за своєю природою від звичайних витрат, пов'язаних з поточною діяльністю підприємства. Відсутність окремого обліку таких витрат ускладнює процес визначення реального фінансового стану підприємства та може привести до недооцінки або ігнорування значних фінансових втрат.

Рахунок 99 використовувався для обліку витрат, пов'язаних з різноманітними надзвичайними подіями та мав спеціальну структуру і включав кілька субрахунків для відображення різних категорій витрат, що виникали через стихійні лиха, техногенні катастрофи, аварії та інші непередбачувані події: субрахунок 991 «Втрати від стихійного лиха»; субрахунок 992 «Втрати від техногенних катастроф і аварій»; субрахунок 993 «Інші витрати від надзвичайних подій».

Як зазначалося в Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, на рахунку 99 «Надзвичайні витрати» ведеться облік втрат і витрат, пов'язаних з подіями або операціями, які відрізняються від звичайної діяльності підприємства, та не очікується, що вони повторюватимуться періодично або в кожному звітному періоді [10].

Враховуючи виключну ситуацію, в якій опинилась країна, а також велику кількість випадків, коли підприємства змушені здійснювати витрати на відновлення пошкоджених активів, компенсацію шкоди, витрати на безпеку та інші необхідні заходи у надзвичайних умовах, відновлення практики обліку на рахунку 99 «Надзвичайні витрати» є актуальним. Повернення до цієї

практики дозволить чітко розмежувати витрати, які виникли у результаті надзвичайних ситуацій, і окремо відобразити їх у фінансовій звітності, а також допоможе:

1) забезпечити належний облік усіх витрат, пов'язаних з наслідками військових дій та інших надзвичайних ситуацій, що забезпечить прозорість фінансової звітності;

2) краще контролювати державні та підприємницькі витрати, пов'язані з відновленням після надзвичайних ситуацій;

3) підвищити ефективність планування бюджету та розподілу ресурсів, орієнтуючись на реальні витрати, пов'язані з кризовими ситуаціями;

4) забезпечити точність і своєчасність звітності, що є особливо важливим в умовах воєнного стану, коли ресурсне забезпечення та фінансова стабільність є критично важливими.

Пропонується для відокремленого обліку втрат унаслідок соціальних надзвичайних ситуацій впровадити окремий субрахунок 993 «Втрати від соціальних надзвичайних ситуацій». Дебетом цього субрахунку відображаються втрати та витрати, що несе суб'єкт господарювання внаслідок соціальних надзвичайних подій, таких як воєнні дії, терористичні акти або масові заворушення. Кредит субрахунку передбачає включення зазначених витрат до фінансових результатів підприємства. Кореспонденція рахунків за запропонованим субрахунком наведена у таблиці 2.

Впровадження цього субрахунку дозволить:

— забезпечити прозорість обліку втрат унаслідок соціальних надзвичайних ситуацій;

— підвищити точність фінансової звітності та обґрунтованість управлінських рішень;

— полегшити контроль і моніторинг витрат на відновлення діяльності після кризових подій.

ВИСНОВОК

Дослідження показало, що відображення надзвичайних ситуацій в бухгалтерському обліку є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності підприємств. Відсутність єдиних стандартів і методик ускладнює оцінку наслідків таких подій, що призводить до неточностей у звітності та ускладнює прийняття управлінських рішень.

Надзвичайні ситуації можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємств, створюючи додаткове навантаження на матеріальні, фінансові та технічні ресурси. Зміни в методиці обліку витрат і втрат внаслідок надзвичайних ситуацій, зокрема скасування рахунку 99 "Надзвичайні витрати", значно ускладнили процес окремого відображення таких витрат, що знижує ефективність їх моніторингу і оцінки. Запропоновано повернутися до практики обліку втрат від надзвичайних подій та здійснювати відокремлений облік втрат внаслідок соціальних надзвичайних ситуацій.

Література:

1. Положення про класифікацію надзвичайних ситуацій, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 15 липня 1998 р. № 1099.
2. Грачова Р. Всупереч міжнародним стандартам, ми обмежили розуміння надзвичайної події тільки форс-мажором. Дебет — кредит. 2000. № 16. С. 2—4.
3. Іщенко Я.П. Забезпечення інформаційної функції управління аграрним бізнесом в умовах воєнного стану: особливості бухгалтерського обліку та оподаткування. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 1 (59). с. 37—55. URL: <https://repository.vsu.org/getfile.php/31079.pdf> (дата звернення 24.10.2025).
4. Міклуха О.Л. Облік та аналіз надзвичайних доходів і витрат: Монографія. Рівне, НУВГП, 2005. 150 с.
5. Єрмолаєва М.В., Тютюнник С.В., Дугар Т.Є. Надзвичайні витрати: відображення в обліку та звітності URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/41.pdf (дата звернення 21.10.2025).
6. Степанюк А., Небильцова В. Особливості відображення в обліку надзвичайних доходів та витрат URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8077fc91-724b-4272-858d-cc6d2505780f/content> (дата звернення 24.10.2025).
7. Про затвердження Положення про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та організації зв'язку у сфері цивільного захисту URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2017-%D0%BF#n9> (дата звернення 26.03.2025).
8. Кодекс цивільного захисту України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 26.03.2025).
9. Класифікатор надзвичайних ситуацій ДК 019:2010 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#Text> (дата звернення 17.11.2025).
10. Поляк К. Ю, Ляшенко Ю.В. Наслідки надзвичайних ситуацій та ідентифікація їх складових. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/220.pdf> (дата звернення 17.11.2025).
11. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення 17.11.2025).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (1998), Resolution "Regulations on the Classification of Emergency Situations", available at: (Accessed 24.10.2025).
2. Hrachova, R. (2000), "Contrary to international standards, we have limited the understanding of an emergency event to force majeure only", *Debet — kredyt*, vol. 16, pp. 2—4.
3. Ischenko, Ya.P. (2022), "Providing the information function of agricultural business management in martial law: features of accounting and taxation", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pyannia nauky i praktyky*, vol. 1 (59), pp. 37—55, available at: <https://repository.vsu.org/getfile.php/31079.pdf> (Accessed 24.10.2025).
4. Miklukha, O.L. (2005), *Oblik ta analiz nadzvychajnykh dokhodiv i vytrat* [Accounting and analysis of extraordinary income and expenses], NUVHP, Rivne, Ukraine.
5. Yermolaieva, M.V. Tiutiunyk, S.V. and Duhar, T.Ye. (2022), "Extraordinary expenses: representation and accounting", available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/41.pdf (Accessed 21.10.2025).
6. Stepaniuk, A. and Nebyl'tsova, V. (2014), "Features of reflecting extraordinary income and expenses in accounting", available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8077fc91-724b-4272-858d-cc6d2505780f/content> (Accessed 24.10.2025).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On approval of the Regulations on the organization of notification of the threat of occurrence or occurrence of emergency situations and the organization of communication in the field of civil protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2017-%D0%BF#n9> (Accessed 26.03.2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2013), "Code of Civil Protection of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 26.03.2025).
9. The State Committee for Consumer Protection and Standardization of Ukraine (2010), "Classifier of emergency situations DK 019:2010", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#Text> (Accessed 17.11.2025).
10. Poliak, K. Yu. and Liashenko, Yu.V. (2017), "Consequences of emergencies and identification of their components", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/220.pdf> (Accessed 17.11.2025).
11. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instruction 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#Text> (Accessed 17.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

УДК 330.3:338.2:338.4:658.8:005.2:005.3

*В. Є. Хаустова,**д. е. н., професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>**М. О. Кизим,**д. е. н., професор, член-кореспондент НАН України, завідувач відділу людського розвитку Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8948-265>**О. І. Решетняк,**д. е. н., доцент, завідувач сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>**Н. В. Трушкіна,**к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,**Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.41

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ЗАГРОЗ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

V. Khaustova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

M. Kyzym,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Corresponding Member of NAS of Ukraine, Institute of Demography and Quality of Life Problems of the NAS of Ukraine

O. Reshetnyak,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine

IDENTIFICATION OF INFRASTRUCTURE THREATS IN THE CONTEXT OF ENSURING THE RESILIENCE OF POPULATION QUALITY OF LIFE: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

У статті досліджено інфраструктурні загрози як системоутворювальний чинник формування резильєнтності якості життя населення в умовах поглиблення глобальних ризиків, кліматичних змін, цифрової трансформації та воєнної нестабільності. Метою роботи є теоретичне обґрун-

тування підходів до ідентифікації інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення та розроблення науково обгрунтованої концептуальної рамки, що дозволяє системно поєднати інфраструктурні чинники з показниками соціального добробуту, безпеки та стійкості розвитку територій. Методологічну основу дослідження становлять методи системного та порівняльного аналізу, бібліометричні інструменти, контент-аналіз публікацій бази Scopus та інструментарій VOSviewer. Узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду дозволило виявити еволюцію наукових підходів до трактування інфраструктурних загроз — від галузевих технічних моделей до комплексного соціотехнічного бачення.

У результаті дослідження сформовано концептуальну рамку, що інтегрує функціональну спроможність інфраструктурних систем, інституційну стійкість та соціальну адаптивність населення. Доведено, що інфраструктурні порушення мають мультиплікативний ефект та призводять до погіршення доступу до базових послуг, зростання соціальної вразливості та зниження рівня суспільної довіри. Обгрунтовано практичні напрями підвищення інфраструктурної резильєнтності України шляхом інституційної модернізації, технологічного оновлення та розвитку соціального капіталу.

The article examines infrastructure threats as a multidimensional systemic factor in shaping the resilience of the population's quality of life under conditions of growing global instability, climate change, digital transformation, and increasing security challenges. It is substantiated that modern infrastructure no longer functions solely as a technical basis of life support, but is transforming into a complex socio-technical system that determines accessibility of basic public services, the level of social security, population mobility, and the stability of socio-economic development of territories.

The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation of the role of infrastructure systems in ensuring social well-being and security of the population, as well as to develop a scientifically grounded conceptual framework that allows systematic integration of infrastructure factors with indicators of social resilience, well-being, and territorial development. The methodological basis of the research includes methods of systemic, structural-functional, and comparative analysis, as well as bibliometric tools based on data from the international scientometric database Scopus using the VOSviewer software environment.

Within the framework of the research, the international and national experience in identifying infrastructure threats was generalized, and the evolution of scientific approaches from sectoral and technical models to integrated socio-technical concepts was determined. An author's conceptual framework was developed, which combines the functional capacity of infrastructure systems, institutional resilience of governance mechanisms, and social adaptability of the population. It is proven that disruptions in infrastructure functioning have a multiplicative effect and are manifested in reduced accessibility of basic services, increased social vulnerability, deterioration of security conditions, and weakening of trust in public institutions. The directions for strengthening Ukraine's infrastructure resilience are substantiated through institutional modernization, technological renewal, implementation of digital governance tools, and development of social capital of territorial communities.

Ключові слова: національна економіка, інфраструктурні загрози, критична інфраструктура, резильєнтність, якість життя населення, безпека інфраструктури, захист, соціально-економічна стійкість, сталий розвиток, державна політика, регіональний розвиток, територіальні громади.

Key words: national economy, infrastructure threats, critical infrastructure, resilience, quality of life, infrastructure security, protection, socio-economic stability, sustainable development, public policy, regional development, territorial communities.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності, кліматичних змін, воєнних ризиків та прискореної цифрової трансформації інфраструктурні системи набувають статусу одного з найбільш уразливих елементів соціально-

економічного розвитку. Порушення функціонування енергетичних, транспортних, комунальних і соціальних інфраструктур безпосередньо впливає на якість життя населення та здатність суспільства зберігати резильєнтність у кризових і посткризових умовах [1; 2].

Міжнародні дослідження засвідчують системний характер цієї проблеми. За даними OECD [1], понад 60% інфраструктурних об'єктів у світі не відповідають сучас-

ним вимогам стійкості до ризиків, а сукупні втрати від порушень функціонування інфраструктурних систем щороку перевищують 300 млрд дол. Дослідження Світового банку [3] демонструють, що збої в енергопостачанні, водозабезпеченні та транспортній доступності спричиняють зниження інтегральних показників якості життя населення на 8—15 % у країнах із середнім рівнем доходу. Емпіричні моделі оцінювання резильєнтності критичної інфраструктури підтверджують, що навіть короткострокові порушення у роботі базових об'єктів інфраструктури призводять до істотного зниження рівня соціальної безпеки та довіри до державних інститутів [4].

Результати міжнародних експертних опитувань у межах програм ООН та Світового банку свідчать, що понад 70 % фахівців пов'язують зростання соціальної вразливості населення саме з інфраструктурними загрозами, зокрема аварійністю інженерних мереж, деградацією систем водопостачання та транспортною ізоляцією окремих територій [3; 5]. Це підтверджує формування стійкого зв'язку між станом інфраструктури та суб'єктивними й об'єктивними характеристиками якості життя населення.

Для України зазначена проблема набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної війни. За оцінками KSE Institute [6], станом на 2024 р. сукупні прямі втрати критичної інфраструктури України перевищили 150 млрд дол., що спричинило масштабні порушення доступу населення до електропостачання, теплопостачання, води, транспорту та соціальних послуг. Станом на листопад 2024 р. загальні прямі збитки інфраструктурних об'єктів (житловий фонд, транспорт, енергетика, промисловість та соціальна інфраструктура) оцінюються майже у 170 млрд дол., з яких близько 60 млрд дол. припадає на житловий фонд, 38,5 млрд дол. — на транспортну інфраструктуру, 14,6 млрд дол. — на енергетичний сектор і 16,3 млрд дол. — на соціальні й публічні будівлі [6; 7].

За даними UNDP та Світового банку, приблизно 13 % житлового фонду України було пошкоджено або зруйновано, а частка зруйнованих і пошкоджених активів в енергетичному секторі зросла майже на 70 % станом на 2025 р. [2; 3]. Окремі регіони України зазнали системних втрат: найбільш ураженими є Донецька, Харківська, Луганська, Київська, Чернігівська та Херсонська області, де зафіксовано руйнування житлової, транспортної та енергетичної інфраструктури в масштабах, що істотно ускладнюють забезпечення базових життєвих потреб населення [7].

Особливо вразливою залишається енергетична інфраструктура. За оцінками профільних аналітичних звітів [8], станом на початок 2024 р. прямі втрати енергетичного сектору України становили близько 9 млрд дол., включно з пошкодженнями електростанцій, підстанцій, ліній електропередач і об'єктів теплопостачання. За даними Управління Верховного комісара ООН з прав людини [8], до середини 2024 р. близько 73 % ключових об'єктів генерації та передачі електроенергії були серйозно пошкоджені або зруйновані, що призводило до масових відключень електроенергії, перебоїв у водопостачанні, роботі транспорту та соціальної інфраструктури.

Інфраструктурні втрати призводять до погіршення показників якості життя населення. За результатами досліджень European Business Association та Gradus Research [9], у 2025 р. лише 17 % респондентів були задоволені своїм життям в Україні, тоді як 48 % висловили незадоволеність. Середній рівень суб'єктивної життєвої задоволеності становив 4,68 бала з 10 можливих [1]. Дослідження "Self-assessment of the quality of life in Ukraine" [10] засвідчило, що 51,6 % опитаних незадоволені станом свого здоров'я, 65,4 % — системою охорони здоров'я, 52,2 % — системою освіти, а 34,6 % відчували погіршення житлових умов у період війни.

Динаміка загальнонаціональних опитувань також фіксує стійку тенденцію до зниження оцінок якості життя. За даними "Life Quality Barometer" [9], частка осіб, які позитивно оцінювали свій досвід життя в Україні, скоротилася з 44 % у 2023 р. до 27 % у 2024 р., тоді як частка незадоволених зросла з 21 % до 37 %. На міжнародному рівні це відображається у погіршенні позицій України в рейтингах якості життя: у звіті "Ukraine's Global Perception Report 2024" Україна посіла 80-те місце серед 89 країн, втративши 12 позицій порівняно з попереднім роком, що експерти пов'язують саме зі зниженням показника якості життя населення [11].

Таким чином, у науковій і практичній площині формується комплексна проблема, що полягає у відсутності системної моделі ідентифікації інфраструктурних загроз та інструментів оцінювання їх впливу на резильєнтність якості життя населення [12–14]. Наявні зарубіжні і вітчизняні дослідження залишаються фрагментарними й не забезпечують інтеграції різних типів загроз у єдину аналітичну рамку. Це обумовлює необхідність розроблення комплексного наукового підходу до ідентифікації інфраструктурних загроз із урахуванням міжнародного та національного досвіду, що є передумовою формування ефективних управлінських рішень у сфері підвищення резильєнтності якості життя населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Бібліометричний аналіз масиву публікацій Scopus за ключовими словами "інфраструктурна загроза" або "інфраструктурні загрози" (infrastructure threats) засвідчив стрімке зростання наукового інтересу до тематики інфраструктурних загроз і резильєнтності. За період 1974—2025 рр. ідентифіковано 23718 документів, із яких після відбору за критеріями "назва наукової статті", "анотація" та "ключові слова" сформовано вибірку з 10510 публікацій.

Найбільша концентрація робіт припадає на останнє десятиліття, причому особливо інтенсивне зростання простежується після 2015 р., що відображає посилення уваги до питань критичної інфраструктури, кібербезпеки, кліматичних ризиків та соціальної вразливості. За країнами-лідерами домінують США, Китай, Індія, Велика Британія, Австралія, Італія та Німеччина, які разом формують понад половину світового публікаційного добробку. Галузева структура охоплює насамперед інженерію, комп'ютерні науки, екологію, соціальні науки та медицину, що підкреслює міждисциплінарний характер досліджень. Для виявлення наукових трендів у межах

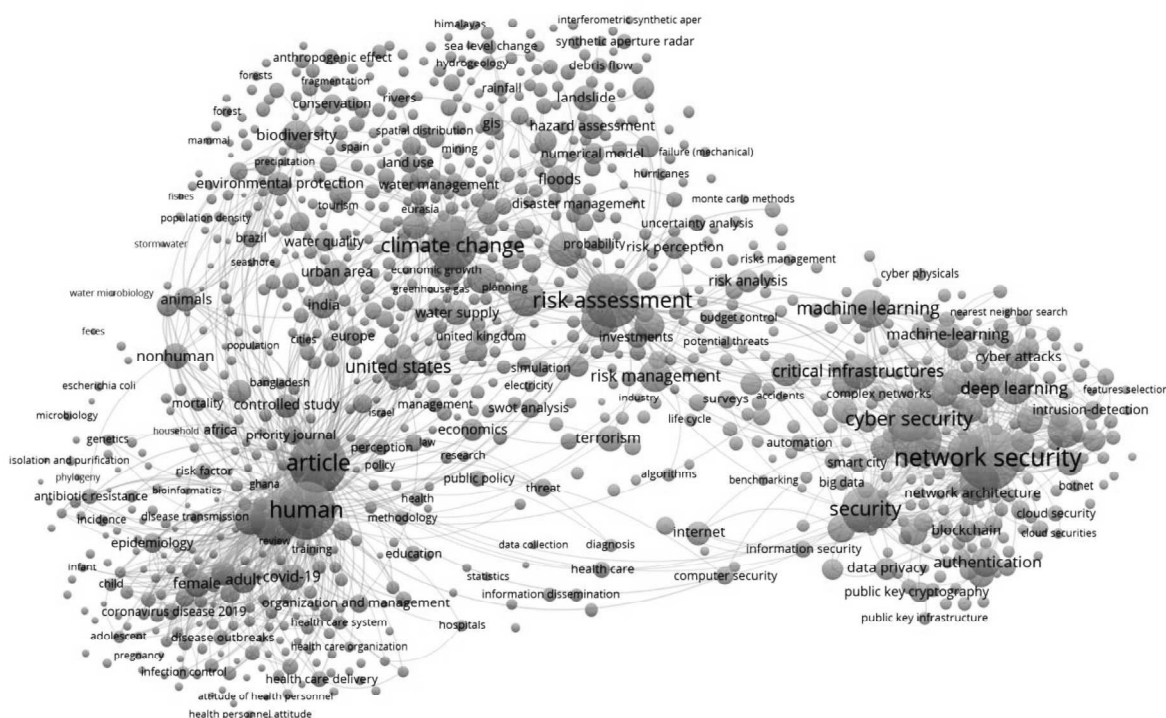


Рис. 1. Кластерна структура наукових досліджень інфраструктурних загроз у просторі ключових слів

Джерело: сформовано авторами на основі даних міжнародної наукометричної бази Scopus із використанням програмного забезпечення VOSviewer.

цього масиву використано інструменти бібліометричного картування (VOSviewer), ефективність яких для ідентифікації кластерів і "білих плям" знань доведено у роботі А. Kwilinski [15].

Отримана бібліометрична карта (рис.) дозволила виокремити змістовні кластери зарубіжних публікацій, що відображають основні напрями дослідження інфраструктурних загроз у контексті резильєнтності соціально-економічних систем та якості життя населення.

Перший кластер пов'язано з природно-кліматичними загрозами та їхнім впливом на інфраструктуру. У працях, присвячених наслідкам зміни клімату, зростанню частоти повеней, посух, штормів та інших екстремальних явищ, інфраструктура розглядається як ключовий елемент у системі "довкілля — економіка — суспільство" [16; 17]. Зокрема, S. Thakur [18] аналізує уразливість портової інфраструктури Індії до кліматичної невизначеності, доводячи, що руйнування морських терміналів і пов'язаних логістичних мереж створює довгострокові ризики для зайнятості та економічної стабільності прибережних регіонів. У центрі уваги цих досліджень перебувають питання оцінювання ризиків, сценарного моделювання та розроблення адаптаційних заходів для мінімізації втрат для населення та його якості життя.

Другий кластер формують публікації, які присвячено медико-соціальним вимірам інфраструктурних загроз. Дослідження Р. Ewald [19] демонструють, що інфраструктура водопостачання, житлові умови та система охорони здоров'я виконують функцію бар'єра для поширення гострих інфекційних захворювань, але водночас формують нову конфігурацію ризиків, пов'язаних із хронічними хворобами. У ширшому контексті ці ро-

боти показують, що збої у функціонуванні лікарень, лабораторій, систем очищення води, каналізації та утилізації відходів трансформуються у зростання захворюваності, надмірну смертність і погіршення показників якості життя населення [16; 17].

Третій кластер охоплює дослідження, які сфокусовано на кіберфізичних загрозах критичній інфраструктурі. У статтях Н. Kure та S. Islam [20] обґрунтовано підходи до формування систем кіберзагрозової розвідки для об'єктів критичної інфраструктури, які поєднують аналіз великих даних, моделі виявлення аномалій та сучасні інструменти управління ризиками. G. Moraitis et al. [21] розробили кількісну методологію оцінювання відмов у системах водопостачання внаслідок кіберфізичних атак, що враховує масштаб, швидкість поширення та тяжкість наслідків для функціонування мереж. У межах цього напрямку доведено, що поєднання фізичних та цифрових загроз є суттєво підвищення вразливості інфраструктурних систем і безпосередньо впливає на соціально-економічну стійкість регіонів [22].

Четвертий кластер об'єднує дослідження соціально-поведінкових аспектів інфраструктурних загроз. У роботах М. Gross et al. [23] показано, що в умовах економічної нестабільності та воєнних криз загрози транспортній доступності, мобільності населення та вартості поїздок стають визначальними чинниками соціальної вразливості у функціональних міських ареалах Європи. Дослідники А. Van Os et al. [24] доводять, що інфраструктурні ризики формуються не лише технічними збоями, а й соціально-психологічними факторами, зокрема загрозами професійній ідентичності учасників проєктів, що спричиняє конфлікти між стейкхолдерами та зниження ефективності управління. Отже, у цьому кластері

інфраструктурні загрози інтерпретуються як чинник трансформації соціальної поведінки та посилення відчуття небезпеки у населення.

П'ятий кластер охоплює інституційно-економічні аспекти інфраструктурних загроз. Н. Liu та Ch. Sullivan [25] вводять поняття "інфраструктурної влади" держави, демонструючи, що руйнування або деградація інфраструктурних мереж суттєво знижує спроможність державних інститутів до превентивного контролю загроз та посилює ризики соціальної дестабілізації. А. Langenohl [26] показує, що фінансові інфраструктури можуть генерувати внутрішні загрози через власні механізми функціонування, формуючи системну нестабільність навіть без зовнішніх шоків. У свою чергу, S. Durdjev та S. Ismail [27] аналізують ризики моделей державно-приватного партнерства типу "build-operate-transfer" у країнах, що розвиваються, акцентуючи увагу на інституційній вразливості процесів інфраструктурної приватизації.

Візуалізація мережі ключових слів у середовищі VOSviewer дозволила виокремити вісім тематичних кластерів досліджень інфраструктурних загроз (табл. 1). Їх структура відображає еволюцію наукового дискурсу від переважно техніко-інженерного трактування загроз до комплексного соціотехнічного підходу, що інтегрує кліматичні, медико-соціальні, кіберфізичні, інституційні та безпекові аспекти. Ідентифіковані кластери підтверджують міждисциплінарний характер проблематики та її тісний взаємозв'язок із забезпеченням резильєнтності якості життя населення.

Наведені домінантні ключові слова, які ідентифіковано на основі аналізу масиви публікацій у базі Scopus та їх візуалізації за допомогою VOSviewer, відображають структурну логіку розвитку сучасного наукового дискурсу щодо інфраструктурних загроз. Виокремлені тематичні кластери засвідчують поступове зміщення наукової уваги від локальних технічних аспектів стійкості до системного розуміння взаємозв'язку між інфраструктурною безпекою та резильєнтністю якості життя населення.

Поряд із тематичними кластерами у зарубіжній літературі сформовано й потужний методологічний напрям. У фундаментальній монографії за редакцією K. Gopalakrishnan та S. Peeta [28] запропоновано концепцію "сталих і резильєнтних систем кри-

Таблиця 1. Тематичні кластери досліджень інфраструктурних загроз у контексті резильєнтності

Назва тематичного кластера	Домінантні ключові слова	Науковий фокус кластера	Вплив на резильєнтність якості життя населення
Кліматичні та природо-техногенні загрози інфраструктурі	зміна клімату, повені, посухи, зсуви, оцінювання небезпек, управління катастрофами, управління водними ресурсами	Оцінка ризиків природних катастроф для транспортної, водної та енергетичної інфраструктури; моделювання сценаріїв руйнувань і адаптаційних заходів	Погіршення доступу до води, енергії та житла; зростання соціальної вразливості; підвищення ризиків екологічно зумовлених захворювань
Медико-соціальні загрози та інфраструктура охорони здоров'я	епідеміологія, громадське здоров'я, інфраструктура охорони здоров'я, санітарія, водопостачання, інфекційні захворювання	Аналіз впливу збоїв у медичній, санітарній та водній інфраструктурі на рівень захворюваності й смертності населення	Зниження рівня здоров'я населення, зростання смертності, погіршення суб'єктивного відчуття безпеки та соціального добробуту
Кіберфізичні загрози критичній інфраструктурі	кібербезпека, критична інфраструктура, мережева безпека, машинне навчання, захист даних, кіберфізичні системи	Дослідження кібератак на енергетику, водопостачання, транспортні та фінансові системи; застосування штучного інтелекту й аналізу великих даних	Порушення стабільності надання життєво важливих послуг, ризики масштабних відключень, зниження довіри населення до державних інституцій
Інституційні та управлінські загрози та транспортна інфраструктурним системам	врядування, інституційна спроможність, управління інфраструктурою, публічне управління, управління ризиками	Аналіз ролі державного управління, регуляторного середовища та державних політик у формуванні інфраструктурної стійкості	Послаблення інституційної спроможності → зниження якості публічних послуг, зростання нерівності доступу до інфраструктури
Соціально-економічні загрози та транспортна інфраструктура	транспортна доступність, мобільність населення, економічна криза, міські території, соціальна вразливість	Оцінка впливу економічних криз і воєнних загроз на мобільність населення та доступність інфраструктурних послуг	Зниження мобільності, обмеження доступу до ринків праці, освіти та медицини → погіршення якості життя
Фінансова та інвестиційна інфраструктура як джерело ризиків	фінансова інфраструктура, інвестиційні ризики, фінансування інфраструктури, державно-приватне партнерство	Аналіз ризиків фінансування інфраструктури, реалізації проєктів ДПП і системних фінансових загроз	Недостатність фінансування → деградація інфраструктури → довгострокове зниження стандартів життя населення
Інфраструктурні загрози в умовах воєнних конфліктів і криз	війна, збройний конфлікт, руйнування інфраструктури, відновлення, резильєнтність, післяконфліктна реконструкція	Дослідження руйнувань інфраструктури внаслідок воєн і криз, моделей відновлення	Руйнування базових сервісів → різке зниження якості життя, зростання міграції та соціальної напруги
Методологічні моделі оцінювання резильєнтності інфраструктур	оцінювання резильєнтності, моделювання, імітаційне моделювання, індикатори, системна динаміка	Розробка кількісних та інтегральних моделей оцінки стійкості інфраструктурних систем	Формування науково обґрунтованих управлінських рішень для підвищення довгострокової стійкості якості життя населення

Джерело: сформовано авторами на основі даних міжнародної наукометричної бази Scopus із використанням програмного забезпечення VOSviewer.

тичної інфраструктури", де поєднано інженерні моделі надійності об'єктів із економічною оцінкою витрат на їх відновлення. У межах цієї школи E. Vugrin et al. [29] розробили рамкову методику кількісного оцінювання

резильєнтності інфраструктурних і економічних систем, яка дозволяє вимірювати втрати продуктивності та вартість відновлення після деструктивних подій. Разом ці роботи формують методичне підґрунтя для інтегрального аналізу інфраструктурних загроз та їхнього впливу на соціально-економічний розвиток, хоча людський вимір якості життя у них здебільшого подано опосередковано.

Попри значний обсяг зарубіжних досліджень, спеціалізованих праць, де інфраструктурні загрози безпосередньо пов'язуються з резильєнтністю якості життя населення, поки що відносно небагато. Окремі автори аналізують на прикладі окремих секторів — водної інфраструктури [22], транспортної доступності [23], медичної та санітарної інфраструктури [16; 19] — як погіршення технічного стану або функціонування цих систем призведе до зниження доступу до послуг, погіршення здоров'я, зростання соціальної вразливості. Однак комплексних моделей, які б одночасно описували конфігурацію інфраструктурних загроз і мультимірну резильєнтність якості життя населення, поки не розроблено.

У вітчизняній науці проблематика інфраструктурних загроз і резильєнтності якості життя населення активно розвивається насамперед після 2014 р., а особливо — в умовах повномасштабної агресії. У роботі [12] резильєнтність економіки розглядається як здатність національної господарської системи адаптуватися до шоків і відновлюватися після криз, виокремлюючи ключові ризики та виклики для України у XXI ст. У науковій праці [13] запропоновано поняття "резильєнтність якості життя населення", акцентуючи увагу на багатовимірності якості життя (доходи, зайнятість, освіта, здоров'я, житлові умови, екологія, безпека, соціальна включеність) і пропонуючи підходи до побудови інтегральних індексів.

Прямий зв'язок між інфраструктурними чинниками та якістю життя населення простежується у низці емпіричних досліджень. Монографія науковців Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України [30] показує, що якість життя українського населення у воєнний період визначається поєднанням макроекономічних тенденцій, стану соціальної інфраструктури, безпекових ризиків та суб'єктивних оцінок добробуту. У статті [31] авторами на основі демографічних, економічних, соціальних та екологічних індикаторів оцінено стан і тенденції якості життя населення України в умовах воєнного стану. Зіставні висновки містяться у доповіді ПРООН щодо гуманітарних наслідків війни в Україні [32].

Окремий внесок у розуміння інфраструктурного виміру резильєнтності якості життя роблять дослідження секторних інфраструктур. С. Федюлова та ін. [22] доводять, що трансформація водної інфраструктури регіонів України прямо впливає на економічну безпеку, зайнятість та екологічну стійкість територій, обґрунтовуючи необхідність віднесення водної інфраструктури до секторів критичної. Т. Васильців і О. Мульська [33], аналізуючи зовнішні регіональні загрози резильєнтності якості життя населення в умовах війни, виокремлюють групи інфраструктурних, енергетичних, екологічних, транспортних та інформаційних загроз і показують, як їх ескалація посилює соціальну вразливість територіаль-

них громад. У публікації [34] вченими запропоновано синергетичний підхід до управління резильєнтністю соціо-еколого-економічного розвитку, що передбачає посилення координації між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством у протидії комплексним інфраструктурним загрозам.

Разом із тим, узагальнення зарубіжних і вітчизняних праць дає змогу виокремити кілька ключових прогалин. По-перше, значна частина зарубіжних досліджень або зосереджується на технічних аспектах стійкості окремих інфраструктурних секторів, або аналізує якість життя населення без розгорнутої операціоналізації інфраструктурних загроз. По-друге, українські роботи часто розглядають інфраструктуру переважно через призму економічної чи національної безпеки, не формуючи цілісної концептуальної моделі резильєнтності якості життя населення, яка б інтегрувала фізичні, цифрові, соціальні та інституційні компоненти інфраструктурних систем. По-третє, поки що обмеженою залишається кількість досліджень, що поєднують бібліометричний аналіз, просторово-статистичні методи та порівняльні міжнародні підходи для системної ідентифікації інфраструктурних загроз і їхнього впливу на багатовимірні показники якості життя.

З огляду на це, виникає потреба у формуванні інтегрованого підходу, спрямованого на ідентифікацію та класифікацію інфраструктурних загроз, встановлення взаємозв'язків між ними та компонентами резильєнтності якості життя населення, а також на зіставлення зарубіжного й українського досвіду управління такими загрозами. Саме усуненню зазначених прогалин і присвячене дане дослідження, що зумовлює формулювання відповідної мети та вибір адекватних методологічних інструментів і методів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні підходів до ідентифікації інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення та розробленні науково обґрунтованої концептуальної рамки, що дозволяє системно поєднати інфраструктурні чинники з показниками соціального добробуту, безпеки та стійкості розвитку територій.

Методологічну основу дослідження становить системний, міждисциплінарний та інтегративний підходи. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу й синтезу — для узагальнення наукових підходів до ідентифікації загроз; індукції та дедукції — для формування теоретичних висновків; порівняльного аналізу — для зіставлення зарубіжних і вітчизняних моделей управління інфраструктурною стійкістю; бібліометричного аналізу — для виявлення глобальних трендів дослідження інфраструктурних загроз на основі даних міжнародної бази Scopus із використанням інструментарію VOS-viewer.

Для ідентифікації та систематизації інфраструктурних загроз застосовано методи кластерного аналізу, контент-аналізу та мережевого моделювання, що дозволило виявити групи найбільш релевантних ризиків, їх

Таблиця 2. Особливості міжнародного досвіду управління інфраструктурними загрозами

Країни / регіони	Ключові особливості підходів	Домінантні інструменти	Соціальна орієнтація
Європейський Союз	Інституційна стандартизація, міжсекторальна координація	Каскадний аналіз ризиків, єдині регламенти безпеки	Захист уразливих груп, рівний доступ до послуг
США	Технологічна орієнтація, роль приватного сектору	AI, Big Data, державно-приватні партнерства	Безперервність сервісів, локальна адаптивність
Японія	Превентивність, довгострокове планування	Сейсмостійке проектування, резервні системи	Фізична та психологічна безпека населення
Балканські країни	Постконфліктна відбудова	Міжнародні фонди, соціальні програми	Соціальна інтеграція та зниження вразливості

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [35—40].

типологію та взаємозв'язки між окремими елементами інфраструктурних систем. Оцінювання впливу ідентифікованих загроз на резильєнтність якості життя здійснювалося із застосуванням індикаторного підходу, що передбачає використання комплексу соціально-економічних, інфраструктурних, демографічних та екологічних показників. У межах дослідження також використано елементи економіко-статистичного аналізу, експертного оцінювання та сценарного моделювання, що дало змогу обґрунтувати можливі траєкторії розвитку ситуації за умов ескалації або мінімізації інфраструктурних загроз.

Інформаційною базою дослідження стали аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні матеріали національних органів влади, відкриті наукометричні платформи, а також результати наукових досліджень українських і зарубіжних учених. Такий комплексний інструментарій дозволив забезпечити обґрунтованість результатів, їхню практичну спрямованість та можливість використання отриманих висновків у процесі формування державної та регіональної політики у сфері розвитку й захисту критичної інфраструктури та підвищення резильєнтності якості життя населення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж останніх десятиліть у міжнародній науковій та управлінській практиці сформувався якісно новий підхід до розуміння ролі інфраструктури у забезпеченні стійкості соціально-економічних систем. Якщо традиційно інфраструктура розглядалася передусім як сукупність технічних об'єктів і мереж, то сучасні підходи трактують її як складну соціо-економічну та технічну систему, що визначає здатність суспільства зберігати функціональність і якість життя в умовах криз, загроз і довготривалих трансформацій [35; 36]. У міжнародному досвіді (табл. 2) чітко простежується еволюція від реактивних моделей реагування на аварії до проактивних стратегій управління ризиками, що базуються на прогнозуванні, сценарному аналізі та комплексній інтеграції безпекових, економічних і соціальних пріоритетів.

У країнах Європейського Союзу інституціоналізація процесів ідентифікації інфраструктурних загроз відбувається в межах єдиних регламентів і директив, які орієнтовані на системну оцінку вразливостей і транскордонну координацію дій [37]. Ключовою особливістю є широке застосування концепції каскадних ефектів, відповідно до якої порушення функціонування одного елемента інфраструктури (енергетики, зв'язку, транспорту) спричиняє ланцюгові збої в суміжних секторах, що безпосередньо впливає на доступ населення до базових послуг. Такий підхід дозволяє формувати інтегровані механізми захисту, які орієнтовано не лише на фізичну стабільність інфраструктури, а й збереження соціальної рівноваги та підтримку уразливих груп населення.

Американська модель вирізняється акцентом на розвитку кіберфізичної стійкості інфраструктур. У центрі цієї моделі — широке застосування цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики великих даних для моніторингу загроз у реальному часі, прогнозування аварій і автоматизації процесів реагування [38]. Особливістю є активне залучення приватного сектору через інструменти державно-приватного партнерства, що підвищує гнучкість і швидкість адаптації систем захисту. Водночас така децентралізована модель може призводити до фрагментації стандартів безпеки між регіонами.

Досвід Японії характеризується домінуванням культури превентивності та довгострокового планування. Після техногенних катастроф, зокрема аварії на АЕС "Фукусіма", було сформовано концепцію "build back better", яка передбачає відновлення інфраструктури на якісно новому рівні стійкості [39]. У практичній площині це проявляється через розвиток резервних енергетичних і водних систем, підвищення сейсмостійкості споруд, створення багаторівневих систем раннього попередження населення. Важливою характеристикою японської моделі є тісний зв'язок інфраструктурної безпеки з психологічною стійкістю населення та довірою до державних інституцій.

У країнах, що пережили військові конфлікти, інфраструктурна політика часто поєднується з програмами

Таблиця 3. Особливості вітчизняного досвіду управління інфраструктурними загрозами

Напрямок	Переваги	Недоліки	Відмінності від міжнародних моделей
Енергетична інфраструктура	Гнучкість аварійних рішень, децентралізація	Високий рівень фізичного зносу	Переважання аварійного, а не превентивного підходу
Водна та комунальна сфера	Швидка мобілізація аварійних бригад	Обмежені інвестиції в модернізацію	Орієнтація на відновлення, а не на попередження
Транспорт	Гнучка логістика в кризових умовах	Значні руйнування об'єктів	Вища роль тимчасових рішень
Цифрова інфраструктура	Активний розвиток кіберзахисту	Нерівномірність цифровізації регіонів	Вища роль державних координаційних центрів
Соціальна інфраструктура	Сильний волонтерський рух	Перевантаження систем	Висока роль громадського сектору

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [12; 41—42; 43—44].

соціальної стабілізації. У Балканських країнах та державах Близького Сходу інфраструктура розглядається не лише як економічна основа розвитку, а як інструмент відновлення соціальних зв'язків, зайнятості та інтеграції вразливих груп [40]. У цьому контексті інфраструктурні інвестиції виконують функцію стабілізатора постконфліктних суспільств і сприяють зниженню рівня соціальної напруги.

Український досвід управління інфраструктурними загрозами (табл. 3) формується в принципово складніших умовах. Поєднання хронічного недофінансування, структурної деградації мереж, технологічної застарілості та масштабних руйнувань унаслідок війни зумовило домінування реактивної моделі управління, спрямованої на оперативне відновлення критичних об'єктів і забезпечення мінімально допустимих стандартів життєзабезпечення [12; 41; 42]. На відміну від країн ЄС і США, де превалює системне прогнозування загроз, в Україні тільки формується культура сценарного планування та інтегрованого управління ризиками.

Водночас українська практика демонструє унікальні риси, які мають важливе наукове значення. До них належить висока адаптивність територіальних громад, здатність до швидкої самоорганізації, розвиток волонтерських ініціатив та горизонтальних соціальних мереж, що компенсують недоліки формальних інституцій. Саме ці механізми дозволили зберегти базову функціональність соціальних систем навіть у умовах тривалих перебоїв у роботі енергетичної, транспортної та комунальної інфраструктури. Водночас серед ключових обмежень залишаються фрагментарність нормативно-правового регулювання, нерівномірність регіонального розвитку та недостатня інтеграція цифрових інструментів у системи моніторингу інфраструктурних загроз [43; 44].

У межах даного дослідження запропоновано концептуальну рамку ідентифікації інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення, яка поєднує інженерно-технічні, інституційні та соціально-економічні компоненти в єдину аналітичну систему. На відміну від традиційних підходів, у

межах яких інфраструктура розглядається фрагментарно — або як технічна система, або як елемент економічної безпеки, — запропонована рамка інтерпретує інфраструктуру як інтегральне соціо-економічне та технічне середовище, що формує базові умови життєдіяльності населення.

Концептуальна рамка ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних рівнів аналізу: макrorівня (держава), мезорівня (регіони, територіальні громади) та мікрорівня (домогосподарства, індивіди). Це дозволяє простежити, яким чином деградація або порушення функціонування інфраструктурних систем трансформується у зміни параметрів якості життя населення через систему опосередкованих соціально-економічних ефектів.

У межах запропонованої рамки інфраструктурні чинники розглядаються як вхідні параметри, які через механізми інституційної взаємодії, управлінських рішень та соціальної адаптації трансформуються у вихідні результати, що відображаються у доступності базових послуг, рівні безпеки, стабільності зайнятості та соціальній згуртованості. Такий підхід дозволяє перейти від лінійного бачення впливу інфраструктури на добробут до багаторівневої моделі зворотних зв'язків, у межах якої якість життя населення одночасно виступає і результатом, і чинником подальшого розвитку інфраструктурних систем.

Наукова новизна запропонованої рамки полягає в інтеграції концепції резильєнтності з теорією критичної інфраструктури та підходами до вимірювання якості життя населення. Запропонована модель дозволяє здійснювати системну ідентифікацію інфраструктурних загроз не лише за галузевим принципом (енергетика, транспорт, водопостачання тощо), а й за характером їх соціальних наслідків — через призму вразливості ключових сфер життєдіяльності населення.

Практична цінність концептуальної рамки полягає в можливості її використання як аналітичної основи для розроблення державних і регіональних програм підвищення інфраструктурної стійкості, формування системи індикаторів моніторингу якості життя та обґрунту-

Таблиця 4. Взаємозв'язок інфраструктурних чинників, соціальних ефектів та індикаторів якості життя населення

Інфраструктурні чинники	Соціальні ефекти	Індикатори якості життя населення
Стан енергетичної інфраструктури (стабільність електропостачання, резервні потужності)	Безперервність функціонування житлового сектору, закладів охорони здоров'я та освіти	Частота аварійних відключень, доступність електроенергії, рівень комфорту житлових умов
Розвиненість транспортної інфраструктури (дороги, залізниця, громадський транспорт)	Доступ населення до ринків праці, освіти, медичних та адміністративних послуг	Час доступу до ключових соціальних об'єктів, рівень мобільності населення, витрати на транспорт
Стан водопровідної та каналізаційної інфраструктури	Забезпечення базових санітарно-гігієнічних умов життя	Частка населення з доступом до безпечної питної води, частота аварій у водомережах
Розвиток цифрової інфраструктури (зв'язок, інтернет, дата-центри)	Доступ до цифрових послуг, дистанційної освіти, медицини, державних сервісів	Показники цифрової доступності, швидкість та стабільність інтернет-з'єднання
Стан медичної інфраструктури (лікарні, амбулаторії, екстрена допомога)	Доступність медичної допомоги, своєчасність реагування на загрози здоров'ю	Рівень захворюваності, смертності, тривалість життя, забезпеченість лікарняними ліжками
Екологічна та природоохоронна інфраструктура	Зниження екологічних ризиків та негативного впливу на здоров'я населення	Рівень забруднення повітря та води, частота екологічно зумовлених захворювань
Фінансова інфраструктура (банківські установи, платіжні системи, доступ до кредитування)	Стабільність доходів домогосподарств, можливість фінансового планування	Рівень фінансової доступності, частка населення з доступом до банківських послуг
Інституційна інфраструктура (якість публічного управління, кризові служби)	Рівень довіри до влади, ефективність реагування на кризи	Індекси довіри до інституцій, рівень задоволеності публічними послугами

Джерело: авторська розробка.

вання інвестиційних пріоритетів відновлення й модернізації критичної інфраструктури.

Систематизацію взаємозв'язків між інфраструктурними чинниками, соціальними ефектами та індикаторами якості життя населення відображено у табл. 4. Це дозволяє наочно простежити, як технічні параметри інфраструктури трансформуються у соціальні результати та показники добробуту.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду дозволяє зробити висновок, що ефективні моделі управління інфраструктурними загрозами формуються на основі синергійного поєднання технічної надійності інфраструктурних систем, інституційної зрілості механізмів управління та високого рівня соціальної адаптивності населення.

Українська практика, яка сформована в умовах багатовимірних кризових впливів, демонструє унікальну здатність територіальних громад до самоорганізації та підтримання базових соціальних функцій навіть за умов істотних порушень функціонування інфраструктурних

мереж. Водночас інтеграція цього досвіду з міжнародними стандартами стратегічного планування, превентивного управління ризиками та цифрової трансформації створює підґрунтя для формування ефективної національної моделі забезпечення резильєнтності якості життя населення, що обґрунтовує доцільність переходу до систематизації узагальнених висновків і розроблення практичних рекомендацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що інфраструктурні загрози в сучасних умовах набувають системного характеру та трансформуються в один із ключових чинників формування резильєнтності якості життя населення. Встановлено, що інфраструктура поступово втрачає роль виключно технічної основи життєзабезпечення та перетворюється на інтегральне соціально-економічне середовище, яке визначає доступність базових послуг,

рівень безпеки, мобільність населення, стабільність зайнятості та ступінь соціальної згуртованості.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду підтвердив, що ефективні моделі управління інфраструктурними загрозами формуються за умови синергійного поєднання функціональної надійності інфраструктурних систем, інституційної спроможності органів влади та здатності суспільства до адаптивної поведінки в умовах криз і невизначеності.

У межах дослідження розроблено концептуальну рамку ідентифікації інфраструктурних загроз у контексті забезпечення резильєнтності якості життя населення, яка інтегрує положення теорії критичної інфраструктури, концепції резильєнтності та сучасні підходи до вимірювання якості життя. Доведено, що порушення функціонування інфраструктурних систем мають не лише прямі матеріальні наслідки, а й формують каскадні соціальні ефекти, які проявляються у зростанні соціальної вразливості, погіршенні доступу до освіти, медичних послуг, ринку праці та зниженні рівня суспільної довіри. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у переході від галузевого аналізу інфраструктур до міжсекторальної моделі, що дозволяє ідентифікувати загрози через призму їх системного впливу на параметри якості життя населення.

Отримані результати мають суттєве прикладне значення для формування державної та регіональної політики. Обґрунтовано, що для України особливо актуальним є перехід від домінування реактивних механізмів реагування на інфраструктурні загрози до формування проактивної політики інфраструктурної резильєнтності. Практичні рекомендації дослідження полягають у необхідності:

- інституціоналізації обов'язкової оцінки інфраструктурних ризиків у процесах стратегічного планування розвитку територій;
- впровадження систем сценарного аналізу та раннього попередження з використанням цифрових платформ, аналітики великих даних і технологій штучного інтелекту;
- пріоритезації інвестицій у модернізацію енергетичної, транспортної, водної та цифрової інфраструктури з урахуванням принципів резервування потужностей і модульності систем;
- посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування шляхом розвитку центрів управління кризами, міжмуніципальної координації та програм підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- стимулювання розвитку державно-приватних партнерств і залучення міжнародної технічної допомоги для реалізації проєктів відновлення за принципами "build back better";
- підтримки ініціатив громадянського суспільства та розвитку соціального капіталу як ключового ресурсу підвищення стійкості територіальних громад.

Загалом результати дослідження формують цілісне наукове підґрунтя для розроблення комплексної державної політики у сфері ідентифікації та управління інфраструктурними загрозами, спрямованої на забезпечення довгострокової резильєнтності якості життя населення. Реалізація запропонованих підходів сприятиме посиленню стійкості територій, зменшенню соціаль-

но-економічної вразливості та формуванню передумов для сталого відновлення і розвитку країни в умовах структурних трансформацій.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язано з необхідністю розширення емпіричної бази аналізу взаємозв'язків між інфраструктурними загрозами та динамікою якості життя населення; розробленням і апробацією інтегральних індексів інфраструктурної резильєнтності, адаптованих до умов післявоєнного відновлення України, а також поглибленням досліджень ролі цифрових технологій у забезпеченні стійкості критичної інфраструктури та соціальних систем.

Література:

1. Building Resilience: New Strategies for Strengthening Infrastructure Resilience and Maintenance. Paris: OECD Publishing, 2021. 156 p.
2. Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction. Geneva: United Nations, 2022. 204 p.
3. Lifelines: The Resilient Infrastructure Opportunity. Washington, DC: World Bank, 2019. 211 p.
4. De Marco A., Mangano G., Zio E. Quantitative resilience assessment of critical infrastructures. Reliability Engineering & System Safety. 2021. Vol. 210. Article 107536. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.107536>.
5. United Nations Development Programme. Human Development Report 2023/2024. New York: UNDP, 2024. 289 p.
6. Report on Direct Infrastructure Damage in Ukraine. Kyiv: KSE Institute, 2024. 98 p.
7. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion — KSE Institute estimate as of November 2024. KSE Institute. 2025. 14 February. <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/> (дата звернення: 12.10.2025).
8. Attacks on Ukraine's Energy Infrastructure: Harm to the Civilian Population. Geneva: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2024. 58 p.
9. Life Quality Barometer: What Ukrainians Think about Quality of Life in 2025. Kyiv: European Business Association, Gradus Research, 2025. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/life-quality-barometer-2025/> (дата звернення: 12.10.2025).
10. Griban H. P., Liakhova N. A., Asauliuk I. O. et al. Self-assessment of the quality of life by Ukrainians during martial law and ways to improve it. Wiadomosci Lekarskie (Medical Advances). 2025. Vol. 78. No. 9. P. 1798—1804. <https://doi.org/10.36740/WLek/212517>.
11. Ukraine's Global Perception Report 2024. Kyiv: Brand Ukraine, 2024. 50 p. URL: https://brand-ukraine.org.ua/documents/189/eng_UKRAINES_GLOBAL_PERCEPTION_REPORT_2024_web.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
12. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30—41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.
13. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Попович М. В., Юденко Є. В. Поняття "резильєнтність якості життя населення": сутнісне наповнення та складові.

Проблеми економіки. 2025. № 3. С. 235—254. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.

14. Khaustova V., Caprian Iu., Tirlea M. R., Birca Iu., Trushkina N. Critical infrastructure sustainability in the context of the well-being of the country's population. *Dezvoltarea sustenabila a cooperativelor si bunastare pentru toti, DEC3 (Moldova, Chisinau, 19—20 iunie 2025)*. Chisinau: Moldova State University, 2025, Editia 1. P. 358—368. <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.41>.

15. Kwilinski A. The Relationship between Sustainable Development and Digital Transformation: Bibliometric Analysis. *Virtual Economics*. 2023. Vol. 6. No. 3. P. 56—69. [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.03\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.03(4)).

16. Costello A., Abbas M., Allen A. et al. Managing the Health Effects of Climate Change: Lancet and University College London Institute for Global Health Commission. *The Lancet*. 2009. Vol. 373. Iss. 9676. P. 1693—1733. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)60935-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)60935-1).

17. Young G., Demuth S., van Lanen H. A. J. Hydrological Sciences and Water Security: Past, Present and Future. *Proceedings of the IAHS*. 2015. Vol. 366. P. 1—9. <https://doi.org/10.5194/piahs-366-1-2015>.

18. Thakur S. Ports and Climate Uncertainty: An Economic Imperative for India. *Maritime Affairs*. 2021. Vol. 17. Iss. 2. P. 91—106. <https://doi.org/10.1080/09733159-2022.2027115>.

19. Ewald P. W. Evolution of Virulence, Environmental Change, and the Threat Posed by Emerging and Chronic Diseases. *Ecological Research*. 2011. Vol. 26. Iss. 6. P. 1017—1026. <https://doi.org/10.1007/s11284-011-0874-8>.

20. Kure H. I., Islam S. Cyber Threat Intelligence for Improving Cybersecurity and Risk Management in Critical Infrastructure. *Journal of Universal Computer Science*. 2019. Vol. 25. No. 11. P. 1478—1502.

21. Moraitis G., Makropoulos C., et al. Quantifying Failure for Critical Water Infrastructures under Cyber-Physical Threats. *Journal of Environmental Engineering*. 2020. Vol. 146. Iss. 9. Article 04020108. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EE.1943-7870.0001765](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EE.1943-7870.0001765).

22. Fedulova S., Pivovarov O., Khudolei V., Komirna V., Kalynovskyi A. Water Infrastructure and Economic Security of Regional Socio-Economic Systems: Evidence from Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 2. P. 166—179. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.15](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.15).

23. Gross M., Dudzińska M., Dawidowicz A., Wolny-Kucinska A. Cluster Analysis of Travel Behaviour Threats in Chosen European Functional Urban Areas During the Economic Crisis. *Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*. 2024. Vol. 23. Iss. 3. P. 425—443. <https://doi.org/10.31648/aspa.10095>.

24. Van Os A., Van der Veen J., et al. Project Risk as Identity Threat: Explaining the Development and Consequences of Risk Discourse in an Infrastructure Project. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33. Iss. 4. P. 877—888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.016>.

25. Liu H., Sullivan Ch. M. And the Heat Goes On: Police Repression and the Modalities of Power. *Journal of Conflict Resolution*. 2021. Vol. 65. Iss. 10. P. 1657—1679. <https://doi.org/10.1177/00220027211013099>.

26. Langenohl A. When Transactions Turn Awry: Infrastructural Ambivalence in Financial Security. *Finance and Society*. 2024. Vol. 10. Iss. 1. P. 18—37. <https://doi.org/10.2218/fas.2023.5>.

27. Durdiev S., Ismail S. The Build-Operate-Transfer Model as an Infrastructure Privatisation Strategy for Turkmenistan. *Utilities Policy*. 2017. Vol. 48. P. 195—200. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2016.12.002>.

28. Sustainable and Resilient Critical Infrastructure Systems: Simulation, Modeling, and Intelligent Engineering / Edited by K. Gopalakrishnan, S. Peeta. Berlin: Springer, 2010. 281 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-11405-2>.

29. Vugrin E. D., Warren D. E., Ehlen M. A. A Framework for Assessing the Resilience of Infrastructure and Economic Systems. *Sustainable and Resilient Critical Infrastructure Systems* / Edited by K. Gopalakrishnan, S. Peeta. Berlin: Springer, 2010. P. 77—116. https://doi.org/10.1007/978-3-642-11405-2_3.

30. Якість життя населення України та перші наслідки війни: монографія / Л. М. Черенко, С. В. Полякова, В. С. Шишкін та ін. Київ: Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2023. 280 с.

31. Кирилюк В. В., Колядич О. І., Шевчук О. В. Якість життя населення України: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 328—334. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-328-334>.

32. Human Impact Assessment: The Human Impact of the War in Ukraine. Kyiv: UNDP Ukraine, 2023. 164 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment> (дата звернення: 21.10.2025).

33. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Характеристика зовнішніх регіональних загроз резильєнтності якості життя населення України в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 247—256. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-247-256>.

34. Лібанова Е. М., Хвесик М. А., Гуторов А. О., Гуторов О. І., Єрмоленко О. А. Синергетичний підхід до управління резильєнтністю соціо-еколого-економічного розвитку України. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2025. № 3. С. 192—200. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.

35. Mottahedi A., Sereshki F., Ataei M. et al. The Resilience of Critical Infrastructure Systems: A Systematic Literature Review. *Energies*. 2021. Vol. 14(6). Article 1571. <https://doi.org/10.3390/en14061571>.

36. Buyukozkan G., Illica I. A Review of Urban Resilience Literature. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 332. Article 130172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130172>.

37. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*. 2022. December 27. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (дата звернення: 21.10.2025).

38. National Infrastructure Protection Plan. U.S. Department of Homeland Security. 2013. URL: https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/nipp_consolidated_snapshot.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

39. Building Resilient Cities: An Assessment of Disaster Risk Management Policies in Southeast Asia. OECD Green Growth Studies. Paris: OECD Publishing, 2018. 148 p. <https://doi.org/10.1787/9789264305397-en>.

40. Post-Conflict Infrastructure Recovery: Lessons and Practices. World Bank. 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/42399eab-3a5d-5720-aad6-552a3e6a131a> (дата звернення: 27.10.2025).

41. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Сутність поняття "критична інфраструктура" з позицій національної безпеки України. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 58–78. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-12-58-78.

42. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Ризики та загрози національній безпеці: сутність і класифікація. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 6—22. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-10-6-22.

43. Rebuild Ukraine Platform. Paris: OECD, 2024. 156 p.

44. Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4). February 2022 — December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. 200 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8aff-fe125686f04e/content> (дата звернення: 27.10.2025).

References:

1. OECD Publishing (2021), "Building Resilience: New Strategies for Strengthening Infrastructure Resilience and Maintenance", OECD Publishing, Paris, France.

2. United Nations (2022), "Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction", Geneva, Switzerland.

3. World Bank (2019), "Lifelines: The Resilient Infrastructure Opportunity", Washington, DC., USA.

4. De Marco, A., Mangano, G., Zio, E. (2021), "Quantitative resilience assessment of critical infrastructures", Reliability Engineering & System Safety, vol. 210, 107536. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2020.107536>.

5. United Nations Development Programme (2024), "Human Development Report 2023/2024", New York, USA.

6. KSE Institute (2024), "Report on Direct Infrastructure Damage in Ukraine", Kyiv, Ukraine.

7. KSE Institute (14 Feb. 2025), "Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion — KSE Institute estimate as of November 2024", Available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/> (Accessed 12 October 2025).

8. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (2024), "Attacks on Ukraine's Energy Infrastructure: Harm to the Civilian Population", Geneva, Switzerland.

9. European Business Association & Gradus Research (2025), "Life Quality Barometer: What Ukrainians Think about Quality of Life in 2025", Available at: <https://gradus.app/en/open-reports/life-quality-barometer-2025/> (Accessed 12 October 2025).

10. Griban, H. P. et al. (2025), "Self-assessment of the quality of life by Ukrainians during martial law and ways to improve it", Wiadomosci Lekarskie (Medical Advances),

vol. 78 (9), pp. 1798—1804. <https://doi.org/10.36740/WLek/212517>.

11. Brand Ukraine (2024), "Ukraine's Global Perception Report 2024", Available at: https://brandukraine.org.ua/documents/189/eng_UKRAINES_GLOBAL_PERCEPTION_REPORT_2024_web.pdf (Accessed 27 October 2025).

12. Khaustova, V. Ye., and Reshetnyak, O. I. (2023), "Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine", Business Inform, vol. 7, pp. 30—41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>.

13. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Reshetnyak, O. I., Popovych, M. V., Yudenko, Ye. V. (2025), "The concept of "resilience of population quality of life": essence and components", The Problems of Economy, vol. 3, pp. 235—254. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-235-254>.

14. Khaustova, V., Caprian, Iu., Tirlea, M. R., Birca, Iu., Trushkina, N. (2025), "Critical infrastructure sustainability in the context of the well-being of the country's population", Dezvoltarea sustenabila a cooperativelor si bunastare pentru toti, DEC3 (Editia 1, pp. 358—368), Moldova State University, Chisinau, Moldova. <https://doi.org/10.59642/EDR.3.2025.41>.

15. Kwilinski A. (2023), "The Relationship between Sustainable Development and Digital Transformation: Bibliometric Analysis", Virtual Economics, vol. 6 (3), pp. 56—69. [https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.03\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2023.06.03(4)).

16. Costello, A., et al. (2009), "Managing the Health Effects of Climate Change", The Lancet, vol. 373 (9676), pp. 1693—1733. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)60935-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)60935-1).

17. Young, G., Demuth, S., van Lanen, H. A. J. (2015), "Hydrological Sciences and Water Security", Proceedings of the IAHS, vol. 366, pp. 1-9. <https://doi.org/10.5194/piahs-366-1-2015>.

18. Thakur, S. (2021), "Ports and Climate Uncertainty: An Economic Imperative for India", Maritime Affairs, vol. 17 (2), pp. 91—106. <https://doi.org/10.1080/09733159.2022.2027115>.

19. Ewald, P. W. (2011), "Evolution of Virulence, Environmental Change, and the Threat Posed by Emerging and Chronic Diseases", Ecological Research, vol. 26 (6), pp. 1017—1026. <https://doi.org/10.1007/s11284-011-0874-8>.

20. Kure, H. I., and Islam, S. (2019), "Cyber Threat Intelligence for Improving Cybersecurity and Risk Management in Critical Infrastructure", Journal of Universal Computer Science, vol. 25 (11), pp. 1478—1502.

21. Moraitis, G., et al. (2020), "Quantifying Failure for Critical Water Infrastructures under Cyber-Physical Threats", Journal of Environmental Engineering, vol. 146 (9), 04020108. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EE-1943-7870.0001765](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EE-1943-7870.0001765).

22. Fedulova, S., Pivovarov, O., Khudolei, V., Komirna, V., Kalynovskyi, A. (2020), Water Infrastructure and Economic Security of Regional Socio-Economic Systems: Evidence from Ukraine. Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (2), pp. 166—179. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.15](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.15).

23. Gross, M., Dudzinska, M., Dawidowicz, A., Wolny-Kucinska, A. (2024), "Cluster Analysis of Travel Behaviour

Threats", *Acta Scientiarum Polonorum. Administratio Locorum*, vol. 23 (3), pp. 425—443. <https://doi.org/10.31648/aspa.10095>.

24. Van, Os A., Van, der Veen J. et al. (2015), "Project Risk as Identity Threat", *International Journal of Project Management*, vol. 33(4), pp. 877-888. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.016>.

25. Liu, H., and Sullivan, Ch. M. (2021), "And the Heat Goes On: Police Repression and the Modalities of Power", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 65(10), pp. 1657—1679. <https://doi.org/10.1177/00220027211013099>.

26. Langenohl, A. (2024), "When Transactions Turn Awry: Infrastructural Ambivalence in Financial Security", *Finance and Society*, vol. 10 (1), pp. 18—37. <https://doi.org/10.2218/fas.2023.5>.

27. Durdjev, S., and Ismail S. (2017), "The Build-Operate-Transfer Model as an Infrastructure Privatisation Strategy", *Utilities Policy*, vol. 48, pp. 195—200. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2016.12.002>.

28. Gopalakrishnan, K., and Peeta, S. (Eds.) (2010), "Sustainable and Resilient Critical Infrastructure Systems", Springer, Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-11405-2>.

29. Vugrin, E. D., Warren, D. E., Ehlen, M. A. (2010), "A Framework for Assessing the Resilience of Infrastructure and Economic Systems", in K. Gopalakrishnan, S. Peeta (eds.), *Sustainable and Resilient Critical Infrastructure Systems* (pp. 77—116). Springer, Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-642-11405-2_3.

30. Cherenko, L. M., et al. (2023), "Quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war", *Instytut demografii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy*, Kyiv.

31. Kyrlyuk, V. V., Koliadych, O. I., Shevchuk, O. V. (2024), "Quality of life of the population of Ukraine: state, trends, prospects", *Business Inform*, vol. 7, pp. 328—334. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-328-334>.

32. UNDP Ukraine (2023), "Human Impact Assessment: The Human Impact of the War in Ukraine", Kyiv, Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/human-impact-assessment> (Accessed 21 October 2025).

33. Vasylytsiv, T. H., and Mulska, O. P. (2025), "Characterization of External Regional Threats to the Resilience of the Quality of Life of the Population of Ukraine in Wartime Conditions", *Business Inform*, vol. 4, pp. 247—256. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-247-256>.

34. Libanova, E. M., Khvesyuk, M. A., Hutorov, A. O., Hutorov, O. I., Yermolenko, O. A. (2025), "Synergistic approach to the resilience management of socio-ecological and economic development of Ukraine", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 3, pp. 192—200. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/192>.

35. Mottahedi, A., et al. (2021), "The Resilience of Critical Infrastructure Systems", *Energies*, vol. 14(6), 1571. <https://doi.org/10.3390/en14061571>.

36. Buyukozkan, G., and Ilica, I. (2022), "A Review of Urban Resilience Literature", *Journal of Cleaner Production*, vol. 332, 130172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130172>.

37. European Union (Dec. 27, 2022), "Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC (Text with EEA relevance)", Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj> (Accessed 21 October 2025).

38. U.S. Department of Homeland Security (2013), "National Infrastructure Protection Plan", Available at: https://www.dhs.gov/xlibrary/assets/nipp-consolidated_snapshot.pdf (Accessed 21 October 2025).

39. OECD (2018), "Building Resilient Cities: An Assessment of Disaster Risk Management Policies in Southeast Asia. OECD Green Growth Studies", Paris, France. <https://doi.org/10.1787/9789264305397-en>.

40. World Bank (2019), "Post-Conflict Infrastructure Recovery: Lessons and Practices", Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/42399eab-3a5d-5720-aad6-552a3e6a131a> (Accessed 27 October 2025).

41. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Trushkina, N. V. (2022), "The Essence of the Concept of "Critical Infrastructure" From the Standpoint of National Security of Ukraine", *Business Inform*, vol. 12, pp. 58—78. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-58-78>.

42. Khaustova, V. Ye., and Trushkina, N. V. (2024), "Risks and Threats to National Security: Essence and Classification", *Business Inform*, vol. 10, pp. 6—22. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-6-22>.

43. OECD (2024), "Rebuild Ukraine Platform", Paris, France.

44. World Bank (2025), "Ukraine. Rapid damage and needs assessment (RDNA4)", Washington, DC., USA. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/96bd9c94-c327-49b4-8aff-fe125686f04e/content> (Accessed 27 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 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. І. Черленяк,

д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

В. П. Федурця,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212x>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.54

МЕТОДОЛОГІЯ ГЕНЕРУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ СКЛАДНОСТІ

I. Cherlenyak,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

V. Fedurtsia,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

METHODOLOGY FOR GENERATING MANAGEMENT DECISIONS UNDER CONDITIONS OF GLOBAL COMPLEXITY

У статті досліджено методологічні засади формування та реалізації управлінських рішень в умовах наростаючої глобальної складності, яка породжується інтенсивною цифровізацією, прискореним технологічним розвитком, глибокими соціальними трансформаціями, геополітичною фрагментацією та появою нових гібридних факторів невизначеності. Автори доводять, що зростаюча інтеграція економічних, технологічних і психологічних чинників у сучасних бізнес-екосистемах суттєво трансформує традиційну управлінську парадигму, побудовану на лінійності, передбачуваності та квазістатичному плануванні "від досягнутого". Обґрунтовано, що у сучасному світі глобальної складності управлінські рішення стають не лише інструментом реагування на виклики, але й механізмом формування інтегральної стійкості організацій.

У роботі підкреслено, що процес прийняття рішень набуває характеру динамічного когнітивно-психологічного механізму, у межах якого аналітична логіка, емоційна регуляція, колективний інтелект, рефлексивність та організаційна культура взаємно підсилюють одна одну. Запропоновано розширену концептуальну модель генерування управлінських рішень, що інтегрує системне мислення, менеджмент знань, теорію "організації, що навчається", спіральну динаміку, когнітивні евристичні та модель множинних перспектив Кена Вілбера. Автори стверджують, що ефективність сучасного менеджменту визначається здатністю проєктувати стійкі архітектури рішень, які синхронізують "простір дії" та "простір діяльності", формуючи стратегічну далекоглядність і методологічну адаптивність. Додатково наголошено, що в процесі розробки та реалізації управлінських рішень поєднання раціональних та емоційних складових управлінської поведінки є ключовою компетенцією лідерів у ситуаціях багатовимірної невизначеності. Обґрунтовано, що методологія генерування управлінських рішень в сучасному бізнесі повинна свідомо враховувати, що кероване використання менеджерами soft-факторів в нових комбінаціях з відповідно модифікованими до нових умов конкуренції hard-факторами відкриває потенціал для інновацій, створення цінності та організаційного оновлення.

The article examines the methodological foundations of forming and implementing managerial decisions under conditions of intensifying global complexity generated by accelerated digitalisation, rapid technological development, profound social transformations, geopolitical fragmentation and the emergence of new hybrid uncertainty factors. The authors argue that the growing integration of economic, technological and psychological factors within modern business ecosystems fundamentally transforms the traditional managerial paradigm based on linearity, predictability and quasi-static incremental planning. It is substantiated that in the contemporary world of global complexity managerial decisions become not only an instrument of responding to challenges, but also a mechanism for forming the integral resilience of organisations. The study emphasises that the decision-making process evolves into a dynamic cognitive-psychological mechanism in which analytical logic, emotional regulation, collective intelligence, reflexivity and organisational culture mutually reinforce one another. The article proposes an expanded conceptual model of managerial decision generation that integrates systems thinking, knowledge management, the theory of the learning organization, spiral dynamics, cognitive heuristics and Ken Wilber's model of multiple perspectives. The authors assert that modern managerial effectiveness depends on the capacity to design resilient architectures of decisions that synchronise the "space of action" and the "space of activity", fostering strategic foresight and methodological adaptability. Furthermore, it is highlighted that integrating the rational and emotional components of managerial behaviour is a key leadership competence under multidimensional uncertainty. It is justified that a contemporary methodology of decision generation must consciously acknowledge that the deliberate use of soft-factors in new combinations with hard-factors adapted to evolving competitive conditions unlocks the potential for innovation, value creation and organisational renewal.

Ключові слова: глобальна складність, управлінські рішення, інтегральний підхід, системне мислення, організаційне навчання, когнітивні механізми, простір дії.

Key words: global complexity, managerial decision-making, integral approach, systems thinking, learning organization, cognitive mechanisms, space of action.

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

Сучасні фірми (підприємства) функціонують у середовищі, яке характеризується динамічністю, невизначеністю та багатомірністю. Зростання феномену складності проявляється у взаємопов'язаності глобальних ринків, швидкому розвитку технологій, соціальних та психологічних трансформацій та екологічних викликів. У таких умовах традиційні моделі прийняття управлінських рішень швидко втрачають ефективність. Указані процеси зумовлюють потребу у нових підходах до управління в умовах так званої економіки знань. Економіка знань сьогодні уже не просто модне словосполучення. Поступово, це та нова реальність, у якій успішними стають насамперед ті підприємства, фірми, компанії, менеджери та бізнесмени, що реально вміють створювати, масштабувати та швидко застосовувати знання.

Українські компанії сьогодні, на етапі суперечливої глобальної конфронтації, яка відбувається паралельно з технологічною та економічною глобалізацією, стикаються з новими вимогами: бути гнучкими, інноваційними, цифровими, економними, методологічно різноманітними в сфері продукування управлінських рішень. Але наскільки сучасні вітчизняні фірми готуються або готові до цього в трьох взаємозалежних просторах: когнітивному, технологічному та психологічному — це поки що ціла область відкритих питань, на які немає однозначних простих відповідей та реко-

мендацій. Таке зростання феномену глобальної складності вимагає від управлінців переходу від лінійних, жорстко детермінованих моделей генерування управлінських рішень до гнучких, адаптивних та інноваційних практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В роботі [1] фундатора неокласичного менеджменту П.Друкера доводиться, що фундаментальними характеристиками нової парадигми управління в 21 ст. повинна бути орієнтація на такі три чинники бізнесу: знання; інновації; соціальна відповідальність. Вважаємо, що у цій парадигмі ефективність розглядається як синергія результативності управлінських дій та продуктивності наукових та інженерно-технічних знань. В цьому ж ключі у роботі [2] Сенге Петер обґрунтовує тезу, що в контексті викликів прийняття управлінських рішень в бізнесі "організації мають перетворитися в такі, що навчаються". Автор окреслює такі основні імперативи цих організацій: 1) навчання як процес, а не подія: знання постійно оновлюються й закріплюються у практиці; 2) здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища — адаптація та адаптивність; 3) культура відкритості: співробітники мають право на помилки, які розглядаються і керівництвом фірми, і співробітниками як можливості для навчання; 4) колективна відповідальність: успіх залежить від спільних зусиль, а не лише від індивідуальних; 5) організації, що навчаються, швидше здатні впроваджувати інновації, краще адаптуються до ринку та знижують ризики; 6) ефективна орган-

ізація — це не лише структура чи стратегія, а культура постійного навчання; 6) сила організації (фірми) полягає у поєднанні індивідуального розвитку, командної роботи та системного мислення.

Ці підходи далі розвиває відомий представник школи стратегічного управління Г. Хамел [3]. Він вважає, що операційна ефективність чи технологічні прориви швидко копіюються конкурентами, саме тому насамперед система менеджменту фірми є головним джерелом конкурентної переваги. На його думку, основний стабільний ресурс — це здатність фірм постійно генерувати нові управлінські практики. У роботі класика системного менеджменту Р. Л. Акоффа [4] пояснюється, чому системне мислення найчастіше, не зважаючи на всі його "очевидні" переваги, усе ще не є основою управління підприємствами. Автор виділяє культурні, психологічні та структурні бар'єри, які заважають керівництву фірм перейти від лінійного, редукаціоністського мислення до цілісного системного підходу. У статті М. Роойля [5] описано досвід компаній, які впровадили холакратію — систему управління без традиційної ієрархії, де влада "логічно" розподіляється між ролями та колами (рівнями квазіієрархії). В цього автора концепт "Голакратія" — це фактично структурована самоорганізація, яка поєднує свободу дій з чіткими правилами діяльності.

Методологічним та практичним аспектам досліджуваної проблеми в останні роки почали приділяти певну увагу також і вітчизняні автори. В роботі [6] розкрито проблеми недостатньої розробки методологічних підходів до оцінки ефективності стратегічних інновацій та механізмів їх інтеграції у маркетингову діяльність. В [6] доводиться також, що стратегічні інновації є ефективним інструментом для мінімізації ризиків, пов'язаних із високою конкуренцією, змінами споживчих уподобань та економічною нестабільністю.

В роботі [7] проведено порівняльний аналіз сучасних управлінських методологій (BPM, Lean, Six Sigma, Agile, Kaizen). Автори зафіксували, що поєднання BPM із Lean забезпечує системність і оптимізацію ресурсів, тоді як інтеграція з Agile дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та тестувати нові сервіси. Kaizen, у свою чергу, сприяє поступовому вдосконаленню операцій через залучення персоналу, що є важливим для формування культури безперервного розвитку.

В роботі [8] присвяченій методологічним аспектам розвитку сучасних бізнес-систем наголошено, що інтегральні теорії менеджменту логічно komponуються на таких концепціях: 1. холистичний (цілісний) підхід; 2. врахування множинності перспектив; 3. адаптивність і гнучкість; 4. баланс між ефективністю і стійкістю.

"Все-Інтегральний" підхід, що орієнтований на урахування усіх легітимних аспектів людської свідомості: когнітивних, емоційних, моральних, духовних до розвитку системи управління організаціями пропонується в роботі К. Вілбера [9]. У ній автор обґрунтовує тезу, що процес управління має враховувати багатомірність людини, а не лише її функціональні навички.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Генерування управлінських рішень у нових умовах глобальної складності повинно базуватися на систем-

ному мисленні, використанні сучасних аналітичних інструментів та колективному інтелекті. Лише так організації зможуть не лише виживати, а й розвиватися у світі, де нова складність стає новою нормою. У роботі П. Друкера [1] обґрунтована фундаментальна теза, що менеджери — це насамперед архітектори того середовища, в якому працівники фірми можуть реалізувати свої таланти. У цьому смислового руслі П. Друкер будує таку методологічну систему зав'язків цілей та завдань менеджменту фірми: 1) менеджери повинні чітко формулювати цілі, які орієнтовані на результат, а не на діяльність; 2) стратегія фірми має бути гнучкою, враховувати зміни середовища та потреби клієнтів; 3) особливу увагу слід приділяти менеджменту часу як ключовому ресурсу керівника; 4) ефективність керівника фірми визначається здатністю концентруватися на найважливіших завданнях фірми; 5) менеджер — це не лише адміністратор, а лідер, який формує культуру, цінності та візію розвитку фірми; 6) менеджер-керівник відповідає не тільки перед акціонерами, а й перед працівниками та суспільством.

На сучасному етапі складність когнітивної діяльності людини, як виду "Гомо Сапієнс", найбільш зримо можна порівняти із етапами розвитку інформаційних технологій: 1) складність алгоритмів програмування досить адекватно вимірюється у формальних категоріях (час, пам'ять, обчислювальні ресурси); 2) складність розробки нових мов програмування має вищий клас складності, ніж складність розробки комп'ютерних програм та алгоритмів, тому не може вимірюватися в тих же суто формальних категоріях, оскільки на цьому рівні зароджуються нові системні зв'язки, породжені взаємодією великих колективів людей; 3) розвиток простору складності мов програмування привів до можливості машинного навчання та зародження парадигми "штучного інтелекту" як глобального стрибка Складності.

За аналогією в цьому фокусі: 1) складність управління поточною діяльністю та поточною конкурентоспроможністю підприємства співставна із складністю алгоритмів програмування; 2) складність алгоритмів управління майбутнім підприємства має багатовимірний характер (вона включає: людський фактор, зміну технологій, зміну профілю споживання, зміну регуляторних вимог, ускладнення глобальних ринків, зміну спектрів технологічної інтеграції), тому вона співставна зі складністю впровадження нових форматів інтегрального менеджменту; 3) складність розробки нових доктрин та "мов програмування" майбутнього фірми та одночасно значної частини умов розвитку її навколишнього бізнес-простору має вищий клас складності ніж складність розробки нових форматів інтегрального менеджменту.

Значною мірою такий розвиток подій та ситуацій обумовлюється тим, що в сучасних "екосистемах бізнесу" формується додатковий каталізатор зростання "Складності". Таким "вбудованим" каталізатором в підприємстві постає всезростаюче домінування soft-факторів (ідей, концепцій та моделей, що визначають порядок використання hard-факторів — матеріальних ресурсів). Особливого значення soft-фактори сьогодні мають у тих бізнес-моделях, у яких одні й ті самі hard-фактори можна швидко переформовувати та використовувати різними способами. Тобто, комбінувати їх пев-

ним новим чином відповідно різним орієнтаціям менеджера на джерела прибутків. Такого роду бізнес-моделі розвитку фірм набагато сильніше схильні до взаємопроникнення та впливу інших систем, тому більш відкриті до швидкого наростання "Складності". Причому деколи і такого рівня складності, з якою у певних випадках навіть уже важко і навіть неможливо справитися. Додаткова проблема забезпечення конкурентних переваг нашої "титульної" фірми в довгострокових періодах — це висока сприйнятливості фірм конкурентів до запозичених (можливо навіть в цієї ж фірми) форм групування ідей та композиції факторів бізнесу.

У той же час, в умовах наростання "Складності", навіть фірми-лідери, які працюють із якісними власними soft-компонентами, можуть "заражатися" все новими і новими ідеями та концепціями як при вірусній епідемії, в результаті гублячись у цьому інформаційному потоці. Ситуація в певних "екосистемах бізнесу" ще більше посилюється тим, що ідеї вже як самостійно цінні ресурси починають конкурувати між собою як самодостатні цінності. Вперше в історії бізнес-адміністрування світ спостерігає таке виразне протистояння між окремими управлінськими та бізнес ідеями як квазі-самостійними сутностями, вартість яких визначається ринком [10].

Ця боротьба "чужих" ідей із своїми ідеями нерідко впливає навіть на глибину психологію адміністраторів бізнесу, стаючи значною проблемою, яка проявляється на організаційному рівні непослідовністю та хаотичністю важливих рішень [11]. Причому складність контексту, в якому існує організація, найчастіше так і не дозволяє навіть провідним бізнесменам та менеджерам до кінця усвідомити суперечності та виклики, що виникають внаслідок хаотизації їх візії розвитку бізнесів [12].

У цьому дослідженні ми виходимо із тріалектики формату екзистенції та есенції того образу, що "Складність" по своїй суті є природно складною. Таке наше автологічне визначення можна розкрити методом декомпозиції та класифікації ситуацій і сутностей. Не претендуючи тут на особливу наукову оригінальність, а просто міркуючи прагматично, таким шляхом декомпозиції можемо побачити, а потім і окреслити зміст таких форматів складності: складність виявлення (фіксації, детектування) події або закономірності, складність ідентифікації, складність розрахунку обсягів впливу події (чинника), складність розробки алгоритму дій, складність реалізації алгоритму дій. А далі уже виток спіралі пізнання замикається питанням складності інтерпретації результатів поточного циклу вищеописаних дій. Але і тут дослідників "зустрічає" когнітивний парадокс: тільки спокійно спостерігаючи за зорями, можна неупереджено обдумувати земні справи; і лише занурившись в суть земних справ, можна зрозуміти істинне призначення зоряного неба.

У такому фокусуванні ми поступово ближче підходимо до проблем ідентифікації складності питань сучасного менеджменту. Адже у сучасному світі глобальної складності управлінські рішення стають не лише інструментом реагування на виклики, але й механізмом формування інтегральної стійкості організацій. У цьому фокусі саме стратегічне бачення та стратегічне прогнозування, раціональні управлінські, економічні та інже-

нерні рішення мають бути двигуном генерування результативних систем управлінських рішень.

Для розкриття складності взаємозалежностей між емоційно-психічним процесом та алгоритмізованим когнітивним процесом управління бізнес-системами застосуємо такий приклад динаміки нескінченної множини зв'язаних точок екзистенції, який дає нам математичний образ "стрічка Мебіуса" [13]. В цьому наближенні актуалізовані нами події, що необхідні для управління бізнес-системою, складають на "першій" стороні психо-стрічки Мебіуса "Я-особи" менеджера певний потік когнітивних актів передбаченими технологіями розробки та прийняття раціональних управлінських рішень. А на "іншій стороні" стрічки Мебіуса "Я-особи" менеджера протікає підсвідомий каскад прийняття варіантів досить спонтанних емоційних управлінських рішень. Він відбувається як психічний процес, що поєднує емоційно-інтелектуальні операції, емоційні реакції та квазі-свідому соціальну взаємодію.

Питання такого роду діалектики "емоцій-раціо", "соціо-раціо" та "емоцій-соціо" сьогодні намагається вирішити концепція спіральної динаміки, запропонована в менеджменті [14]. Проте і вона не враховує такий динамічний аспект дуальності системи-процесу "Дія-Діяльність" як складність одночасності моменту дії та моменту вибору ключових параметрів дії. До ключових параметрів дії та діяльності ми відносимо динаміку цілей, динаміку інтересів контингенту учасників, динаміку цілей та інтересів контрагентів, розшарування простору технологічних можливостей. Разом з цим, концепція спіральної динаміки усе ж може служити певним орієнтиром для ідентифікації ключових проблем адекватного управління системою бізнесу фірм у швидко змінному глобальному бізнес-просторі. У сучасному бізнесі різні рівні спіральної динаміки розвитку фірм проявляються у тенденціях змін стилів управління, корпоративної та загальної стратегій їх розвитку. Саме це сьогодні допомагає адміністраторам бізнесів зрозуміти, чому одні організації повинні орієнтуватися на жорстку дисципліну, інші — на інновації, а треті — на екологічні та соціальні цінності.

В усіх сучасних системах бізнесу, незважаючи на різноманіття орієнтацій, прийняття управлінських рішень (УР) — це комплексний психо-енергетичний процес, який поєднує когнітивні операції, емоційні реакції та соціальну взаємодію. У сучасному менеджменті методологія прийняття рішення визначають ефективність організації. Розуміння психологічних механізмів, що стоять за процесом розробки, усвідомлення та прийняття УР, дозволяє підвищити якість вибору та знизити ризики помилок. Когнітивні механізми забезпечують увагу до найбільш важливого та обробку інформації. Керівник відбирає релевантні дані та ігнорує зайве; обмеженість уваги формує фокус та пришвидшує процес просування до обраної цілі, але це все ж може призводити до втрат важливих сигналів. Попередній досвід менеджера тут виступає як база для швидких рішень, але може упереджувати мислення у вигляді інерції чи шаблонних підходів. Ідеал раціонального вибору обмежується часом, інформацією та когнітивними ресурсами. Тому менеджери часто застосовують швидкі евристичні підсвідомі візії для спрощення задачі. Стрес,

тривога або надмірний ентузіазм змінюють оцінку ризику та переваг, прискорюють, або навпаки, блокують прийняття рішень. Внутрішні цілі, амбіції та система цінностей керівника завжди вносять певну невизначеність та впливають на пріоритети та готовність до ризику. Разом з тим наразі вважається, що у бізнес-адмініструванні насамперед раціональні управлінські рішення визначають якість стратегій бізнесу та ефективність організації [14]. З методологічної точки зору ми з цим погоджуємося лише частково.

Вважаємо, що в описаних нами вище якісно нових умовах глобальної складності політичної, соціальної та економічної дійсності однакового методологічного значення набувають і когнітивні, і психологічні, і соціальні аспекти управління організаціями. Здатність менеджерів системно їх врахувати визначають здатність керівників систем бізнесу мислити інноваційно, гнучко та творчо. За оцінками експертів глобалізація економічного простору, цифровізація систем управління компаніями та регіональними соціо-економічними комплексами, геополітична нестабільність та перманентні кризи різної природи різко створюють середовище, де звичні для керівництва фірм моделі прийняття рішень поступово, десь на 70%, втрачають ефективність [15]. Для продукування можливостей розвитку нових підходів до складності глобального середовища, в якому повинні щоденно відтворювати умови своєї самореалізації сучасні фірми, в методологічному фокусі необхідно розв'язувати наступні питання.

1. Якими інструментами та технологіями повинні володіти менеджери, щоб бути здатними виконувати "психологічно роздвоєну" роль одночасно — і архітекторів будови, і жителів-користувачів композиційних елементів та набору вигід, які надає побудована ними архітектурна споруда.

2. Які інструменти доступні менеджерам, щоб бути архітекторами простору діяльності бізнесу.

3. Які підходи, металеві установки та інструменти доступні на поточний момент менеджерам щоб бути щасливими і власниками, і жителями цієї "будівлі" простору діяльності бізнесу.

Проста формальна відповідь на це питання: основний легальний інструмент впливу менеджерів на ситуацію та процес — це управлінські рішення і технологія розробки та реалізації управлінських рішень. Однак, не відділений значними інтервалами часу процес проектування та реалізації процесів та споживання наслідків управлінських рішень, приводить до хаотизації ситуації та процесів. А хаос уже сам по собі є вагомим фактором складності ідентифікації структури та функцій систем. Тому складність управління фірмами в умовах глобалізованого комплексно-проблемного середовища уже є вищим класом складності: він відповідає класу складності розробки нових мов програмування. Це привертає нашу увагу до значимості урахування в проектуванні систем бізнесу концепції множинності перспектив К.Вілбера [9]. Саме у цій роботі автор інтегрує опис індивідуальних, колективних, внутрішніх та зовнішніх аспектів економічних, соціальних, екологічних, етичних і духовних процесів, актуальних для вирішення сучасних проблем розвитку організацій. Ми значною мірою неявно спираємося на ідеї роботи К.Вілбера [9]. Разом з тим вважаємо, що когнітивні механізми в роботі менеджера базуються також на уважності до деталей об-

робки інформації, на умінні відбирати релевантні дані та ігнорувати зайве, здатності звужувати фокус уваги, але виявляти канали втрат важливих сигналів. При цьому попередній досвід менеджера виступає як вже освоєна когнітивна база для швидких рішень. Але тут виникає діалектичне протиріччя, оскільки звична для менеджерів когнітивна база може "заморожувати" канали мислення у вигляді інерції чи шаблонних підходів. При цьому ж раціональний вибір обмежується часом, інформацією та когнітивними ресурсами; менеджери часто застосовують евристики для спрощення задачі.

Тому менеджерам, для забезпечення перспектив розвитку фірми, важливо працювати над розширенням архітектури просторів когнітивної бази. В такому випадку менеджер повинен виконувати паралельно-послідовно такі когнітивні ролі: автора сценарію — режисера-постановка — критика — режисера процесу робіт — тренера — психолога команди. Це усе повинно було б відбуватися відповідно до моделі Лефевра. У цій моделі когнітивно-психологічна рефлексія розглядається як здатність суб'єкта будувати уявлення про самого себе, свої дії та уявлення інших суб'єктів. Це не просто процес "самоусвідомлення". Цей процес розвивається як багаторівнева структура. Навіть її перша ітерація уже повинна мати чотири етапні рівні: 1) менеджер має уявлення про зовнішній світ, в якому хоче досягти успіху для себе та для своєї фірми; 2) менеджер формує уявлення про себе у цьому світі; 3) менеджер уявляє, як інший бачить його; 4) менеджер уявляє, як інші актори уявляють його уявлення про себе та свою фірму [17]. Таким чином формується продуктивна синергетико-рефлексивна модель процесів ітеративної адаптації до умов змагання фірми за свою позицію в екосистемах бізнесу [18].

В моделі Вілбера [9] "Перспективи" розподіляються у чотири квазі-самостійні за логікою свого розвитку діяльнісно-сміслові квадранти-простори (КП). В апікації до проблем управління системами бізнесу "квадранти Вілбера" мають таку структурно-функціональну композицію: КП1 — Індивідуальна внутрішня перспектива: увага до мотивацій, цінностей, здібностей, характерних когнітивних моделей керівників та співробітників; КП2 — Індивідуальна зовнішня перспектива: увага до поведінки, манер, навичок, результатів діяльності, продуктивності, компетентності керівників та співробітників фірми в формуванні доданої вартості фірми та продукції фірми; КП3 — Колективна внутрішня перспектива: культура організації, спільні смисли, неформальні норми, корпоративна культура як фактор кризостійкості; КП4 — Колективна зовнішня перспектива: перспективна для цілей майбутнього — функціональна структура фірми, перспективні в "завтрашньому дні" процеси забезпечення росту доданої вартості, нові технології, нові ринки, нова організаційна архітектура, нові бізнес-моделі.

Ми вважаємо, що для забезпечення довготривалого успіху фірми в сучасних системах "управління майбутнім" менеджерам необхідно виробити вміння рухатися по одній стороні стрічки Мебіуса і паралельно уміти інверсійно переміщатися (тобто відкривати віконце) на другу сторону стрічки Мебіуса "моделі свого Я", вчасно враховуючи виклики, що з'являються в усіх чотирь-

ох "квадрантах Вілбера". Тобто успішний "Менеджер-Лідер" повинен уміти відповідно до змісту викликів, до змісту ситуацій дій та ситуацій діяльності на обох сторонах стрічки Мебіуса майже одночасно будувати уявлення про самого себе, свої дії та уявлення інших суб'єктів. Оскільки, одночасно бути на обох сторонах стрічки Мебіуса потоку самоусвідомлення екзистенції та есенції Я-особи менеджерам важко, то їм завжди доцільно будувати певну систему редукції пріоритетів. Адже менеджер-лідер не може допускати моменти "роздвоєння особистості" при прийнятті командних рішень. І менеджер-візіонер змушений знову і знову повертатись до проблеми покращення методології генерування результативних систем управлінських рішень.

Для результативного компонування альтернатив і вибору своєчасного та доцільного управлінського рішення менеджерам для кожного поточного моменту, тактичного періоду або компонування певної альтернативи стратегічного плану необхідно враховувати просторово-часову подвійну дуальність постійної коеволюції простору дії та простору діяльності. Обидва простори є одночасно і реально, і віртуально означуваними. Перехід із віртуально можливого стану в реально "працюючий" стан залежить від гри зовнішніх та внутрішніх сил, які діють на актора процесу. Отже, необхідно включати в розгляд такі субстанції: Мета-Процес, Простір Дії, Простір Рішень, Простір Діяльності, Простір Результатів, Простір Наслідків. Така послідовно-паралельна система подій та дій (акцій), які рефлексивно взаємозв'язані між собою та формують квазі-залежні патерни цілей динаміки станів та ситуацій, приносить фірмам справжній великий успіх. Для ілюстрації тут пригадаємо, що компанія Amazon 15 років тому була маловідомою фірмою, яка починала з продажу книг. Сьогодні це відома на весь світ компанія, а одним із найприбутковіших її проєктів є сервіс Elastic Computer Cloud [19].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В методологічному ракурсі ми повинні виходити з того, що для результативної технології управління віртуальною та реальною дійсністю розвитку фірми як Актора тріадного комплексу "Економіка"- "Природні ресурси"- "Соціум", конструкт "Простір дії" повинен реально означати поле можливих, потенційних або дозволених кроків суб'єкта управління бізнесом тобто Актора. В той же час, для цього ж Актора "Простір діяльності" — це вже попередніми етапами "реалізоване", організоване та структуроване середовище. В цьому середовищі управлінські та виробничі дії Актора "мимоволі" вже набувають певного системного характеру й перетворюються на процеси та результати. "Простір дії" часто співвідносять насамперед тільки із сферою прийняття рішень: це набір альтернатив, які існують у певному середовищі. Він визначається зовнішніми умовами (правові рамки, ресурси, культура організації) та внутрішніми можливостями (компетенції, повноваження). "Простір діяльності" — це сфера поступової реалізації управлінських функцій (прогнозування можливостей, планування варіантів кроків застосування ресурсів та акторів (людей), організація, мотивація, контроль). Тут,

у просторі діяльності, кроки дії "Акторів" та "Команд", створених ними, набувають форми процесів, що можна описати, виміряти й оцінити. Досить простим для розуміння є взаємозалежності між цими просторами у випадку реагування в антикризовому менеджменті: а) простір дії — набір сценаріїв реагування (евакуація, комунікація, реструктуризація); б) простір діяльності — конкретні заходи, які реально виконуються (створення штабу, розробка плану евакуації, інструктаж персоналу). В цій ситуації простір дії співвідноситься із потенціалом, свободою вибору форм підготовки до випадку кризи, а простір діяльності — це реалізація, організація та результат. Таким чином, у теорії управління ці поняття відрізняються як можливість і реалізація: перше окреслює поле варіантів, друге — фактичну систему дій у межах управлінського процесу. Наглядно найпростіше така відповідність представляється у вигляді двовимірної моделі: вісь Х — "ступінь свободи" (простір дії) + Вісь Y — "ступінь реалізації" (простір діяльності). В реальному бізнес-житті це не двовірно-площинний простір, а багатолістий простір, який "архітектурно" повинен (або здатен) періодично заново формувати менеджер-візіонер на основі комплексної методології виявлення-ідентифікації-проекування результативних стратегій діяльності бізнесу та парадигми інтегральної психології множинності перспектив Вілбера.

Запропонована нами для пояснення проблеми "роздвоєння" каналів саморефлексії компонент когнітивного та емоційного інтелекту менеджера-керівника аналогія із математичним образом свідомості та самоусвідомлення як нескінченості площини, що реалізована стрічкою Мебіуса, є адекватною лише для певного елементу часового ряду діяльності менеджера-лідера. Більш повною є аналогія з гірляндою, скомпонованою з стрічок Мебіуса, що утворюють аналог спіралі Часу-Простору. Але це перспективне питання подальших розвідок у даному напрямі.

Література:

1. Drucker P. F. The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker. New York: HarperBusiness, 2001. 368 с.
2. Senge P. M. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency, 1994. 423 с.
3. Hamel G. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 с.
4. Ackoff R. L. Why few organizations adopt systems thinking. Ackoff Center Weblog. URL: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/Why_few_adopt_ST.pdf. (дата звернення: 10.11.2025).
5. Roll M. Organizations running on Holacracy. Structureprocess.com, 2015. URL: <https://structureprocess.com/who-is-using-holacracy> (дата звернення 8.11.2025).
6. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. Бізнес Інформ, 2025, № 1, с. 449—455. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>. (дата звернення 1.11.2025).
7. Тищенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств.

Київський економічний науковий журнал, 2025, № 9, с. 257—265. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>. (дата звернення 8.11.2025).

8. Суріна Г. Ю., Мірошкіна, Н. В., Лєгін, О. В. Концептуальні основи інтегральних теорій менеджменту. Економічний простір, 2025, № 201, с. 203—211.

9. K. Wilber. Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Boston. Shambhala Publications, 2000. 320 с.

10. InVenture. ТОП-200 бізнес ідей: яка найкраща бізнес ідея у 2025 році URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-200-biznes-idej:-yaka-najkrasha-biznes-ideya-u-2023-roci>. (дата звернення 12.11.2025).

11. Свириденко, В. О., Гришко, В. В. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. Економіка та управління підприємствами, № 3 (86), С. 40—45. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12039/1/3_86_2022-40-45.pdf

12. Курей, О. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасні інтерпретації. Економіка та суспільство, №76/2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>

13. Мікульонюк І. О., Лукінюк М. В. (2025). Прикладне застосування стрічки Мебіуса (Огляд). Вісник НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського". Серія: Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження. (2), 32-52. URL: <https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.2025.333973>

14. ШТЕПА, О. С. Психологічні ресурси як медіатор внутрішнього та зовнішнього "Я" людини. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", 2016, 31. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2016-31.%p>

15. D. E. Beck, C. C. Cowan (2006). Spiral Dynamics. Oxford: Blackwell Publishing, 514 p.

16. Семенчук Т. Б., Забранський М. В. Вплив цифрових технологій на трансформацію стратегічних підходів в Управлінні підприємством. Бізнес-інформ № 5. 2025. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-515_520.pdf

17. Черленяк, І. І. Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління. Ужгород: Ліра, 2010. 654 с.

18. Нижник, Н., Черленяк, І. Синергетично-рефлексивна модель соціальної самоорганізації та управління. Вісник НАДУ, 2003, № 3, 5—14.

19. Власюк Н. Історія успіху компанії AMAZON. Marketer.ua. URL: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/> (дата звернення 12.11.2025).

References:

1. Drucker, P. F. (2001), The Essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker, HarperBusiness. New York, USA.

2. Senge, P. M. (1994), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Currency, New York, USA.

3. Hamel. G. (2007), The Future of Management, Harvard Business School Press, Boston, USA.

4. Ackoff, R. L. (2006), "Why few organizations adopt systems thinking", Ackoff Center Weblog, available at: https://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_-

weblog/files/Why_few_aopt_ST.pdf, (Accessed 10 November 2025).

5. Roll, M. (2015), "Organizations running on Holacracy". Structureprocess.com, available at: <https://structureprocess.com/who-is-using-holacracy>, (Accessed 8 November 2025).

6. Mosijchuk, I. V. Pojta, I. O. and Kalinichenko, O. O. (2025), "Strategic management innovations as a tool for reducing risks in the marketing activities of an enterprise", Biznes Inform, vol.1, pp. 449—455.

7. Tischenko, I. V. (2025), "Directions for forming a mechanism for managing business processes of innovative enterprises", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 9, pp. 257—265.

8. Surina, H. Yu. Miroshkina, N. V. and Lehin, O. V. (2025), "Conceptual foundations of integral management theories", Ekonomichnyj prostir, vol. 201, pp. 203—211.

9. Wilber, K. (2000), "Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy", Shambhala Publications, Boston, USA.

10. InVenture (2025), "TOP 200 business ideas: what is the best business idea in 2025", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-200-biznes-idej:-yaka-najkrasha-biznes-ideya-u-2023-roci>, (Accessed 12 November 2025).

11. Svyrydenko, V. O. and Hryshko, V. V. (2022), "Formation of an innovative business model in the conditions of modern realities", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 3 (86), pp. 40—45.

12. Kurej, O. (2025), "Business strategy of an international company: evolution of content, approaches and modern interpretations", Ekonomika ta suspil'stvo, vol.76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-19>,

13. Mikul'onok, I. O. and Lukiniuk, M. V. (2025), "Applied applications of the Mobius strip (Review)", Visnyk NTUU "KPI imeni Ihoria Sikors'koho". Seriya: Khimichna inzheneriia, ekolohiia ta resursozberezhennia, vol. 2, pp. 32—52. <https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.-2025.333973>,

14. Shtepa, O. S. (2016), "Psychological resources as a mediator of a person's inner and outer "I", Zbirnyk naukovykh prats' "Problemy suchasnoi psykholohii", vol. 31. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2016-31.%p>,

15. Beck, D. E. and Cowan, C. C. (2006), Spiral Dynamics, Blackwell Publishing, Oxford, UK.

16. Semenчук, Т. В. and Zabrans'kyj, М. В. (2025), "The impact of digital technologies on the transformation of strategic approaches in enterprise management", Biznes-inform, vol.5, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-515_520.pdf, (Accessed 18 November 2025).

17. Cherleniak, I. I. (2010), Synerhetychni modeli optymizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia [Synergetic models of optimization of the public administration system], Lira, Uzhhorod, Ukraine.

18. Nyzhnyk, N. and Cherleniak, I. (2003), "Synergetic-reflexive model of social self-organization and management", Visnyk NADU, vol. 3, pp. 5—14.

19. Vlasjuk N. (2021), "AMAZON success story", available at: <https://marketer.ua/ua/amazon-success-story/>, (Accessed 12 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.

УДК 343.98:657.6:631

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

*Г. Є. Павлова,
д. е. н., професор, декан факультету обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-7348>*

*Т. О. Мачак,
старший викладач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3746-4736>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.61

СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКА ЕКСПЕРТИЗА В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ОЦІНКА ВТРАТ, ЗЕМЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ, ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ

*I. Prikhodko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine
H. Pavlova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Accounting and Finance, Dnipro State Agrarian University of
Economics, Dnipro, Ukraine
T. Machak,
Senior Lecturer Dnipro State Agrarian University of Economics, Dnipro, Ukraine*

FORENSIC ACCOUNTING EXAMINATION IN THE AGRICULTURAL SECTOR: ASSESSMENT OF LOSSES, LAND OPERATIONS, AND STATE SUPPORT

У статті обґрунтовано методику судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі, спрямовану на забезпечення достовірного встановлення виробничих втрат, законності земельних операцій та правомірності використання державної підтримки. Розкрито нормативно-правові засади експертної діяльності, включно з оновленнями законодавства 2024 р., що підвищують вимоги до професійності експертів. Представлено структуру документальної, цифрової та облікової бази, необхідної для проведення експертизи. Особливу увагу приділено методам аналізу виробничих втрат, кадастровій перевірці земельних площ, ідентифікації порушень у сфері державної підтримки та застосуванню альтернативних джерел доказів у воєнний час. Запропоновано комплексну структурну модель методики, що забезпечує системність експертного процесу та підвищує якість доказової бази. Результати дослідження формують підґрунтя для стандартизації СБЕ в аграрній сфері та вдосконалення галузевих підходів.

The article develops a comprehensive methodology for forensic accounting expertise in the agricultural sector, aimed at ensuring the reliable identification of production losses, the legality of land operations, and the proper use of state support. The study systematizes the regulatory framework governing forensic activities in Ukraine, emphasizing the updated legal provisions of 2024 that reinforce the professional, procedural, and qualification requirements for forensic experts. Particular attention is paid to the specifics of agricultural production, where seasonality, biological variability, land mobility, and technological dependence create unique challenges for evidence collection and verification.

The article presents a structured model of the documentary, accounting, technological, and digital evidence base that underpins forensic research. The methodological component includes detailed procedures for verifying primary documents, comparing factual and normative losses, analyzing technological maps, conducting inventory controls, and calculating financial damage. Important emphasis is placed on land-related examinations, including cadastral verification, analysis of lease agreements and sublease or emphyteusis contracts, assessment of land-use compliance, and identification of fraudulent or manipulative operations.

The methodology also addresses the examination of state support by verifying eligibility criteria, reviewing applications and financial records, confirming the targeted use of funds, and detecting double financing or fictitious expenditures. In the context of wartime conditions, the article highlights the increased importance of satellite imagery, UAV data, photo and video evidence, and reconstructed accounting records for estimating direct, indirect, and infrastructure-related war losses.

The proposed multi-level methodological model integrates theoretical, organizational, informational, analytical, and special wartime modules into a coherent forensic framework. This model enhances the consistency, transparency, and evidentiary value of forensic accounting conclusions. The findings contribute to the development of sector-specific standards for forensic examinations in agriculture and outline methodological directions for improving the accuracy of loss assessment, land-use verification, and monitoring the use of public resources.

Ключові слова: судово-бухгалтерська експертиза; аграрний сектор; виробничі втрати; земельні операції; державна підтримка; біологічні активи; нормативні втрати.

Key words: forensic accounting expertise; agricultural sector; production losses; land operations; state support; biological assets; normative losses.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрний сектор України функціонує в умовах значної правової, економічної та операційної турбулентності, посиленої трансформацією земельного законодавства, цифровізацією виробництва, розширенням державної підтримки та втратами, спричиненими війною. Біологічний характер активів, сезонність і залежність від природно-кліматичних умов формують складну систему ризиків, що потребує спеціалізованих методів аналізу. За таких умов судово-бухгалтерська експертиза виступає ключовим інструментом установлення достовірності облікових даних, перевірки законності земельних операцій, аналізу державної підтримки та визначення виробничих і бойових втрат, а використання цифрових джерел (спутникових знімків, GPS-трекінгу, кадастрових даних) компенсує нестачу традиційної документації. Відсутність галузевих стан-

дартів підкреслює необхідність подальшої систематизації та стандартизації методичного забезпечення СБЕ з метою підвищення доказовості та ефективності правозастосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій засвідчує, що сучасні дослідження формують окремі важливі складові теоретико-методичної бази судово-бухгалтерської експертизи, однак комплексна модель, адаптована саме до аграрного сектору, залишається недостатньо розробленою. Роботи Я. Карпенка та І. Копайгора [2] уточнюють категоріальний апарат та розкривають роль експерта-бухгалтера, проте не враховують галузевої специфіки аграрного виробництва, зокрема оцінки біологічних активів, земельних операцій та державної підтримки.

Таблиця 1. Нормативно-методична складова судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі

Блок регулювання	Нормативно-правові акти / Методичні документи	Предмет регулювання	Значення для судово-бухгалтерської експертизи (СБЕ)
Загальне правове регулювання судової експертизи	Закон України «Про судову експертизу» № 4038-ХІІ (1994) Закон України (2024) про внесення змін до законодавства у зв'язку з прийняттям Закону «Про адміністративну процедуру»	Визначає поняття судової експертизи, статус експерта, його права, обов'язки, атестацію, види експертиз	Формує правову основу проведення СБЕ, встановлює принципи об'єктивності, незалежності та допустимості експертного висновку
Процесуальні основи призначення СБЕ	Кримінальний процесуальний кодекс України (КПК) Цивільний процесуальний кодекс (ЦПК) Господарський процесуальний кодекс (ГПК)	Процедури призначення експертизи, вимоги до ухвали/постанови, статус висновку експерта як доказу	Визначають момент залучення експерта, перелік питань, підстави відводу експерта, допустимість матеріалів
Організація проведення експертизи	Інструкція про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень (наказ Мін'юсту № 53/5 від 08.10.1998)	Порядок проведення експертизи, види експертних досліджень, оформлення висновку, вимоги до матеріалів	Надає методичні рамки: структура висновку, етапи, вимоги до документів, методи аналізу
Облікове регулювання діяльності аграрних підприємств	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» НП(С)БО / МСФЗ для аграрних підприємств: облік біологічних активів, запасів, державних субсидій	Правила ведення обліку в агросфері, оцінка запасів, біологічних активів, доходів і витрат	Є основою для оцінки достовірності облікових даних, аналізу втрат, визначення собівартості
Земельне законодавство	Земельний кодекс України Закон «Про державний земельний кадастр» Закон «Про оренду землі» Постанови щодо емфітевізису, суборенди, індексації НГО	Порядок володіння, користування і розпорядження землею, вимоги до договорів, плати за оренду	Використовується для аналізу земельних операцій: площі, орендної плати, цільового використання
Регулювання державної підтримки аграрних підприємств	Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» Бюджетний кодекс України Порядки надання компенсацій (постанови КМУ)	Умови отримання субсидій, компенсацій вартості техніки, здешевлення кредитів, грантових програм	Забезпечує можливість перевірки правомірності отримання та цільового використання коштів
Регулювання державного фінансового контролю	Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю» № 2939-ХІІ (1993)	Повноваження Держаудитслужби, механізми контролю, порядок фіксації порушень	Сприяє виявленню подвійного фінансування, завищених витрат, нецільового використання коштів
Галузеві методики та стандарти	Технологічні карти вирощування культур Норми природних втрат (Мінагрополітики) Методики розрахунку збитків в агросекторі Методичні рекомендації для експертів (Мін'юст, НДІСЕ)	Визначають нормативи врожайності, природних втрат, витрат пального, добрив, насіння	Використовуються для порівняння нормативних та фактичних втрат, виявлення завищення списань
Цифрові реєстри та інформаційні системи	Державний земельний кадастр (Публічна кадастрова карта) Реєстри держпідтримки агросектору Система GPS-моніторингу техніки Супутникові дані (P ornepicus, Sentinel)	Офіційні дані щодо земельних ділянок, площ, кадастрових номерів, обсягів підтримки	Допомагають експерту підтвердити фактичні площі, обробіток, врожайність, відсутність фіктивних ділянок
Антикорупційне та комплаєнс-регулювання	Закон України «Про запобігання корупції» Закон «Про фінансовий моніторинг»	Визначають ознаки неправомірної вигоди, конфлікту інтересів, тіньових схем	Важливо при експертизах фіктивних операцій, схеми відчуження активів, отримання субсидій

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 6, 9-27, 29, 30].

У дослідженнях Н. Стельмах [3], О. Гаврик [4] та Т. Добрунік [5] висвітлено проблеми методичного забезпечення, облікової оцінки біологічних активів і нормативів аграрного обліку. Автори окреслюють ключові об'єкти експертизи в агросфері, однак їхні підходи мають переважно оглядовий характер і не формують цілісних алгоритмів експертного аналізу. Водночас у роботах С. Долинського, Р. Пасічнюка та О. Подулько [8] підкреслено важливість адаптації експертної діяльності до умов воєнного стану, однак без конкретизації

галузевих інструментів — цифрових кадастрів, супутникового моніторингу чи геоаналітики.

Стратегічний аспект розвитку експертизи висвітлено Г. Скибою та І. Бержанірі [28], які акцентують на стандартизації та професійному розвитку експертів, однак аграрна тематика розкрита лише побіжно. Загалом аналіз публікацій показує наявність теоретичних і галузевих напрацювань, проте вони не інтегровані в єдину структуровану методику, що поєднує теоретичні засади, облікову базу, земельні та

Таблиця 2. Методичні процедури судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі

Етап / процедура	Зміст методичної дії	Джерела інформації для експерта	Результат
Попереднє вивчення матеріалів справи	Аналіз ухвали/постанови про призначення експертизи; визначення предмета та меж експертного дослідження; ідентифікація об'єктів (земля, продукція, техніка, фінанси)	Матеріали кримінального/цивільного/господарського провадження; ухвала суду; постанови слідчого; перелік питань	Формування переліку необхідних документів; уточнення методик; визначення напрямів дослідження
Формування переліку документів	Визначення необхідних первинних документів щодо виробництва, землі, витрат, держпідтримки; запит додаткових матеріалів	Договори, акти, накладні, бухгалтерські реєстри, кадастрові відомості, документи держпідтримки, технологічні карти	Забезпечення повноти доказової бази; виключення інформаційних прогалин
Ідентифікація об'єктів агровиробництва	Встановлення видів продукції (зернові, технічні, овочеві), обсягів посівів, врожайності, використаної техніки	Технологічні карти культур, агрономічні журнали, GPS-дані, звіти виробництва	Визначення технологічних норм, зіставлення фактичних і нормативних показників
Перевірка повноти та достовірності документів	Аналіз реквізитів, відповідності даних, цілісності первинних документів, виявлення ознак фальсифікації	Первинні документи: ТТН, акти списання, акти збирання врожаю, складські відомості	Виявлення підробок, фактивних операцій, арифметичних або логічних помилок
Аналіз виробничих витрат та їх нормативної обґрунтованості	Порівняння фактичних витрат (врожаю, пального, добрив, ЗЗР, кормів) з нормативами; встановлення причин відхилень	Норми природних витрат, технологічні карти, бухгалтерські реєстри, звіти агронома	Виявлення завищення витрат, фактивних списань, прихованих витрат
Інвентаризаційний аналіз	Порівняння даних інвентаризацій із бухгалтерськими записами (склади, техніка, корми, паливо)	Інвентаризаційні описи, акти інвентаризації, карти складських залишків	Докази нестач, надлишків, порушень обліку та зберігання
Геоінформаційна перевірка земельних площ	Зіставлення фактичних площ (за супутниковими даними) зі звітними та договірними; визначення реальних площ обробітку	Публічна кадастрова карта, супутникові знімки Sentinel/Popernicus, GPS-дані техніки	Виявлення завищення площ, фіктивних ділянок, подвійної оренди
Експертиза договорів на землю (оренда, суборенда, емфітевзис)	Перевірка правомірності укладення, відповідності реєстрації, правильності орендної плати, обліку платежів	Договори, витяги з ДЗК, фінансові документи, банківські виписки	Встановлення незаконних схем, недоотриманих доходів, завищених витрат
Аналіз використання державної підтримки	Перевірка відповідності цілям програми, достовірності заявлених витрат, цільового використання коштів	Документи грантів, компенсацій, реєстри отримувачів допомоги, акти перевірок Держаудитслужби	Виявлення нецільового використання, подвійного фінансування, фіктивних витрат
Фінансово-аналітичний блок	Аналіз собівартості продукції, доходів, рентабельності, руху грошових коштів, обігових активів	Фінансова звітність (№1–5), журнали-ордери, головна книга	Оцінка відповідності витрат до реальних виробничих процесів
Встановлення економічних збитків	Розрахунок прямих збитків, непрямих витрат, недоотриманого доходу; оцінка впливу порушень	Розрахунки експерта, ринкові ціни, статистичні дані, довідки ДССУ	Висновок щодо шкоди, розмір компенсації або фінансових порушень
Узагальнення та формування експертного висновку	Структуроване оформлення результатів: опис об'єктів, методика, розрахунки, висновки	Уніфіковані вимоги Інструкції Мін'юсту (наказ №53/5)	Експертний документ, який використовує слідство або суд

Джерело: узагальнено автором на основі [2—4, 7, 8, 13, 20, 27].

виробничі особливості агросектору і специфіку роботи в умовах воєнного часу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення комплексної, науково обґрунтованого та практично орієнтованого методичного підходу судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі, який враховує специфіку біологічних активів, особливості земельних відносин, вимоги державних програм підтримки, а також потреби експертної діяльності в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нормативною основою проведення судових експертиз в Україні є Закон України "Про судову експертизу" № 4038-XII, який визначає зміст експертизи, принципи її

здійснення, правовий статус експерта та вимоги до його атестації. Процесуальний статус висновку експерта регламентується Кримінальним, Цивільним та Господарським процесуальними кодексами, що встановлюють порядок призначення експертизи, перелік питань та вимоги до доказів. Оновлення законодавства у 2024 р. посилює вимоги до професійної підготовки експертів та підвищило стандарти якості експертних досліджень (табл. 1).

У сфері аграрного виробництва судово-бухгалтерська експертиза (СБЕ) потребує поєднання знань у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, агротехнологій і земельних відносин. Експерт повинен володіти методами оцінки біологічних активів, визначення нормативних і природних витрат, аналізу земельних операцій та перевірки правомірності використання державної підтримки. Методика СБЕ охоплює: призначення експертизи, збір документів, аналіз облікових даних, застосу-



Рис. 1. Структурно-логічна схема методичного підходу судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі

Джерело: розроблено автором.

вання галузевих нормативів, економічні розрахунки та складання експертного висновку.

Ключовими джерелами інформації є бухгалтерські реєстри, технологічні карти, акти виробничих втрат, договори оренди землі, кадастрові відомості та документи щодо державної підтримки. Специфіка аграрного виробництва — сезонність, залежність від природно-кліматичних умов та мобільність земельного банку — зумовлює потребу в адаптованих методах аналізу. Вагому роль відіграють цифрові дані: супутникові знімки Sentinel, GPS-моніторинг техніки, дані Публічної кадастрової карти та електронних реєстрів.

Виробничі втрати можуть бути природними, технологічними або шахрайськими. Методика їх аналізу включає перевірку первинних документів, порівняння нормативних і фактичних витрат, інвентаризацію, аналіз врожайності та розрахунок збитків. Під час воєнного стану зростає значення альтернативних джерел доказів — супутникових знімків, фотозйомки, даних безпілотних апаратів, а також показань працівників і свідків. Бойові дії спричиняють прямі, непрямі та інфраструктурні втрати, що потребує спеціальних підходів до їх оцінки.

Земельні операції в аграрному секторі охоплюють оренду, суборенду, емфітевзис, формування земельних масивів і зміну цільового призначення. Експерт досліджує достовірність кадастрових даних, відповідність фактичних площ умовам договорів, правильність орендної плати та можливі порушення, пов'язані з прихованою передачею землі або завищенням площ обробітку. Поширеними є фіктивні договори, подвійна оренда, маніпуляції нормативною грошовою оцінкою.

Перевірка державної підтримки передбачає аналіз відповідності підприємства умовам програм, досліджен-

ня заявок, підтвердних документів, бухгалтерських записів та платіжних операцій. Особлива увага приділяється ризикам подвійного фінансування, завищення витрат та нецільового використання коштів. Цифрові реєстри та банківські виписки є важливими джерелами підтвердження. Сучасні виклики СБЕ зумовлені цифровізацією агросектору, появою нових ризиків воєнного часу та відсутністю галузевих стандартів, що потребує адаптації методик, інтеграції цифрових інструментів експертизи та підвищення професійної компетентності експертів. Ефективне здійснення експертизи неможливе без уніфікованих процедур (табл. 2), пов'язаних з аналізом документів, цифрових джерел та облікових даних.

Методичний підхід судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі базується на інтеграції нормативної, документальної, цифрової та аналітичної складових. Поєднання бухгалтерських даних, агротехнологічних параметрів, кадастрової інформації та геоінформаційних технологій забезпечує формування повної доказової бази та уніфікованих підходів до оцінки втрат, земельних операцій і державної підтримки. Проблема методики експертного дослідження є одним із ключових питань в діяльності експерта-бухгалтера, оскільки від цього залежить повнота та обґрунтованість висновків експерта-бухгалтера. В даний час відсутня чітко науково-обґрунтована методика дослідження експерта-бухгалтера в частині провадження по справах пов'язаних з сільським господарством. І, як наслідок, це призводить до неточності експертних висновків, повторного призначення судово-бухгалтерської експертизи уряді справ, а отже — нераціонального витрачання часу й затягування процесу слідства.

Узагальнена логіка цієї багаторівневої системи відображена на рис. 1, що демонструє взаємозв'язок

Таблиця 3. Комплексна методика судово-бухгалтерської експертизи в аграрному секторі

Рівень методики	Змістова характеристика	Алгоритмічні процедури	Основні джерела доказів	Очікуваний результат
Теоретико-понятійний рівень	Формування категоріального апарату й об'єктної сфери експертизи	Визначення об'єктів: земля, урожай, біологічні активи, держпідтримка Уточнення предмета експертизи Ідентифікація типів правопорушень (збитки, порушення обліку, фіктивні операції)	Законодавство, наукові джерела, внутрішні нормативи підприємства	Чіткі межі предмета та об'єктів дослідження
Організаційний рівень	Підготовка та процесуальне забезпечення проведення експертизи	Аналіз ухвали/постанови Перелік документів, необхідних для експертизи Запити до установ, органів влади та підприємств Визначення меж доступу до об'єктів	Постанова/ухвала суду, запити, відповіді підприємств	Правильне процесуальне призначення та повний перелік матеріалів
Інформаційна база аграрного виробництва	Формування облікової, технологічної й цифрової бази даних	Збір первинних документів Отримання технологічних карт, журналів агронома Збір цифрових даних (GPS, супутникові знімки) Отримання кадастрової інформації	Первинні документи, реєстри, кадастр, супутникові дані, реєстри держпідтримки	Повна та верифікована база для подальших аналітичних процедур
Методичний блок: експертиза виробничих втрат	Встановлення розміру, природи та вартості втрат	Встановлення фактичних обсягів виробництва Нормативно-фактичний аналіз втрат Перевірка технологічних карт Розрахунок збитків за формулою: $(\text{факт} - \text{норма}) \times \text{ціна}$	Акти врожайності, ТТН, технологічні карти, складський облік	Визначення реальних втрат і їх грошової оцінки
Методичний блок: експертиза земельних операцій	Аналіз законності та економічної достовірності земельних операцій	Перевірка договорів оренди/суборенди/емфітевзису Кадастрова перевірка площ Геоінформаційний аналіз (супутникові знімки) Зіставлення фактичного і облікового використання земель	Кадастрові дані, договори, акти приймання-передачі, супутникові знімки	Виявлення фіктивних площ, недоотриманої вигоди, порушень обліку
Методичний блок: експертиза державної підтримки	Перевірка правомірності, повноти й цільового використання коштів	Аналіз умов програм Перевірка заявок і підтвердних документів Аналіз цільового використання (платіжні документи) Виявлення подвійного фінансування або фіктивних витрат	Реєстри держпідтримки, фінансові документи, банківські виписки	Визначення неправомірної вигоди або нецільового використання
Аналітико-розрахунковий рівень	Розрахунок збитків, недоотриманої вигоди та інших економічних наслідків	Формування системи коефіцієнтів Розрахунок збитків (прямих, непрямих) Оцінка недоотриманої вигоди Формування економічних моделей	Облікові дані, довідкові ціни, статистика	Числове обґрунтування порушень і збитків
Висновково-процесуальний рівень	Формування висновку експерта	Формулювання методики Надання відповідей на питання Опис доказової бази Офіційне оформлення висновку	Матеріали дослідження	Процесуально придатний висновок експерта
Спеціальний модуль: експертиза у воєнний час	Адаптація методики до надзвичайних умов	Використання альтернативних джерел (дрони, супутники) Оцінка бойових втрат (прямих, непрямих) Відновлення обліку на основі норм і довідкових даних Уникнення ризиків фальсифікації	Фото- і відеодокази, цифрові дані, показання свідків	Встановлення втрат у випадку відсутності документів та руйнування об'єктів

Джерело: розроблено автором.

між теоретико-понятійним, організаційним, інформаційно-обліковим та прикладними блоками експертизи.

Комплексна методика (табл. 3) охоплює такі блоки: формування теоретико-понятійного апарату, організаційні процедури, формування облікової та цифрової бази, аналіз виробничих втрат і земельних операцій, перевірку державної підтримки, аналітико-розрахунковий модуль та підсумковий висновок. Окремо визначено спеціальний модуль роботи в умовах воєнного стану, коли документальна база може бути втраченою або пошкодженою та необхідне застосування альтернативних джерел доказів.

Таким чином, методичний підхід до судово-бухгалтерської експертизи в аграрній сфері є багаторівневою

системою, що поєднує теоретичні, організаційні, облікові, алгоритмічні та воєнні елементи. Її впровадження забезпечує високий рівень достовірності експертних висновків, зміцнює доказову базу та дозволяє ефективно досліджувати виробничі втрати, земельні операції та використання державних ресурсів в умовах підвищених ризиків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що судово-бухгалтерська експертиза в аграрному секторі є ключовим механізмом забезпечення економічної безпеки, фінансової прозорості та справедливого правозастосування у справах, пов'язаних із земельними відносинами, виробничими втратами, обліком біологічних активів та використанням державної підтримки. Специ-

фіка аграрного виробництва, обумовлена біологічною природою активів, сезонністю та залежністю від природно-кліматичних умов, формує особливі вимоги до організації експертних процедур, що зумовлює необхідність поєднання нормативної, документальної та цифрової інформаційної бази. Застосування первинних документів, кадастрових даних, супутникових знімків і технологічних карт забезпечує багатовимірність та підвищує доказову надійність експертного дослідження.

Запропонована методика, яка інтегрує теоретико-понятійний блок, організаційні процедури, аналіз виробничих втрат, експертизу земельних операцій і перевірку державної підтримки, демонструє ефективність поетапного алгоритмічного підходу та придатна для адаптації до умов воєнного часу, коли документальна база може бути частково втрачена. Її застосування сприяє уніфікації практики проведення СБЕ, підвищує достовірність експертних висновків, мінімізує ризики фінансових втрат і забезпечує прозорість управління земельними та матеріальними ресурсами сільськогосподарських підприємств.

Перспективні напрями подальших досліджень передбачають розроблення галузевих стандартів судово-бухгалтерської експертизи, створення цифрових моделей аналізу та удосконалення методів оцінки бойових втрат із використанням даних дистанційного моніторингу. Їх реалізація сприятиме підвищенню якості експертної діяльності та зміцненню економічної й продовольчої безпеки України.

Література:

1. 7eminar. Мінімальне податкове зобов'язання: правила розрахунку за 2024 рік. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/4197-minimalne-podatkovye-zobovyazannya-pravila-rozrahunku-za-2024-rik> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Karpenko Y., Koraihor I. Теоретичні основи судово-бухгалтерської експертизи. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2023. № 1 (88). С. 121—127. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.1\(88\).2882](https://doi.org/10.26906/eir.2023.1(88).2882) (дата звернення: 25.11.2025).
3. Stelmakh N. Methodical provision of forensic accounting expertise in agriculture: state and prospects. *The economic discourse*. 2021. No. 3—4. P. 57—63. URL: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-6> (date of access: 25.11.2025).
4. Гаврик О. Ю. Особливості використання МСФЗ (IAS) 41 "Сільське господарство" в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. *Agrosvit*. 2022. № 15—16. С. 40—46. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.15-16.40> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Господарський процесуальний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Державний Аграрний Реєстр. URL: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Добрунук Т., Волчек Р., Кубік В. Облікова оцінка біологічних активів як пріоритет релевантного інформаційного забезпечення діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-47> (дата звернення: 25.11.2025).

8. Долинський С., Пасічник Р., Подулько О. Особливості проведення судових експертиз в умовах воєнного часу. Актуальні питання судово-експертної діяльності в умовах воєнного стану та повоєнний період: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. (Одеса-Львів, 28 вересня 2022 року): тези доповідей / відп. ред. Дмитро Кішко, Роман Заяць — Львів: Растр-7, 2022. — 214 с.

9. Земельний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

10. Кримінальний процесуальний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

11. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41 (МСБО 41). Сільське господарство. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (дата звернення: 25.11.2025).

12. Порядок розрахунку норм природних втрат зерна та продуктів його переробки при зберіганні на зернових складах та зернопереробних підприємствах. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0743-19#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

13. Про адміністративну процедуру. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України "Про адміністративну процедуру". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

16. Про Державний земельний кадастр. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

17. Про запобігання корупції. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

18. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

19. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

20. Про затвердження Інструкції про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експер-

тних досліджень. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

21. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 30 "Біологічні активи". Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

22. Про затвердження переліків рекомендованої науково-технічної та довідкової літератури, що використовується під час проведення судових експертиз. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1722323-10#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

23. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги "єВідновлення". Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-nadannia-kompensatsii-dlia-vidnovlennia-okremykh-katehori-s381-210423> (дата звернення: 25.11.2025).

24. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-p#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

25. Про оренду землі. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

26. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

27. Про судову експертизу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (дата звернення: 25.11.2025).

28. Скиба Г., Бержанірі І. Судово-бухгалтерська експертиза в Україні: напрями вдосконалення та стратегічні орієнтири. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06—07 березня 2025 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744. С. 602-606. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/18165/1/Sud_buh_ekspert.pdf.

29. Цивільний процесуальний кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (дата звернення: 25.11.2025).

30. Щорічна індексація нормативної грошової оцінки земель | Асоціація міст України. Новини | Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/shchorichna-indeksaciya-normativnoyi-groshovoyi-osinky-zemel> (дата звернення: 25.11.2025).

References:

1. 7eminar (2025), "Minimum tax liability: calculation rules for 2024", available at: <https://7eminar.ua/news/4197-minimalne-podatkovoe>

zobov'yazannya-pravila-rozrachunku-za-2024-rik (Accessed 25.11.2025).

2. Karpenko, Y., & Kopaihor, I. (2023), "Theoretical foundations of forensic accounting expertise", *Ekonomika i rehion*, vol. 1 (88), pp. 121—127. DOI: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.1\(88\).2882](https://doi.org/10.26906/eir.2023.1(88).2882).

3. Stelmakh, N. (2021), "Methodical provision of forensic accounting expertise in agriculture: state and prospects", *The Economic Discourse*, vol. 3—4, pp. 57—63. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-6>.

4. Havryk, O. Yu. (2022), "Features of using IAS 41 "Agriculture"", *Agrosvit*, vol. 15—16, pp. 40—46. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.15-16.40>.

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), "Commercial Procedure Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (Accessed 25.11.2025).

6. State Agrarian Register (2025), available at: <https://www.dar.gov.ua> (Accessed 25.11.2025).

7. Dobrunik, T., Volchek, R., & Kubik, V. (2024), "Accounting valuation of biological assets", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-47>

8. Dolynskiy, S., Pasichnyuk, R., & Podulko, O. (2022), "Features of forensic examinations]. Aktualni pytannia sudovo-ekspertnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu ta povoiennyi period: materialy vseukrainskoi nauk.-prakt. konf. [Current issues of forensic expertise in martial law and the post-war period: materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference.], Rastr-7, Odesa-Lviv, Ukraine.

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 25.11.2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Criminal Procedure Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text>

11. IAS (2024), "International Accounting Standard 41: Agriculture", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_027#Text (Accessed 25.11.2025).

12. Ministry of Agrarian Policy of Ukraine (2019), "Procedure for Calculating Norms of Natural Losses of Grain and Grain Processing Products during Storage at Grain Warehouses and Grain Processing Enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0743-19#Text> (Accessed 25.11.2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On Administrative Procedure", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (Accessed 25.11.2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 25.11.2025).

15. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025), "On amendments to certain legislative acts of Ukraine in connection with the adoption of the Law of Ukraine "On Administrative Procedure", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4017-20> (Accessed 25.11.2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), "On the State Land Cadastre", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text> (Accessed 25.11.2025).

17. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "On Prevention of Corruption", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (Accessed 25.11.2025).

18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019), "On prevention and counteraction of legalization (laundering) of proceeds of crime, financing of terrorism and financing the proliferation of weapons of mass destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (Accessed 25.11.2025).

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005), "On the principles of state agrarian policy and state rural development policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (Accessed 25.11.2025).

20. Ministry of Justice of Ukraine. (1998), "On approval of the Instruction on the appointment and conduct of forensic examinations and expert studies and the Scientific and Methodological Recommendations on preparing and appointing forensic examinations and expert studies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0705-98> (Accessed 25.11.2025).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2005), "NP(S)BO 30 Biological Assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05#Text> (Accessed 25.11.2025).

22. Ministry of Justice of Ukraine. (2010), "On approval of the lists of recommended scientific, technical and reference literature used in conducting forensic examinations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1722323-10> (Accessed 25.11.2025).

23. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023), "On approval of the procedure for providing compensation for the restoration of certain categories of real estate damaged due to hostilities, terrorist acts, or sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation, using the electronic public service "eRecovery", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-nadannia-kompensatsii-dlia-vidnovlennia-okremykh-katehoriis381-210423> (Accessed 25.11.2025).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023), "On approval of the procedure for providing compensation for destroyed real estate objects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023>— (Accessed 25.11.2025).

25. Verkhovna Rada of Ukraine (1998), "On Land Lease", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/161-14#Text> (Accessed 25.11.2025).

26. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), "On the Fundamental Principles of State Financial Control", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (Accessed 25.11.2025).

27. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "On forensic examination", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4038-12#Text> (Accessed 25.11.2025).

28. Skyba, H., & Berzhanir, I. (2025), "Forensic accounting expertise in Ukraine", *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (prysviachena pamiaty profesora Hryhoriia Yevtiiovycha Maznieva)* [Management of the development of socio-economic systems: Proceedings of the IX International Scientific and Practical

Conference (dedicated to the memory of Professor Grigory Evtiovych Maznev).], DBTU, Kharkiv, Ukraine, vol. 2, pp. 602—606, available at: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/18165/1/Sud_buh_ekspert.pdf (Accessed 25.11.2025).

29. Verkhovna Rada of Ukraine (2004), "Civil Procedure Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15> (Accessed 25.11.2025).

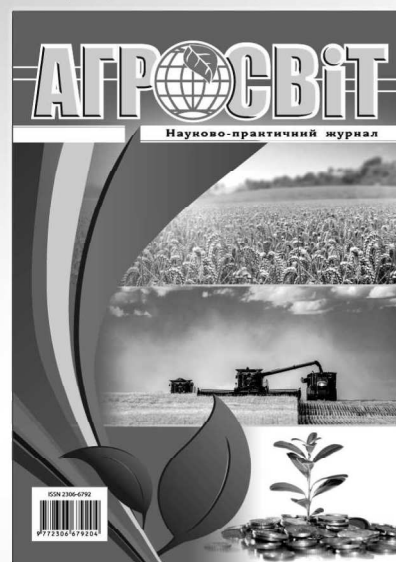
30. Asootsiatsiia Mist Ukrainy. (2025), "Annual Indexation of the Normative Monetary Valuation of Land", available at: <https://auc.org.ua/novyna/shchorichna-indeksaciya-normatyvnoyi-groshovoyi-ocinky-zemel> (Accessed 25.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 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

Ю. С. Бездушна,

д. е. н., професор, завідувач відділу обліку та оподаткування,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5924-0805>

В. М. Проскурня,

аспірант, Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4299-2706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.70

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У ВИНОРОБСТВІ

Yu. Bezdashna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

V. Proskurnia,

Postgraduate student, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

FORMATION OF MANAGERIAL INFORMATION FOR THE CONTROL OF PRODUCTION PROCESSES IN WINEMAKING

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до формування управлінської інформації для контролю виробничих процесів у виноробстві, з урахуванням специфіки технологічного циклу, сезонності, тривалості операцій та високої ресурсомісткості виноробної діяльності. Обґрунтовано, що ефективність системи контролю значною мірою визначається якістю, повнотою, релевантністю та оперативністю управлінської інформації, яка формує основу для прийняття рішень, оцінювання витрат, управління запасами, оптимізації виробничих режимів, мінімізації втрат якості та підвищення економічної результативності. Визначено, що ключовими елементами інформаційного забезпечення контролю є обліково-аналітичні дані щодо використання матеріальних ресурсів, динаміки бродіння, характеристик витримки та стабілізації продукції, а також показників якості на різних стадіях виробництва. Запропоновано напрями удосконалення управлінської інформації шляхом цифровізації операцій, впровадження систем моніторингу IoT-датчиків, використання інтегрованих ERP/MES платформ та підвищення аналітичної можливості інформаційних потоків для моделювання та прогнозування виробничих ризиків. Результати дослідження підтверджують, що модернізація інформаційного забезпечення контролю створює передумови для підвищення прозорості процесів, зниження витрат, підвищення якості готової продукції та забезпечення конкурентних переваг виноробних підприємств.

The article examines advanced theoretical and methodological approaches to the formation of managerial information for controlling production processes in the winemaking industry, taking into account the specific features of the technological cycle, pronounced seasonality, long duration of fermentation and aging stages, biological variability of raw materials, and high resource intensity of winemaking activities. It is substantiated that the effectiveness of the internal control system is largely determined by the quality, completeness, relevance, analytical depth, and timeliness of managerial information, which forms the basis for strategic and operational decision-making, cost evaluation, inventory management, optimization of production regimes, quality preservation, prevention of

technological deviations, and improvement of overall economic efficiency. It is identified that the key elements of information support for production control include accounting and analytical data on the use of material resources, fermentation dynamics, indicators of aging, stabilization parameters, microbiological control data, as well as multi-stage quality metrics that characterize intermediate and final technological outcomes.

The article proposes priority directions for enhancing managerial information through the digitalization of production operations, introduction of sensor-based IoT monitoring systems for temperature, humidity, chemical parameters and barrel conditions, the implementation of integrated ERP/MES platforms, automated analytical dashboards, cloud-based data processing, and strengthening forecasting capabilities for production risk modelling using AI-driven simulation tools. Special emphasis is placed on forming a unified information ecosystem that ensures traceability from grape reception to bottling and integrates accounting, technological, laboratory testing, quality control, and logistics subsystems into a single continuous data loop.

The research results confirm that modernization of managerial information support significantly strengthens transparency and controllability of technological processes, reduces production losses and operational costs, increases consistency of resource usage, improves product quality stability, enhances audit readiness, supports evidence-based decision-making in real time, and ultimately ensures the formation of sustainable long-term competitive advantages for winemaking enterprises in national and global markets.

Ключові слова: облік; управлінська інформація; виробничий контроль; виноробні підприємства; інформаційне забезпечення; виробничі процеси; ERP-системи; цифровізація; обліково-аналітичні дані; операційний менеджмент; якість продукції виноробства;

Key words: accounting; managerial information; production control; winemaking enterprises; information support; production processes; ERP systems; digitalization; accounting and analytical data; operational management; wine production quality.

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

Виноробна галузь України перебуває у фазі інтенсивних трансформацій, що зумовлені зміною ринкових умов, посиленням конкуренції, зростанням вимог до якості продукції та необхідністю адаптації виробничих процесів до міжнародних стандартів. В таких умовах ключового значення набуває формування релевантної, достовірної та оперативної управлінської інформації, яка забезпечує можливість контролю витрат, оптимізації виробничих рішень і підвищення ефективності бізнес-процесів у виноробстві. Особливість виноробного виробництва полягає у високій технологічній складності, значному рівні біологічної варіативності сировини, тривалості виробничого циклу, сезонності та різноманітності асортименту кінцевої продукції, що генерує широке коло ризиків і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Формування управлінської інформації у виноробних підприємствах повинно забезпечувати системність та аналітичність контролю: від первинної облікової інформації про закупівлю винограду, витрати на переробку, результати лабораторного контролю — до індикаторів якості, фінансових параметрів виробництва та оцінки ефективності технологічних операцій. Сучасні цифрові

інструменти, автоматизовані системи управління процесами, інтегровані інформаційні платформи та технології аналітики даних створюють нові можливості для підвищення прозорості, точності та прогнозності управління виноробним бізнесом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз опрацьованих публікацій свідчить, що формування якісної управлінської інформації є критичним фактором ефективного контролю виробничих процесів, особливо у ресурсомістких та технологічно складних галузях, до яких належить виноробство. Науковці (С. М. Петькун, П. Пуцентейло, О. Гуменюк, Ж. А. Кононенко та ін.) акцентують, що інформаційне забезпечення управління повинно ґрунтуватися на достовірних, аналітично оброблених даних, які дозволяють оперативно приймати рішення та оцінювати результативність виробничих операцій. У працях дослідників виноробного напрямку (Д. Б. Кічура, В. І. Кондрич, В. О. Бойко) підкреслено, що специфіка виноробної галузі вимагає розширення контрольних процедур, зокрема щодо якості сировини, технохімічного контролю продукції та уточненої класифікації витрат. Сучасні автори (Zheliezniak A., Шалений В., Руденко М. В., Свиноус І. В.) наголошують на необхідності інтеграції цифрових технологій та інтелектуальних систем у процес формування контрольної

інформації, що забезпечує простежуваність виробництва, прозорість та підвищення точності внутрішнього контролю. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що розвиток системи управлінської інформації є передумовою зміцнення контролю виробничих процесів у виноробстві та формування конкурентних переваг підприємств галузі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати підходи до формування управлінської інформації для контролю виробничих процесів у виноробстві з метою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управлінська інформація розглядається як сукупність структурованих відомостей, необхідних менеджменту для формування, обґрунтування та реалізації управлінських рішень. Вона відображає параметри функціонування об'єкта управління, стан середовища його діяльності та є базою для здійснення аналізу, планування, координації, контролю й оцінювання результатів. Без якісної інформаційної бази управлінські рішення втрачають точність, наукову обґрунтованість та оперативність впливу на виробничі процеси. У науковій літературі акцентується, що інформація є системоутворюючим елементом управління та ключовим ресурсом сучасного підприємства, а її якість прямо визначає ефективність реалізованої моделі менеджменту [1]. Деякі дослідники підкреслюють, що інформація виступає не лише засобом забезпечення управлінських дій, а й формою стратегічного капіталу підприємства, оскільки дозволяє знижувати рівень невизначеності та ризику [2].

Джерела управлінської інформації формуються як всередині підприємства (бухгалтерські дані, статистика виробництва, результати внутрішнього аудиту, нормативні документи, управлінська звітність), так і поза ним (динаміка ринкового попиту, зміни законодавчого поля, поведінка конкурентів, макроекономічні та галузеві тренди). Науковці зазначають, що зростання ролі зовнішніх інформаційних потоків у висококонкурентному середовищі вимагає від підприємств розбудови інтегрованих систем збору та аналітики даних [3].

За змістовим навантаженням управлінська інформація є багатимірною і включає економічні, технологічні, правові та соціальні компоненти. Вона може бути візуальною, текстовою, аудіальною чи документальною, а за функціональним призначенням — орієнтованою на вирішення конкретної задачі або на забезпечення багатофункціональних управлінських потреб. У дослідженнях також підкреслюється, що її цінність визначається такими параметрами, як актуальність, достовірність, повнота, своєчасність та релевантність.

Отже, у сучасних умовах інформація стає стратегічним ресурсом підприємства, а рівень інформаційного забезпечення менеджменту визначає можливості контролю виробництва, інноваційної адаптації, конкурентної стійкості та здатності підприємства до формування довгострокових стратегічних переваг. Тому підходи до формування управлінської інформації мають ґрунтуватися

на принципах науковості, системності, аналітичності, інтегрованості та цифрової доступності.

Виноробне виробництво характеризується низкою технологічних, часових та ресурсних особливостей, що визначають вимоги до формування управлінської інформації та організації системи контролю. Насамперед, виноробство є сезонною галуззю: основний обсяг переробки винограду припадає на період збору врожаю, що зумовлює пікові навантаження на виробничі потужності та управлінський персонал. Оперативність переробки сировини виступає критично важливою умовою, адже затримка може спричинити втрату якості винограду. Тому, на рівні менеджменту, системи управлінського контролю мають забезпечувати швидкий та точний облік обсягів зібраної продукції, оперативне планування завантаження обладнання та дотримання календарно-технологічних графіків переробки.

Другою визначальною ознакою є поетапність та тривалість технологічного циклу. Процес виробництва вина охоплює десятки операцій: від підготовчого етапу та ферментації — до фільтрації, купажування, витримки та розливу. Багато рішень технологів і управлінців ухвалюються на основі лабораторних показників (кислотність, спирт, цукристість, температура бродіння, органолептики), що потребує формування інформаційних потоків із високою частотою оновлення. Таким чином, управлінська інформація у виноробстві повинна забезпечувати простежуваність усього життєвого циклу продукту, від першої операції до отримання готового вина. У наукових дослідженнях підкреслюється, що простежуваність (traceability) є ключовим чинником контролю технології в індустріях з тривалим періодом виробництва та великим ризиком втрати якості продукту [4].

Окреме місце посідає контроль якості. Виробництво вина підпорядковується жорстким стандартам, технологічним регламентам та галузевим нормативам. Управлінська інформація тут містить значний обсяг параметрів, пов'язаних із якістю виноматеріалу, що потребує детального внутрішнього та зовнішнього контролю. Дослідники наголошують, що саме мультипараметричність показників якості (хімічних, фізичних, органолептичних) робить виноробство однією з найбільш складних у сфері контролю харчових виробництв [5].

Ще одним важливим елементом є облік та контроль нормативів природних втрат виноматеріалів, які формуються на кожній стадії технологічного процесу. Втрати в межах норм включаються до витрат виробництва, але надмірні відхилення сигналізують про ризики: технічні несправності, помилки персоналу, нераціональність технології. З позиції науковців, контроль втрат виступає маркером ефективності внутрішнього контролю та дисципліни технологічних процесів, що є важливим елементом управлінського обліку у виноробстві [6].

Крім того, галузь відзначається високою капіталоемністю та залежністю від природних кліматичних умов, що формує значні стратегічні ризики. Науковці підкреслюють, що саме природні фактори є драйверами невизначеності в аграрно-виноробних бізнес-моделях, а тому управлінська інформація повинна інтегрувати агрометеодані, прогнози врожайності, показники якості виноматеріалів різних сезонів та інформацію про стан виноградників для забезпечення адаптивності виробничого планування [7].

Таким чином, специфіка виноробства зумовлює потребу у багатовимірній, динамічній та аналітично насиченій управлінській інформаційній системі, яка забезпечуватиме повнопроцесний контроль якості, ресурсів та втрат на кожній стадії виробництва, сприятиме підвищенню технологічної дисципліни та оптимізації управлінських рішень у галузі.

Формування управлінської інформації на виноробному підприємстві ґрунтується на поетапному зборі, систематизації та аналізі даних, що відображають стан сировини, параметри технологічних операцій і фінансові результати діяльності. Науковці зазначають, що поєднання технологічних та обліково-фінансових показників у єдиному інформаційному контурі забезпечує своєчасність контролю та підвищує ефективність управлінських рішень. На етапі забезпечення операційного контролю формується інформація про сировину: урожайність і площі виноградників, сортовий склад винограду, вміст цукрів та кислотність ягід, рівень пошкодження та якість сировини, а при закупівлі — також дані щодо постачальників та закупівельних цін. Практика українських підприємств ("Шабо", "Колоніст") свідчить, що завчасний збір агроданних дозволяє прогнозувати якість майбутніх вино-матеріалів і планувати обсяги виробництва з передбаченням.

На наступних стадіях виробництва фіксуються технологічні параметри: температурний режим та динаміка бродіння, характеристики сула, обсяги продукції на кожному етапі, втрати вино-матеріалу при переливках, очищенні, витримці, результати фільтрації та купажування. Сучасні виноробні дедалі частіше автоматизують ці процеси за допомогою цифрових датчиків та лабораторного обладнання, що мінімізує людський фактор і прискорює формування управлінської інформації. Паралельно здійснюється збір фінансово-облікової інформації, яка включає облік витраченої сировини та матеріалів, трудові ресурси, енергоспоживання, накладні витрати та сформовану собівартість виробничих партій. Досвід таких підприємств як "Шато Чизай" свідчить, що контроль собівартості за партіями дозволяє вчасно коригувати технологічні рішення та управлінські дії.

Для об'єднання усіх потоків інформації підприємства впроваджують ERP-системи, інтегруючи у єдиному інформаційному середовищі виробництво, логістику, склади, фінанси та збут. Завдяки цьому керівники можуть у режимі реального часу відстежувати статус кожної партії, її якісні параметри, історію технологічних переділів та економічний результат. Наукові підходи наголошують, що ERP-системи формують основу цифрової простежуваності (traceability), яка є ключовою передумовою забезпечення контролю якості харчової продукції.

У складі управлінської інформації виділяються кілька блоків, що різняться за змістовим наповненням, джерелами формування та функціональною спрямованістю (таблиця 1).

Подані у таблиці 1 дані свідчать, що управлінська інформація у виноробному виробництві має багатовимірний ха-

Таблиця 1. Складові управлінської інформації виноробного підприємства та їх інформаційні джерела

Блок інформації	Зміст інформації	Джерела формування	Основне управлінське призначення
Сировинна	сорт винограду, площа виноградників, цукристість, кислотність, обсяги збору, якість сировини	агрономічна служба, лабораторні аналізи, супровідні документи постачальників	прогнозування якості та обсягів виробництва, планування завантаження потужностей
Технологічна	параметри бродіння, температурні режими, втрати вино-матеріалу, дані переливок, витримки, купажування, фільтрації	журнали технологів, лабораторія, датчики та автоматизовані системи контролю	забезпечення простежуваності процесу та оперативного контролю якості
Фінансова	собівартість партій, витрати матеріалів та енергії, оплата праці, накладні витрати	бухгалтерський та управлінський облік, ERP-системи	аналіз ефективності, пошук відхилень, оптимізація витрат
Логістична та збутова	обсяг готової продукції, залишки на складах, партії на етапі витримки, ціни реалізації, географія збуту	складські системи, P RM, дані відділу продажів	планування виробництва, формування асортименту, управління збутом
Нормативно-регуляторна	станданти якості, нормативи природних втрат, вимоги законодавства, акциз	законодавство, внутрішні технічні карти, державні стандарти	забезпечення відповідності виробництва стандартам, контроль нормативних відхилень

Джерело: власна розробка автора.

рактер та формується з різних джерел — агровиробничих, технологічних, фінансових, логістичних і нормативно-регуляторних. Кожен блок інформації виконує окрему функцію у системі управління: сировинна інформація забезпечує можливість прогнозування потенціалу виробничого сезону, технологічна — дає змогу контролювати параметри переробки та якості на кожному етапі, фінансова — дозволяє оцінювати економічну результативність виробництва і виявляти відхилення від нормативів, логістична і збутова — сприяє ефективному управлінню запасами та ринковими операціями, а нормативно-регуляторна — гарантує дотримання стандартів і вимог законодавства.

Отже, управлінська інформація у виноробстві є інтегрованим комплексом різнорідних даних, об'єднаних в єдину систему, що забезпечує прозорість виробництва, можливість постійного моніторингу ключових параметрів та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Її системне формування створює основу для підвищення ефективності контролю виробничих процесів, забезпечення стабільної якості продукції та підсилення конкурентних переваг підприємств виноробної галузі. Ефективність управління виноробним підприємством значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення управлінських рішень на всіх етапах виробничо-збутового циклу. Управлінська інформація забезпечує зворотний зв'язок, формує аналітичну основу для оцінювання поточного стану процесів, дозволяє реагувати на відхилення, своєчасно приймати коригувальні рішення та прогнозувати подальші результати. У науковій літературі підкреслюється, що інформаційно-аналітична база в переробній промисловості є одним

Таблиця 2. Роль управлінської інформації в ухваленні управлінських рішень на різних етапах діяльності виноробного підприємства

Етап виробничо-збутового циклу	Основні види управлінської інформації	Управлінські рішення, що приймаються	Очікуваний ефект для підприємства
Закупівля сировини	сортний склад, якість винограду, прогноз урожайності, ціни постачальників	обсяг закупівель, вибір постачальників, формування закупівельної стратегії	зниження ризику отримання неякісної сировини, оптимізація закупівельних витрат
Виробничий процес	температурні режими, параметри ферментації, втрати на переділах, динаміка продуктивності	корекція технологічних операцій у режимі реального часу	зниження втрат, підвищення стабільності технології
Контроль якості	лабораторні показники, органолептичні оцінки, відповідність стандартам	рішення щодо очищення, стабілізації, корекції партій	забезпечення відповідності стандартам та стабільності якості
Логістика та зберігання	залишки виноматеріалів, терміни витримки, складські запаси	планування переміщень, переливів, формування партій	оптимізація складської політики, мінімізація замороження капіталу
Збут та маркетинг	дані про продажі, рентабельність по асортименту, кон'юнктура ринку	ціноутворення, асортиментна політика, коригування виробництва	підвищення рентабельності, адаптація виробництва до ринку

Джерело: власна розробка автора.

із ключових чинників зміцнення стратегічного потенціалу підприємства, оскільки забезпечує синхронізацію технологічних, ресурсних та економічних рішень в єдиній управлінській моделі [8].

На етапі закупівлі сировини інформація використовується для оцінки обсягів забезпечення виробництва та вибору найоптимальніших постачальників. Аналітичні дані щодо сортового складу, потенціалу врожайності, фізико-хімічних параметрів винограду, цінкових пропозицій та історичної якості поставок дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення щодо закупівельної політики. Під час виробничого процесу управлінська інформація виконує функцію оперативного технологічного контролю. Дані про температуру, кислотність, концентрацію цукрів, швидкість ферментації, параметри переливів та витримки є основою для коригування технології у режимі реального часу. Контроль базується на лабораторних та органолептичних показниках і визначає коригуючі дії на будь-якій стадії виробництва. На стадії логістики та зберігання управлінська інформація забезпечує контроль за обсягом запасів та управління витримкою. У процесі збуту та маркетингової реалізації інформація виступає інструментом аналізу рентабельності окремих видів вина, коригування асортиментної політики та управління ціновими рішеннями.

З метою систематизації функціональної ролі управлінської інформації на різних етапах діяльності виноробного підприємства наведено таблицю 2.

Представлена у таблиці 2 інформація демонструє, що управлінська інформація виконує комплексну роль у забезпеченні ефективності управління виноробним підприємством на всіх етапах виробничо-комерційного

циклу. На кожному етапі діяльності формується специфічний набір показників, який виступає аналітичною основою для прийняття економічно та технологічно виважених рішень.

На стадії забезпечення сировиною інформація має прогностичний та селекційний характер — вона дозволяє визначити оптимальні обсяги закупівель, попередити ризики отримання неякісної сировини і сформувати економічно обґрунтовану закупівельну стратегію. У процесі технологічної переробки інформація перетворюється на інструмент оперативного управління, даючи можливість коригувати технологічні параметри в режимі реального часу, що мінімізує втрати та забезпечує стабільність виробничих показників.

Контроль якості базується на поєднанні лабораторного та органолептичного аналізу, а управлінська інформація на цьому етапі забезпечує можливість швидкої ідентифікації дефектів та своєчасного внесення коригувань у технологію. Логістична інформація дозволяє оптимізувати обіг запасів та уникати зайвого заморожування капіталу, що є особливо важливим у виноробстві, де частка продукції тривалий час перебуває на стадії витримки. На завершальному етапі — збуту — аналітика забез-

печує адаптацію виробництва до ринкового попиту, оптимізацію асортименту та максимізацію прибутковості.

Таким чином, управлінська інформація у виноробстві виконує не тільки функцію контролю, але і виступає активним драйвером підвищення ефективності діяльності підприємства. Її систематичне використання забезпечує стратегічну узгодженість рішень, зменшення ризиковості виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності та формування основи для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Приклади практик на виноробних підприємствах підтверджують, що успішні виробники системно інвестують у формування та розвиток управлінської інформаційної інфраструктури. Науковці зазначають, що інформаційно-аналітичні технології стають ключовою передумовою переходу виноробства до data-driven моделі управління, де рішення ухвалюються на основі об'єктивних цифрових даних, а не інтуїтивного досвіду. Це особливо важливо для виноробства, де технологічні цикли є тривалими, результат залежить від великої кількості параметрів, а навіть незначні операційні відхилення можуть суттєво вплинути на якість продукції.

У вітчизняній практиці показовим прикладом є впровадження ERP-системи "ІТ-Підприємство" на виноробному підприємстві "Одесавинпром", що дозволило забезпечити повну інтеграцію даних між виробничими, адміністративними, збутовими, логістичними та фінансовими блоками управління. Автоматизація відкрила можливість оперативного моніторингу ключових технологічних параметрів на кожному етапі виготовлення продукції, зіставлення фактичних показників із нормативами, технологічними картами, рецептурами та вимогами

стандартів. Такий підхід дав змогу формувати розширену історію руху кожної партії виноматеріалу, здійснювати фіксацію втрат у нормативних і понаднормових межах та своєчасно реагувати на відхилення. Як наслідок, управлінська інформація перестала виконувати лише описову функцію та трансформувалася в інструмент превентивного управління, що сприяє підвищенню виробничої дисципліни, точності контролю, зниженню ризиків і збільшенню операційної надійності.

Українські вчені також підкреслюють необхідність цифровізації управління в переробці сільськогосподарської продукції [9]. Так, М. Однорог акцентує, що сучасні підприємства АПК повинні переходити до використання високоточного управлінського обліку з опорою на автоматизовані системи, адже інформаційна прозорість стає ключовою передумовою підвищення ефективності виробничих рішень [10]. На думку М. Руденко, цифрові рішення дають можливість мінімізувати асиметрію інформації всередині підприємства, а це, у свою чергу, формує нові можливості для підвищення ефективності ресурсного використання та контролю витрат [11]. І. Свиноус у своїх працях наголошує на необхідності розвитку культури Data Driven Management у вітчизняних аграрних компаніях, оскільки саме інформація є основою зниження невизначеності та формування стійкості в умовах волатильного зовнішнього середовища [12].

Таким чином, досвід "Одесавинпрому" підтверджує, що впровадження ERP-архітектур у виноробстві є не лише технічним оновленням, а й елементом зміни управлінської парадигми, що повністю відповідає сучасному науковому баченню розвитку інформаційного забезпечення в агропереробних галузях.

Міжнародна практика свідчить, що у провідних виноробних країнах (США, Італія, Франція, Австралія) відбувається активна трансформація інформаційно-управлінських систем у напрямі цифровізації та автоматизації. Виробники дедалі ширше впроваджують спеціалізовані ERP-платформи, інтегровані сенсорні системи та цифрові модулі контролю, які охоплюють не лише виробничий цикл, але й управління виноградниками як первинною ланкою формування якості. Широке застосування отримують платформи Precision Viticulture, які дають змогу здійснювати зональний моніторинг виноградників, прогнозувати якість сировини, аналізувати вплив кліматичних умов та оптимізувати агротехнічні операції.

Сучасні програмні рішення дозволяють виноробам вносити параметри бродіння, витримки, фільтрації та купажування безпосередньо через планшети або мобільні додатки, синхронізуючи дані з централізованими базами у хмарному середовищі. Все ширше впроваджується концепція Industry 4.0: IoT-датчики в бродильних резервуарах відстежують температуру, тиск і динаміку ферментації у режимі 24/7; MES-системи забезпечують контроль виконання виробничих операцій, а штучний інтелект і машинне навчання використовуються для побудови прогнозів та виявлення аномальних відхилень у технологічних параметрах.

Такі технологічні рішення підсилюють рівень прозорості та керованості виробництва, прискорюють реагування на технологічні ризики, зменшують собівартість та втрати виноматеріалу, а також забезпечують стабільність і відповідність якості продукції міжнародним

стандартам (ISO 22000, HACCP, BRC, міжнародні класифікації DOC/DOCG тощо). Застосування цифрових систем дозволяє провідним виноробним компаніям світу не лише контролювати процеси, а й формувати нову модель управління — прогнозну, аналітичну, адаптивну та інноваційну, що має вирішальне значення для глобальної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, як український, так і зарубіжний досвід підтверджує, що цифровізація та розвиток систем управлінської інформації стають обов'язковим елементом успішного функціонування виноробних підприємств, формуючи їхню конкурентоспроможність, ефективність та стійкість у довгостроковому періоді.

Управлінська інформація у виноробстві виступає стратегічним активом, що забезпечує прозорість виробничих процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє стабільності кінцевої якості продукції. На основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів можна сформулювати такі підсумкові положення.

По-перше, інформація є ключовою основою системи управління. Від ступеня її повноти, точності та достовірності залежить результативність аналізу, планування, координації та контролю діяльності підприємства. У виноробстві, де виробничі процеси тривалі, багатостадійні та чутливі до технологічних відхилень, наявність якісної інформації набуває особливого значення. Системність і повноцінність інформаційного забезпечення дають можливість здійснювати управління не за інтуїцією, а на основі фактологічних даних.

По-друге, технологічні особливості галузі формують підвищені вимоги до структури та оперативності інформаційних потоків. Сезонність виробництва, тривалі цикли дозрівання, потреба в постійному лабораторному контролі та обліку втрат зумовлюють необхідність безперервного збору параметрів та їх актуалізації максимально оперативно. Ефективним є формування профільних наборів показників і їх регулярне оновлення в інформаційній системі підприємства.

По-третє, впровадження інтегрованих інформаційних систем (зокрема ERP) істотно підсилює можливості управління та контролю. Консолідація даних у єдиній інформаційній базі мінімізує розриви між підрозділами, усуває дублювання, підвищує оперативність обробки даних та покращує якість управлінських рішень. Рекомендовано виноробним підприємствам, які ще не впровадили автоматизовані системи, рухатися до цифровізації управлінського обліку з поступовим переходом до повноцінних інтегрованих платформ.

По-четверте, простежуваність та інформаційна прозорість мають стати базовим стандартом галузі. Забезпечення доступності до будь-якого показника, пов'язаного із партією продукції, підвищує рівень внутрішнього контролю та спрощує зовнішні перевірки, сприяючи зміцненню довіри споживачів та регуляторів.

По-п'яте, важливо не лише накопичувати інформацію, а й активно використовувати її для аналізу і прогнозування. Регулярний перегляд планових та фактичних показників виробництва дає змогу ідентифікувати

тенденції, розкривати резерви зниження втрат та підвищення виходів, а також формувати обґрунтовані плани для наступних сезонів.

По-шосте, управлінська інформація повинна стати основою для проактивного та інноваційного управління. Структурні зміни на ринку, технологічні новації та зміна споживчих уподобань вимагають формування культури прийняття рішень на основі даних. Розроблення нових продуктів, коригування рецептур, зміна виробничих стратегій та маркетингових підходів мають ґрунтуватися на інформаційно-аналітичних розрахунках, а не на інтуїтивних припущеннях.

Таким чином, розвиток інформаційного забезпечення в системі управління виноробними підприємствами є фундаментальною умовою їх конкурентоспроможності, технологічної стійкості й здатності до адаптації у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Пет'юк С. М. Види та значення інформації в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 1.

2. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. № 1—2. С. 74—82.

3. Кононенко Ж. А., Хомаківська Л. О., Грибовська Ю. М. Економічна інформація як інструмент управління підприємством. Modern Economics. 2020. № 19. С. 83—87.

4. Zheliezniak A., Ptashnyk V., Padiuka R., Smolinskyi V., Stanko V. Використання інтелектуальних інформаційних систем для управління простежуваністю сільськогосподарської продукції. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series Agroengineering Research. 2024. № 28. С. 166—172.

5. Кічур Д. Б., Никулишин І. Є., Дзіняк Б. О. Сучасний погляд на технохімічний контроль продукції виноробства. Chemistry, Technology and Application of Substances. 019. Т. 2, № 2. С. 85—90.

6. Marchuk U., Gutsalenko L., Rybalchenko S., Zabolotnyy S. Accounting and control in the system of marketing and logistics support for Ukrainian wineries. Accounting and Financial Control. 2025. Vol. 6, No. 1. P. 25—37.

7. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О. Управлінська звітність витрат на логістику виноробних підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6464>

8. Шалений В. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємствами харчової промисловості. Економічний простір. 2025. № 199. С. 288—292.

9. Гончар М. Ф., Грибик І. І., Комаровський В. І. Розвиток системи управління якістю підприємств харчової промисловості на засадах інновацій в умовах глобалізації. Академічні візії. 2023. № 26.

10. Однорог М. А., Півторак М. В., Загороднюк О. В. Оцінка вартості бізнесу як елемент формування бізнес-моделей підприємств промисловості та агропромислового комплексу в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2020. № 161. С. 67—72.

11. Руденко М. В. Теоретичні підходи до цифровізації управління в сільськогосподарських підприємствах. Економіка та управління АПК. 2019. № 2. С. 76—88.

12. Свиноус І. В. Організаційно-економічні засади використання цифрових технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2020. № 16. С. 9—14.

References:

1. Pet'kun, S. M. (2017), "Types and importance of information in enterprise management", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1.

2. Putsenteylo, P. and Humenyuk, O. (2019), "Information support of analytical activity in enterprise management", *Instytut bukhgalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi*, vol. 1—2, pp. 74—82.

3. Kononenko, Z.A. Khodakivska, L.O. and Hrybovska, Y.M. (2020), "Economic Information as a Management Tool for the Enterprise", *Modern Economics*, vol. 19, pp. 83—87.

4. Zheliezniak, A., Ptashnyk, V., Padiuka, R., Smolinskyi, V. and Stanko, V. (2024), "Using intelligent information systems to manage the traceability of agricultural products", *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series Agroengineering Research*, vol. 28, pp. 166—172.

5. Kichura, D. B., Nykulyshyn, I. Ye. and Dziniak, B. O. (2019), "A modern view of technochemical control of winemaking products", *Chemistry, Technology and Application of Substances*, vol. 2, no. 2, pp. 85—90.

6. Marchuk, U. Gutsalenko, L. Rybalchenko, S. and Zabolotnyy, S. (2025), "Accounting and control in the system of marketing and logistics support for Ukrainian wineries", *Accounting and Financial Control*, vol. 6, no. 1, pp. 25—37.

7. Hutsalenko, L.V. and Marchuk, U.O. (2025), "Managerial reporting of logistics costs of winemaking enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6464> (Accessed 25 Oct 2025).

8. Shalenyj, V. (2025), "Information and analytical support for anti-crisis management of food industry enterprises", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 199, pp. 288—292.

9. Honchar, M.F. Hrybyk, I.I. and Komarovs'kyj, V.I. (2023), "Development of a quality management system for food industry enterprises on the bases innovation in the context of globalization", *Akademichni vizii*, vol. 26,

10. Odnoroh, M. A., Pivtorak, M. V. and Zahorodniuk, O. V. (2020), "Business value assessment as an element of forming business models of industrial and agro-industrial enterprises in the context of digitalization of the economy", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 161, pp. 67—72.

11. Rudenko, M. V. (2019), "Theoretical approaches to digitalization of management in agricultural enterprises", *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 2, pp. 76—88.

12. Svyynous, I. V. (2020), "Organizational and economic principles of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 16, pp. 9—14.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

М. В. Руденко,
д. е. н., професор, директор ННІ економіки і права,
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-7695>
Л. О. Гаряга,
д. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів,
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>
О. Г. Бойчук,
аспірант, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7171-8191>
І. М. Деревінська,
аспірант, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-003-1419-3093>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.77

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ, ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ ТА ПРОГНОЗНІ ТЕНДЕНЦІЇ

М. Rudenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Economics and Law, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
L. Hariaha,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
O. Boychuk,
Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
I. Derevinska,
Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DIGITAL TECHNOLOGIES IN MODERN DEVELOPMENT: IMPLEMENTATION TOOLKIT, ECONOMIC EFFECTS AND FORECAST TRENDS

Стаття присвячена дослідженню впливу цифрової трансформації на економічні процеси та структуру ринку в умовах глобальної технологічної революції. Основна увага приділена аналізу ефектів цифровізації у чотирьох взаємопов'язаних сферах: економічній, соціальній, організаційній та технологічній. Здійснено метадослідження прикладних кейсів використання цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, IoT, у різних секторах економіки. У статті визначено ключові тенденції цифрової трансформації, такі як підвищення продуктивності, зростання ефективності операцій, скорочення витрат та створення нових бізнес-моделей. Поряд із цим, акцентується увагу на ризиках: цифровому розриві, втраті робочих місць, етичних викликах та кібербезпеці. Окремо розглянуто організаційні зміни, спричинені впровадженням цифрових рішень, зокрема гнучкість структур управління та децентралізацію прийняття рішень. Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз довгострокових ефектів цифрової трансформації в контексті інклюзивного розвитку, формування регуляторної політики та сталого економічного зростання.

The article examines the impact of digital transformation on economic development, organizational structures, and market dynamics in the context of the accelerating integration of emerging technologies into business processes and public governance. Digital technologies such as artificial intelligence (AI), cloud computing, the Internet of Things (IoT), blockchain, and big data analytics are driving systemic changes across all levels of economic activity. The paper classifies the effects of digitalization into four major domains: economic, social, organizational, and technological. Economically, digitalization contributes to increased labor productivity, reduced transaction costs, improved product and service quality, and the emergence of innovative business models and markets. Empirical cases, such as the use of predictive analytics in supply chain management by companies like General Motors and Levi's, as well as AI-based financial forecasting tools, are presented to illustrate tangible gains in efficiency and cost savings. Socially, digital transformation enhances digital literacy, facilitates lifelong learning, and improves access to healthcare, education, and public services, although it also risks deepening socio-economic inequality due to skill gaps and uneven access to digital infrastructure. Organizational effects include increased flexibility, decentralization of decision-making, and data-driven management practices, supported by the adoption of cloud services and AI-driven platforms. Technologically, convergence between digital systems enables complex solutions such as smart manufacturing, digital twins, and intelligent urban infrastructure. The article also addresses major risks and limitations, including algorithmic bias, cybersecurity vulnerabilities, loss of privacy, regulatory lag, and environmental concerns related to the energy consumption of data centers and large-scale AI models. The study concludes that successful navigation of digital transformation requires not only investment in technologies, but also a strategic focus on human capital, ethical frameworks, and adaptive regulation. Future research directions include assessing the long-term socio-economic impact of digitalization and developing predictive models for inclusive and sustainable technological integration.

Ключові слова: цифрові технології, трансформація, економіка, фінтех, маркетинг, торгівля, економічні ефекти цифровізації, SWOT-аналіз, інновації, штучний інтелект.

Key words: digital technologies, transformation, economy, fintech, marketing, trade, economic effects of digitalization, SWOT analysis, innovation, artificial intelligence.

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

У сучасному глобальному соціально-економічному контексті країни, підприємства та суспільство загалом стикаються з низкою складних викликів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, які потребують комплексного вирішення, стратегічного підходу для забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності. Високі темпи впровадження цифрових рішень, поява нових технологій і платформ вимагають від усіх суб'єктів економічної діяльності постійної адаптації та застосування інноваційних підходів до управління процесами цифровізації.

Глобалізація цифрових ринків, зростання ролі даних як стратегічного ресурсу та посилення конкурентної боротьби змінюють традиційні моделі функціонування економіки. Стрімкий розвиток електронних сервісів, хмарних технологій, штучного інтелекту створює значні можливості для економічного зростання, трансформації державного управління та бізнесу, проте водночас породжує ризики, такі як: кіберзагрози, порушення при-

ватності, цифрову нерівність, технологічну залежність тощо. Тому проблема цифрової трансформації полягає у складному та динамічному характері змін, що супроводжують впровадження цифрових технологій, і потребує всебічного аналізу інструментів, ефектів і механізмів її реалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження цифрової трансформації стали об'єктом активної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Фундатори цифровізації Т. Мезенборг, Д. Тапскот [1], Н. Негропonte [2] заклали концептуальні основи формування і загального розуміння цифрової економіки, К. Шваб [3] розкрив її вплив у контексті Четвертої промислової революції, Е. Брінюльфссон і Е. Макафі [4] досліджують наслідки цифровізації для майбутнього потенціалу людства. Серед українських учених виділимо роботи В. Семанюк і Н. Мельник [5], які моделюють інформаційне середовище бізнесу в умовах діджиталізації, А. Черняєва [6] проводить ґрунтовний аналіз цифрових бізнес-моделей, В. Прохорова, Ю. Янчак і Є. Щербина [7] аналізують інструменти циф-

рової економіки в контексті діяльності промислових підприємств, В. Ляшенко та С. Вишневський [8] досліджують питання становлення цифрової економіки України, Н. Краус [9] розглядає тренди та перспективи авангардного характеру розвитку цифрової економіки, Н. Пантелєєва [10] описує цифрову економіку як сучасний тренд розвитку суспільства і т.д.

Віддаючи належне поважним науковцям, зауважимо, що попри широку увагу до проблематики цифровізації, зважаючи на динамізм змін викликаних даними процесами, актуальним залишається питання комплексного дослідження інструментарію цифрових трансформацій, аналізу їх ефектів та формування сценаріїв (прогнозів) щодо впливу цифрових технологій на економіку та суспільство.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація сучасних інструментів цифровізації, дослідження їх впливу на соціальні, економічні та організаційні аспекти розвитку економіки та суспільства, а також формування прогнозів щодо подальшого впровадження цифрових технологій в умовах трансформацій глобального та національного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах цифровізація виступає визначальним чинником розвитку економіки, суспільства та держави в цілому. Цифрові технології формують нові моделі бізнесу, трансформують виробничі процеси, змінюють структуру ринку праці та взаємовідносини між державою, бізнесом і громадянами. На глобальному рівні цифровізація стає ключовою основою конкурентоспроможності країн, адже забезпечує швидкий обіг інформації, зниження транзакційних витрат та розвиток інновацій. Національні економіки, які оперативіно впроваджують цифрові рішення, отримують переваги у підвищенні продуктивності, якості управління та ефективності соціальних послуг.

Розуміння цифровізації як економічного та соціального явища ґрунтується на численних теоретичних підходах. У науковій літературі вона розглядається з різних аспектів як рушій інновацій, механізм оновлення бізнес-моделей, інструмент модернізації управлінських процесів і чинник трансформації суспільних відносин [11]. Теоретичні напрацювання сучасних науковців окреслюють зміст цифрової економіки, її структурні компоненти та потенціал впливу на ключові сфери розвитку.

На сьогодні, цифрова трансформація це не лише процес технологічного оновлення, а комплексна зміна підходів до організації економіки, праці, управління та взаємодії між державою, бізнесом і громадянами [12]. Вона охоплює трансформацію управлінських моделей, організаційних структур і способів створення цінності в цифровому середовищі. Серед ключових категорій цифрової економіки є великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, штучний інтелект (AI) і блокчейн, які виступають не лише як інструменти, а як каталізатори глибоких соціально-економічних змін.

У даному контексті особливого значення набуває аналіз інструментів цифровізації, які забезпечують реалізацію цифрових стратегій на макро- й мікрорівнях і формують основу для подальших ефектів та прогнозів цифрового розвитку. Інструменти цифровізації є основою реалізації цифрових стратегій як на рівні окремих підприємств, так і на рівні державної політики. Їх застосування обумовлює підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію виробничих і бізнес-процесів, розвиток нових ринків, каналів реалізації продукції та формування конкурентних переваг.

До ключових складових IT-інфраструктури, що створюють підґрунтя для цифрової трансформації, відносять хмарні технології, які забезпечують збереження та обробку великих обсягів даних з доступом у будь-який час і з будь-якої точки світу. Інтернет речей (IoT), що дає змогу інтегрувати фізичні об'єкти в цифровий простір, створюючи єдине інформаційне середовище. Технології Big Data дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних для виявлення трендів, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливою інновацією є впровадження мереж п'ятого покоління (5G), які значно підвищують швидкість передавання даних і розширюють можливості віддаленої роботи, автоматизації та розвитку IoT. Технології блокчейн, завдяки своїй прозорості та захищеності, знаходять застосування у фінансових операціях, логістиці, документообігу та забезпеченні кібербезпеки.

Серед програмних рішень особливе місце займають системи CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами), ERP (ресурсне планування підприємства), системи електронного документообігу, а також інструменти штучного інтелекту, які автоматизують рутинні процеси, сприяють персоналізації сервісів та підвищують точність управлінських рішень.

Широкого поширення набувають спеціалізовані цифрові платформи. До прикладу, електронні урядові сервіси, такі як "Дія", істотно спрощують доступ громадян і бізнесу до адміністративних послуг. Онлайн-освіта стимулює розвиток нових компетенцій, необхідних для цифрової економіки, а фінтех-сервіси забезпечують інноваційні підходи до управління фінансовими ресурсами.

Інструменти автоматизації, зокрема роботизація процесів (RPA) та цифрові двійники, дозволяють моделювати та оптимізувати складні виробничі й управлінські процеси, знижуючи витрати часу та ресурсів. Не менш актуальним є розвиток засобів кібербезпеки та систем управління ризиками, які забезпечують захист даних та стабільність функціонування цифрових інфраструктур.

Зазначимо, що цифровізація охоплює широкий спектр інструментів і технологічних рішень, які активно впроваджуються у різних сферах економіки та суспільного життя. Проте важливим є не лише перелік таких інструментів, а й розуміння їхнього впливу на економічні показники, соціальні процеси, організаційні структури та технологічний розвиток. Саме аналіз ефектів впровадження цифрових технологій дозволяє оцінити реальні зміни, які вони спричиняють, виявити позитивні результати та окреслити потенційні ризики, що супроводжують цифрову трансформацію.

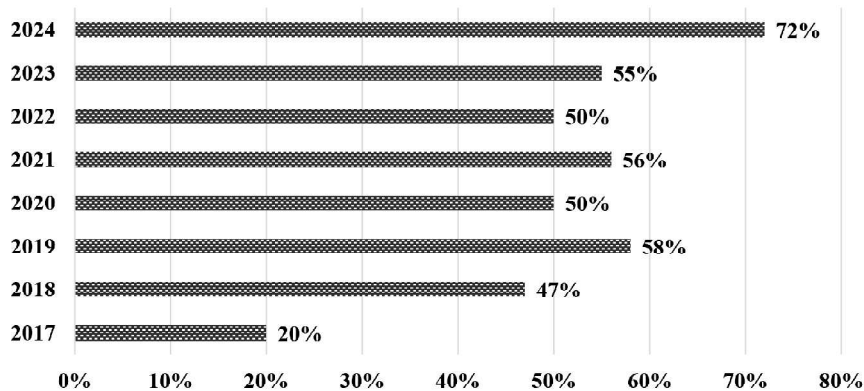


Рис. 1. Динаміка використання цифрових технологій у бізнесі,

Джерело: систематизовано авторами на основі [13].

Ефекти від впровадження цифрових технологій можна розподілити між економічною, соціальною, організаційною та технологічною сферами, адже їх застосування чинить комплексний вплив на всі аспекти економічної діяльності. Окреслимо динаміку використання цифрових технологій у бізнесі (рис. 1).

Аналізуючи динаміку використання цифрових технологій у бізнесі зауважимо суттєве відсоткове зростання їхнього застосування в різних секторах економіки, зазначене свідчить про глибоку трансформацію традиційних бізнес-моделей під впливом цифровізації, що стало не просто трендом, а стратегічною необхідністю для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Значний поштовх до використання цифрових інструментів дала пандемія COVID-19, яка змусила бізнес оперативно адаптуватися до нових умов — переходу на віддалений формат роботи, розвитку онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами. Особливо стрімко розвиваються напрямки електронної комерції, цифрового маркетингу, мобільного банкінгу та фінтех-рішень.

Серед основних економічних ефектів виокремлюють підвищення продуктивності праці, скорочення транзакційних витрат, покращення якості продукції та послуг, а також формування нових ринків і бізнес-моделей.

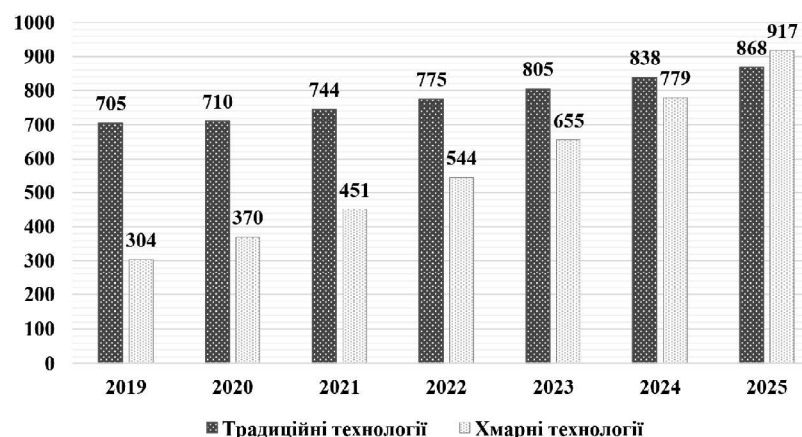


Рис. 2. Динаміка переходу від традиційних до хмарних технологій у світі, млрд дол. США

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за даними [16].

лей. Наприклад, впровадження цифрових рішень у ланцюгах постачання дозволило компанії Levi's знизити дефіцит товарів на 15 % і підвищити оборотність запасів на 10 %. Підприємства, що використовують ШІ для фінансового прогнозування, зменшили витрати на запаси на 20 %, підвищили точність прогнозування грошових потоків на 90 % та скоротили помилки прогнозів на 40 %. Siemens відзначає підвищення точності фінансової звітності на 10 %. У виробництві компанія General Motors завдяки прогнозованому обслуговуванню на основі ШІ скоротила несподівані простоя на

15 % і заощадила близько 20 млн дол. США щороку [14]. Хмарні технології та автоматизація бізнес-процесів також сприяють оптимізації витрат: цифрові рішення у сфері управління запасами зменшують витрати на надлишкові запаси на 20 %, а в маркетингу скорочують ручний моніторинг на 65 % і знижують витрати на 40—60 % [13].

Цифрові технології створюють передумови для формування нових ринків і бізнес-моделей. Наприклад, Netflix використовує рекомендаційні алгоритми на основі ШІ для підвищення залученості користувачів і збереження передплат, тоді як платформа Upstart завдяки алгоритмам штучного інтелекту схвалює на 44 % більше позичальників за нижчих ставок APR на 36 % [15].

До соціальних ефектів належить розвиток цифрової грамотності населення та підвищення якості життя. Використання цифрових технологій стимулює формування нових знань і навичок, які стають ключовими для конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Згідно з даними Forbes, цифрова грамотність визначена однією з основних компетенцій, необхідних для успішної реалізації у цифровій економіці та збереження зайнятості до 2030 року. Крім того, цифрові технології розширюють доступ до освіти, медицини та соціальних послуг. Зокрема, під час пандемії COVID-19 вони відіграли значну роль: прогнозні моделі, такі як XGBoost, демонстрували точність 86 % у передбаченні нових випадків зараження і 96 % у прогнозах смертності протягом 30 днів в Італії. Компанія Google DeepMind у співпраці з Moorfields Eye Hospital успішно застосувала цифрові технології, для раннього виявлення захворювань органів зору [16].

На організаційному рівні цифровізація вже сьогодні суттєво трансформує управлінські структури, сприяючи їх децентралізації та гнучкості. Компанія Schneider Electric, наприклад, перенесла 90 % контенту в хмару за допомогою рішення Box, що забезпечило мобільніші та адаптивніші умови праці [17]. Масовий перехід бізнесу до хмарних рішень став стійкою глобальною тенденцією: доходи від хмарних технологій у 2025 році вже перевищили доходи

ди від традиційних ІТ-систем (917 млрд доларів проти 868 млрд доларів відповідно). З 2019 по 2025 рік обсяг ринку хмарних рішень збільшився більш ніж утричі — з 304 до 917 млрд доларів США [16], що свідчить про системне переосмислення ІТ-інфраструктур компаній по всьому світу (рис. 2).

Блокчейн-технології впроваджуються пригломшливими темпами, створюючи нові моделі організацій для формування децентралізованих автономних організацій (DAO), у яких управління та прийняття рішень розподіляються між учасниками. Зауважимо, що використання даних у реальному часі й аналітичних інструментів на основі цифрових технологій дає змогу підприємствам швидше ухвалювати рішення, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та активніше впроваджувати інновації.

Разом з тим, цифрова трансформація супроводжується певними ризиками та викликами. На економічному та соціальному рівнях спостерігаються зміни у структурі ринку праці та посилення нерівності. За оцінками МВФ, ШІ може вплинути на майже 40 % робочих місць у світі, витісняючи одні професії та трансформуючи інші [13]. Автоматизація рутинних завдань може призвести до скорочення робочих місць серед низькокваліфікованих працівників, тоді як висококваліфіковані фахівці отримують більше переваг, що поглиблює соціально-економічну поляризацію. Додатково існує цифровий розрив: у Великій Британії, наприклад, близько 1,6 млн осіб залишаються офлайн, а 32 % мають низький рівень цифрових навичок, що поглиблює соціально-економічну нерівність [18].

Важливими викликами залишаються упередженість алгоритмів і безпекові ризики. Ефективність цифрових технологій значною мірою залежить від якості й об'єктивності даних. Викривлені чи неповні дані можуть спричинити упереджені рішення, як-от дискримінацію за статеву чи расову ознакою під час відбору кадрів або зниження точності розпізнавання обличчя людей із темнішим кольором шкіри. Окрім того, ШІ-системи обробляють великі обсяги чутливих даних, що підвищує ризики кібератак і втрати контролю над персональною інформацією.

До організаційних та екологічних викликів належать проблема так званої "чорної скриньки" складність інтерпретації рішень, які ухвалюють алгоритми ШІ, що створює перешкоди для довіри користувачів, особливо у сферах охорони здоров'я чи правосуддя. Цифрові технології не завжди здатні передбачати "сірі лебеді" унікальні події, які виходять за межі минулих закономірностей. Крім того, важливим є екологічний аспект: навчання й експлуатація великих моделей ШІ споживають значні обсяги електроенергії, що сприяє зростанню викидів CO₂ та навантаженню на енергетичні системи. За прогнозами, дата-центри можуть увійти до п'ятірки най-

Таблиця 1. SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зростання продуктивності та ефективності бізнес-процесів (впровадження ШІ, IoT).	Високі витрати на впровадження та обслуговування нових технологій.
Можливість створення нових бізнес-моделей і ринків (Netflix, Upstart тощо).	Недостатня цифрова грамотність населення або персоналу.
Оптимізація витрат завдяки автоматизації та хмарним сервісам.	Проблеми прозорості рішень ШІ («чорний ящик»).
Підвищення якості послуг у медицині, освіті, державному управлінні.	Уразливість до кіберзагроз та порушення конфіденційності даних.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Створення цифрових платформ, що стимулюють економічний розвиток і залучення інвестицій.	Зростання соціальної та економічної нерівності через цифровий розрив.
Розвиток інноваційних технологій: AI, Big Data, блокчейн, метавсесвіти.	Витіснення робочої сили через автоматизацію та ШІ.
Підвищення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.	Екологічний слід від центрів обробки даних і енергоспоживання.
Розширення доступу до глобальних ринків та послуг.	Загроза посилення упередженості алгоритмів та етичних проблем.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 8; 10; 11; 13; 17].

більших споживачів електроенергії у світі до 2026 року [17].

Отже, впровадження цифрових технологій створює як потужні стимули для розвитку економіки, соціальної сфери та управлінських процесів, так і низку суттєвих викликів, які потребують уважного аналізу та розробки відповідних стратегій. Щоб більш цілісно оцінити потенціал цифрової трансформації, доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє зіставити наявні переваги та можливості з ризиками і загрозами у сфері цифровізації (табл. 1).

Проведений в табл. 1 SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити як потужні переваги, так і ризики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій. Очевидно, що цифрова трансформація є не лише джерелом інновацій та економічного зростання, а й викликом для традиційних інституцій, соціальної стабільності та екологічної безпеки. Від успішності реалізації цифрових стратегій залежить, чи зможе суспільство максимально використати переваги нових технологій і в той же час мінімізувати їхні негативні наслідки.

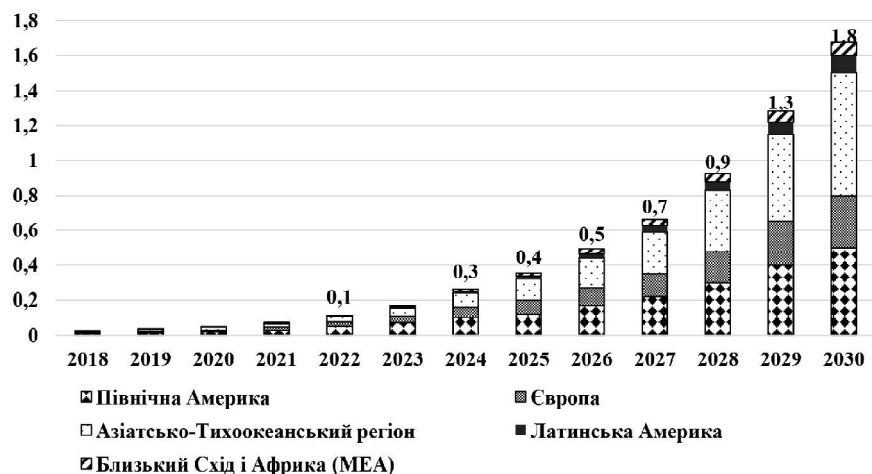


Рис. 3. Динаміка зростання ринку штучного інтелекту в розрізі регіонів світу у 2018–2030 рр., трлн дол. США

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами на основі [17].

Таблиця 2. Рівень впровадження ШІ та прогнозована вартість за секторами економіки (до 2030 року)

Сектор	Рівень впровадження штучного інтелекту	Прогнозована вартість/вплив до 2030 року
Охорона здоров'я	38 % (використання ШІ для діагностики, прогнозування, управління ресурсами)	187,95 млрд дол. США
Маркетинг і продажі	34 % (генеративний ШІ, гіперперсоналізація, аналітика в реальному часі)	Понад 340 млрд дол. США (від генеративного ШІ)
Автомобільна промисловість	48 % (застосування машинного навчання, автономні системи)	Не вказано
Фінансові послуги	65 % (автоматизація, прогнозування ризиків, клієнтський сервіс)	≈ 340 млрд дол. США
Роздрібна торгівля	56 % (оптимізація ланцюгів постачання, обслуговування клієнтів, аналітика)	Не вказано (але очікується значний вплив у межах цифрової трансформації)

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

Враховуючи як уже досягнуті результати, так і існуючі виклики, важливим стає прогнозування подальших напрямів розвитку цифровізації та визначення основних трендів, які впливатимуть на економіку, соціальну сферу та управлінські процеси в найближчій перспективі.

Майбутнє цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), обіцяє масштабні трансформації в економіці, соціумі та технологічних процесах, водночас висуваючи нові вимоги до стратегічного управління та регуляторної політики. Науковці [17; 19] вважають, що цифровізація й надалі залишатиметься ключовим рушієм розвитку глобальної економіки (рис. 3).

За прогнозами PwC, світовий ВВП може зрости на 14% до 2030 року завдяки впровадженню ШІ, що еквівалентно додатковим 15,7 трильйонам доларів США [17]. Інші прогнози, як-от Goldman Sachs, вказують на можливий приріст на 7 трильйонів доларів США протягом наступного десятиліття [16]. Окремі експерти висловлюють більш стримані оцінки потенційних економічних вигід від впровадження цифрових технологій. Так, професор економіки Массачусетського технологічного інституту Дарон Асемоглу прогнозує, що зростання ВВП США може становити лише 1—1,8 % протягом наступних десяти років, а приріст продуктивності праці в Японії обмежиться 0,5—0,6 % [16].

Відчутні зміни передбачаються й на ринку праці. Незважаючи, що автоматизація рутинних завдань потенційно скорочує потребу в робочих місцях, одночасно виникнуть нові професії, що потребують цифрових компетенцій. Міжнародна організація праці прогнозує створення близько 24 мільйонів нових робочих місць до 2030 року завдяки переходу до "зеленої" економіки, проте масові зміни вимагатимуть масштабних програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів [20].

Цифрова трансформація матиме суттєвий вплив на окремі сектори економіки, відповідний аналіз проведено в табл. 2.

У сфері охорони здоров'я, поточний рівень впровадження ШІ становить 38%, та сприятиме точнішій діагностиці, персоналізованому лікуванню та ефективному управлінню ресурсами. Прогнозована економічна вартість застосування цих технологій до 2030 року оцінюється у 187,95 млрд доларів США. Наприклад, мо-

делі PandemicLLM, використовуються для прогнозування поширення інфекційних захворювань, тоді як Google Deep Mind разом із Moorfields Eye Hospital демонструють успіхи у ранньому виявленні офтальмологічних хвороб. У кліматичному моделюванні, застосування цифрових технологій, підвищує точність прогнозів і суттєво зменшує обчислювальні витрати сучасні системи, такі як AIFS ECMWF, уже показують на 20% кращі результати при використанні в 1000 разів меншої кількості енергії, що відкриває потенціал для збереження до 70 млрд доларів США щорічних витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків стихійних лих до 2050 року [21].

У сфері маркетингу, цифрові технології, трансформують підходи від реактивних до гіперперсоналізованих, дозволяючи в режимі реального часу аналізувати понад 15 тисяч публікацій щохвилини та прогнозувати тренди ще до їхнього пікового розвитку, що надасть компаніям суттєву конкурентну перевагу на динамічних ринках [22].

На ринках фінансових послуг штучний інтелект як складова fintech упроваджується у вигляді автоматизації операційних процесів (RPA, обробка транзакцій, формування звітності), інтелектуальних систем управління ризиками та прогновної аналітики (оцінка кредитоспроможності, виявлення шахрайства, моделювання ринкових ризиків), рішень для фінансового моніторингу й комплаєнсу (AI-KYC, AML/CFT-алгоритми), інструментів персоналізованого клієнтського сервісу (чат-боти, голосові асистенти, адаптивні фінансові рекомендації), а також у платіжних технологіях через біометричну автентифікацію, аналіз транзакцій у реальному часі та оптимізацію миттєвих переказів; додатково його застосування охоплює інвестиційні та страхові сервіси — роботизованих консультантів, автоматизоване управління активами, цифрове врегулювання страхових випадків і поведінкову аналітику для формування персоналізованих тарифів.

Зростає глобальне значення стратегічного підходу до впровадження цифрових технологій. Дослідження показують [23], що компанії, які активно інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси, в 1,5 раза частіше демонструють темпи зростання, вищі за середньоринкові. При цьому особливу роль відіграє наявність самих достовірних, неупереджених даних за поручкою точності прогнозів та прийняття ефективних рішень. Відтак інвестиції в надійну інфраструктуру даних, контроль якості інформації та механізми зменшення алгоритмічної упередженості стають першочерговими завданнями.

Ключовою стає співпраця людини та технологій, передбачаючи поєднання обчислювальної потужності ШІ із людською інтуїцією, етичним мисленням та контекстним розумінням. Людський контроль залишається критично важливим для перевірки рекомендацій ШІ, особливо в таких чутливих сферах, як медицина чи юриспруденція.

Разом із можливостями цифрова трансформація породжує потребу в надійних етичних і правових механізмах регулювання. Зокрема, законодавство ЄС у

сфері ШІ визначає чіткі етичні принципи та підзвітність у розробці та використанні алгоритмів, що стає орієнтиром для інших країн і галузей. З огляду на такі масштабні зрушення, прогнози цифрової трансформації свідчать про її незворотність та стратегічне значення як для держав, так і для бізнесу та суспільства. Подальший розвиток вимагатиме збалансованого підходу, який враховуватиме як технологічний прогрес, так і соціальні, економічні та етичні аспекти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація сьогодні виступає потужним рушієм економічного та соціального розвитку, формуючи нові підходи до ведення бізнесу, управління, а також до взаємодії між державою і громадянами. Використання інструментів цифровізації, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, великі дані, блокчейн чи Інтернет речей, демонструє значний потенціал для зростання продуктивності, оптимізації витрат, створення нових бізнес-моделей та підвищення якості життя.

Водночас цифрова трансформація створює низку серйозних викликів від ризиків для ринку праці, цифрової нерівності та упередженості алгоритмів до зростання кіберзагроз та екологічного сліду цифрових технологій, вимагаючи комплексного підходу до розробки політик, етичних стандартів та регуляторних механізмів, а також розвитку цифрових навичок населення.

Прогнози провідних дослідницьких центрів свідчать, що у найближче десятиліття темпи цифрової трансформації лише посилюватимуться, впливаючи як на глобальні економічні тренди, так і на локальні бізнес-процеси. Зокрема, вагомим залишається питання інтеграції ШІ у всі сфери діяльності, поширення Web 3.0, розвиток метавесвітів і екологічних цифрових рішень. Таким чином, впровадження цифрових технологій залишається не лише технологічним викликом, а й стратегічним вектором розвитку держави, бізнесу та суспільства, що потребує системного наукового супроводу та управлінської гнучкості.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленому аналізі ефективності впровадження окремих цифрових інструментів у різних галузях і сферах економіки, оцінці соціально-економічних наслідків цифровізації та розробці моделей управління ризиками, пов'язаними з цифровими трансформаціями. Перспективними залишаються дослідження, присвячені етичним, правовим і екологічним аспектам впровадження цифрових технологій, що стають дедалі актуальнішими у сучасних умовах.

Література:

1. Negroponte N. Being Digital. New York: Knopf, 1995. 256 p.
2. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p.
3. Schwab K. The fourth industrial revolution: What it means, how to respond. World Economic Forum. 2016. URL: [https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-](https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond)

fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond.

4. McAfee A., Brynjolfsson E. Machine, platform, crowd: harnessing our digital future. New York: WW Norton & Company, 2017. 416 p.

5. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п'ятої промислової революції. Вісник економіки. 2022. № 3. С. 203—212. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.203>

6. Черняєва А. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>.

7. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Щербина Є.В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Бізнес Інформ. 2024. №3. С. 174—182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

8. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: НАН України, 2018. 252 с.

9. Краус Н.М., Голобородько О.П., Краус К.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.

10. Пантелєєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ "Університет банківської справи", 2019. 299 с.

11. Руденко М.В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність: монографія. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2020. 342 с.

12. Кирилюк Є.М. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. Вісник Черкаського національного університету. Серія "Економічні науки". 2023. № 27 (1—2). С. 98—104. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-98-105>.

13. Global AI Adoption Statistics: A Review from 2017 to 2025. G2. 2025. URL: https://learn.g2.com/ai-adoption-statistics?utm_source=chatgpt.com

14. Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір. 2025. №199. С. 220—227. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>.

15. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.

16. Kansara D. Latest cloud computing statistics Insights and trends. Radixweb. 2025. URL: <https://radixweb.com/blog/cloud-computing-statistics?utm>

17. Grand View Research. Market analysis report. Artificial Intelligence Market Summary. 2025. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-market>

18. Artificial Intelligence Statistics. A Deep Dive into Artificial Intelligence Trends and Stats. Magnet ABA. 2025. URL: https://www.magnetaba.com/blog/artificial-intelligence-statistics?utm_source=chatgpt.com

19. Riepina I. Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph. Lviv-Torun: liha-pres, 2019. 204 p.

20. 24 million jobs to open up in the green economy. International Labour Organization. 2025. URL: https://www.ilo.org/resource/news/24-million-jobs-open-green-economy-0?utm_source=chatgpt.com

21. ECMWF. AI forecasts become operational: More accurate results with 1,000 times less energy. 2025. URL: <https://www.ecmwf.int/en/about/media-centre/news/2025/ecmwfs-ai-forecasts-become-operational>

22. Руденко М.В., Кирилюк Є.М., Хуторна М.Є. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5—6 (294—295), С. 80—88. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-5-6-294-295-80-87>.

23. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В. та Савеленко Г.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). С. 74—86. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-74-86%20>.

References:

1. Negroponte, N. (1995), Being Digital. Knopf, New York, USA.

2. Tapscott, D. (1995), The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, New York, USA.

3. Schwab, K. (2016), "The fourth industrial revolution: What it means, how to respond", World Economic Forum, available at: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (Accessed 05 Nov 2025).

4. McAfee, A. and Brynjolfsson, E. (2017), Machine, platform, crowd: harnessing our digital future. WW Norton & Company, New York, USA.

5. Semanyuk, V. and Melnyk, N. (2022), "The impact of digital technologies on the information environment of business in the conditions of the fifth industrial revolution", Visnyk ekonomiky, vol. 1, pp. 203—212.

6. Chernyaeva, A. (2024), "Using the latest digital tools and technologies in business", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 60, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>.

7. Prokhorova, V.V., Yanchak, Yu.O. and Shcherbyna, E.V. (2024), "Tools of the digital economy in the context of increasing the efficiency of industrial enterprises", Biznes Inform, vol. 3, pp. 174—182.

8. Lyashenko, V.I. and Vyshnevsky, O.S. (2018), Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku [Digital modernization of the economy of Ukraine as an opportunity for breakthrough development], NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

9. Kraus, N.M., Holoborodko, O.P. and Kraus, K.M. (2018), "Digital economy: trends and prospects of avant-garde development", Efektyvna ekonomika, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf (Accessed 05 Nov 2025).

10. Panteleeva, N.M., Kolodiy, S.Yu. and Rebyrk, M.A. (2019), Tsyfrova ekonomika yak klyuchovyy trend rozvytku

postindustrial'noho suspil'stva [Digital economy as a key trend in the development of post-industrial society], State Higher Educational Institution "University of Banking", Kyiv, Ukraine.

11. Rudenko, M.V. (2020), Tsyfrovizatsiya sil's'ko-hospodars'kykh pidpryemstv ta yiyi ekonomichna efektyvnist' [Digitalization of agricultural enterprises and its economic efficiency], Chabanenko Yu. A., Cherkasy, Ukraine.

12. Kyrylyuk, E.M. (2023), "Social effects of digital transformation of the economy of Ukraine", Bulletin of Cherkasy National University. Series "Economic Sciences", vol. 27, pp. 98—104.

13. G2. (2025) "Global AI Adoption Statistics: A Review from 2017 to 2025", available at: https://learn.g2.com/ai-adoption-statistics?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 Nov 2025).

14. Ligonenko, L.O. (2025). "The impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy", Ekonomichnyy prostir, vol. 199, pp. 220—227.

15. Yurchenko, O.A., Chernyshova, O.O. and Stoyka I.I. (2022), "Digital transformation of business in wartime", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 40, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.

16. Kansara, D. (2025), "Latest cloud computing statistics Insights and trends", Radixweb, available at: https://radixweb.com/blog/cloud-computing-statistics?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 Nov 2025).

17. Grand View Research (2025), "Market analysis report. Artificial Intelligence Market Summary", available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-market> (Accessed 05 Nov 2025).

18. Magnet ABA (2025), "Artificial Intelligence Statistics. A Deep Dive into Artificial Intelligence Trends and Stats", available at: https://www.magnetaba.com/blog/artificial-intelligence-statistics?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 Nov 2025).

19. Riepina, I. (2019), Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges, liha-pres, Lviv-Torun, Ukraine-Poland.

20. International Labour Organization (2025), "24 million jobs to open up in the green economy", available at: https://www.ilo.org/resource/news/24-million-jobs-open-green-economy-0?utm_source=chatgpt.com (Accessed 05 Nov 2025).

21. ECMWF (2025), "AI forecasts become operational: More accurate results with 1,000 times less energy", available at: <https://www.ecmwf.int/en/about/media-centre/news/2025/ecmwfs-ai-forecasts-become-operational> (Accessed 05 Nov 2025).

22. Rudenko, M.V., Kyrylyuk, E.M. and Khutorna, M.E. (2022), "Digitalization: marketing trends and implementation platforms", Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 5—6, pp. 80—88.

23. Semykina, M.V., Dmytryshyn, B.V. and Savelenko, G.V. (2025), "Digitalization of the economy as a driver of the development of intellectual business and electronic commerce", Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dala, vol. 3, pp. 74—86. *Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 р.*

УДК 65.014, 659.1

І. О. Іртишчева,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7025-9857>

О. С. Іртишев,
PhD, викладач, Міжнародний університет бізнесу та права
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3910-9607>

А. В. Гарагуля,
PhD, викладач, Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5829-2112>

Ю. В. Хігазі,
директор, Приватний офтальмологічний медичний центр "Ексімер Одеса"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4695-2142>

В. В. Палій,
аспірант, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4131-848X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.85

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У БІОТЕХНОЛОГІЧНОМУ СЕКТОРІ

I. Irtyshcheva,
 Doctor of Economic Sciences, Professor,
 Admiral Makarov National University of Shipbuilding

O. Irtyshchev,
 PhD, Lecturer, International University of Business and Law

A. Harahulia,
 PhD, Lecturer, Kherson Educational and Scientific Institute of the Admiral Makarov National University of Shipbuilding

Y. Hegazi,
 Private Ophthalmology Medical Center "Eximer Odesa"

V. Paliy,
 PhD Student, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE BIOTECHNOLOGY SECTOR

Метою написання статті розкриття теоретичних основ формування адаптивних стратегій розвитку у біотехнологічному секторі, зокрема уточнення концептуального змісту адаптивності, визначення ключових чинників впливу на стратегічний розвиток біотехнологічних систем, а також обґрунтування методологічних підходів до побудови гнучких моделей управління в умовах високої динамічності та технологічної невизначеності. Наголошено, що адаптивні стратегії дозволяють підприємствам і науковим установам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, регуляторних вимог, технологічних трендів та глобальних біобезпекових викликів.

У процесі дослідження були визначені загальні тенденції розвитку біотехнологічного сектору, зокрема прискорена інтеграція цифрових технологій, зростання попиту на інноваційні лікарські засоби, активізація міжнародного співробітництва та необхідність формування адаптивних стратегій управління в умовах високої невизначеності і динамічних змін ринку. Було встановлено взаємозалежність застосування адаптивних технологій із розвитком та стабілізацією біотехнологічного сектору в умовах війни, що підкреслює їхню роль у забезпеченні стійкості галузі, оптимізації процесів та підвищенні здатності реагувати на кризові виклики.

Здійснено систематизацію ключових адаптивних стратегій у біотехнологічному секторі, серед них визначено: інноваційно-орієнтована, партнерсько-комерційна, цифрово-трансформаційна стратегії, а також стратегія гнучкої диверсифікації, біобезпеки та ризик-менеджменту, а також стратегія комерціалізації. Обґрунтовано, що впровадження адаптивних стратегій розвитку у поєднанні з реконструкцією інфраструктури та інтеграцією у європейську інноваційну екосистему створює основу для формування в Україні конкурентоспроможного біотехнологічного сектору, що охоплює агробіотехнології та біодобрива, клітинну медицину та тканинну інженерію, біоматеріали та біополімери, генетичні та діагностичні технології, біоінформатику і синтетичну біологію, а також виробництво критичних біопрепаратів і медичних матеріалів.

The purpose of writing the article is to reveal the theoretical foundations of the formation of adaptive development strategies in the biotechnology sector, in particular, to clarify the conceptual content of adaptability, to identify key factors influencing the strategic development of biotechnology systems, as well as to substantiate methodological approaches to building flexible management models in conditions of high dynamism and technological uncertainty. It is emphasized that adaptive strategies allow enterprises and scientific institutions to respond promptly to changes in market conditions, regulatory requirements, technological trends and global biosafety challenges.

In the process of research, general trends in the development of the biotechnology sector were identified, in particular, the accelerated integration of digital technologies, the growth of demand for innovative medicines, the intensification of international cooperation and the need to form adaptive management strategies in conditions of high uncertainty and dynamic market changes. The interdependence of the application of adaptive technologies with the development and stabilization of the biotechnology sector in wartime conditions was established, which emphasizes their role in ensuring the stability of the industry, optimizing processes, and increasing the ability to respond to crisis challenges.

A systematization of key adaptive strategies in the biotechnology sector was carried out, among which were identified: innovation-oriented, partnership-commercial, digital-transformation strategies, as well as a strategy of flexible diversification, biosafety and risk management, as well as a commercialization strategy. It is substantiated that the implementation of adaptive development strategies combined with infrastructure reconstruction and integration into the European innovation ecosystem creates the basis for the formation of a competitive biotechnology sector in Ukraine, covering agrobiotechnologies and biofertilizers, cellular medicine and tissue engineering, biomaterials and biopolymers, genetic and diagnostic technologies, bioinformatics and synthetic biology, as well as the production of critical biopharmaceuticals and medical materials.

Ключові слова: біотехнологічний сектор, адаптивні стратегії, медична та фармацевтична інженерія, цифровізація, стратегічне планування, бар'єри.

Key words: biotechnology sector, adaptive strategies, medical and pharmaceutical engineering, digitalization, strategic planning, barriers.

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

Біотехнологічний сектор характеризується високою динамічністю, науковою складністю та залежністю від проривних інновацій, що зумовлює необхідність застосування адаптивних стратегій розвитку. Такі стратегії дозволяють підприємствам і науковим установам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, регуляторних вимог, технологічних трендів та глобальних біобезпекових викликів.

Адаптивні стратегії забезпечують можливість біотехнологічним компаніям та науковим центрам ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності,

швидких технологічних змін та глобальної конкуренції. Вони сприяють не лише сталому розвитку сектору, а й формуванню інноваційної екосистеми, здатної генерувати наукоємні продукти та підтримувати технологічний суверенітет держави.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю розкриття теоретичних основ формування адаптивних стратегій розвитку у біотехнологічному секторі, що передбачає уточнення концептуального змісту адаптивності, визначення ключових чинників впливу на стратегічний розвиток біотехнологічних систем, а також обґрунтування методологічних підходів до побудови гнучких моделей управління в умовах високої динамічності та технологічної невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тенденції розвитку біотехнологічного сектору досліджуються такими науковцями, як Ткаленко С. І., Любачівська Р. З., Голей Ю. М., Стасюк Ю. М., Крупський О. П., Ліхота О. В. [1—4]. Перспективи використання адаптивних стратегій у галузі висвітлюються в роботах Зінченка О. А., Артемчука М. Д., Олійника Т. І., Сапожнікова Н. М. [5—7]. Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, питання комплексного аналізу та визначення ефективних напрямів розвитку біотехнологічного сектору залишаються недостатньо вивченими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття теоретичних основ формування адаптивних стратегій розвитку у біотехнологічному секторі, зокрема уточнення концептуального змісту адаптивності, визначення ключових чинників впливу на стратегічний розвиток біотехнологічних систем, а також обґрунтування методологічних підходів до побудови гнучких моделей управління в умовах високої динамічності та технологічної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Погоджуємося з думкою авторів, про те що "Сучасні технології та інноваційні рішення являються основою розробки біопрепаратів, що є актуальними для системи охорони здоров'я. Біофармацевтичний сектор стрімко набирає оберти: серед притаманних йому рис варто зазначити швидкий приріст як кількості ухвалених для маркетингу біопрепаратів, так і щорічних обсягів продажу цих продуктів" [1].

Дійсно, сьогодні біотехнологічний сектор є одним із найбільш динамічних напрямів розвитку, що значною мірою зумовлено зростанням поширеності захворювань, ускладненням епідеміологічної ситуації та підвищенням потреби у високоефективних медичних і фармацевтичних технологіях. Погіршення стану здоров'я населення, поява нових інфекційних загроз, антибіотикорезистентність, онкологічні та генетично зумовлені захворювання формують додатковий попит на інноваційні біотехнологічні рішення. Це сприяє активному розвитку напрямів клітинної терапії, генетичної інженерії, біофармацевтики, діагностичних платформ і біоінформатики, що потребує формування ефективних адаптивних стратегій управління сектором. Саме здатність швидко реагувати на нові виклики, інтегрувати проривні технології та забезпечувати стійкість біотехнологічних систем визначає конкурентоспроможність галузі як на національному, так і на глобальному рівнях.

Голей Ю.М., Стасюк Ю.М. та Крупський О.П. наголошують, що "Сучасна біотехнологія продовжує вносити значний внесок у подовження тривалості життя людини та покращення якості життя, включаючи надання продуктів і засобів для боротьби з хворобами, підвищення врожайності сільськогосподарських культур та використання біопалива для зменшення викидів парникових газів. Саме біотехнологічні виробництва для країн, що розвиваються, виступають потужним двигуном у боротьбі за виживання країни, розвитку її економіки та підвищення рівня життя громадян" [2, с. 12].

Ліхота О.В вважає, що із розвитком біотехнологій будуть формуватися ряд ризиків "пов'язаних із розвитком біотехнологій, включаючи питання економічної нерівності, доступності ліків та регуляторних обмежень. Необхідні комплексні дослідження, що враховують як економічні, так і соціально-етичні наслідки. Нарешті, адаптація системи освіти до швидких змін у сфері біотехнологій та розробка ефективних програм підготовки кадрів залишаються важливими завданнями, які потребують вирішення" [3, с. 25].

Серед найбільш поширених проблем біотехнологічного сектору одним із ключових викликів залишається обмежений доступ населення до лікарських засобів, особливо до інноваційних біопрепаратів. Ця проблема зумовлена низкою факторів: високою собівартістю досліджень і розробки, тривалими регуляторними процедурами, залежністю від імпортової сировини та технологій, а також недостатньою кількістю виробничих потужностей повного циклу. Додатковими бар'єрами є нерівномірність логістики, відсутність широкої мережі контрактних виробництв, складнощі з масштабуванням продукції та недостатній рівень локалізації виробництва складних біофармацевтичних препаратів. У результаті інноваційні ліки залишаються недоступними для значної частини населення, що посилює диспропорції у сфері охорони здоров'я та стримує розвиток національного біотехнологічного сектору.

Саме тому використання у біотехнологічному секторі адаптивних стратегій дозволить підвищити стійкість та ефективність функціонування галузі, забезпечивши своєчасне реагування на технологічні, регуляторні та ринкові зміни. Це сприятиме розширенню доступу до лікарських засобів, оптимізації інноваційних процесів, прискоренню трансферу технологій та формуванню конкурентоспроможних моделей виробництва, здатних швидко адаптуватися до зростаючих потреб системи охорони здоров'я та глобальних біобезпечових викликів.

Колектив авторів наголошує, що сьогодні "Важливість адаптивних стратегій малого бізнесу неможливо переоцінити, особливо у сьогоднішній глобалізованій економіці. В умовах постійної зміни ринкових умов, поведінки споживачів та технологічних ландшафтів малі підприємства повинні адаптуватися, щоб вижити та процвітати. Наприклад, під час економічних спадів підприємства можуть переключити свою увагу на ефективність витрат та дбайливе управління. І навпаки, в умовах бурхливо розвивається ті ж підприємства можуть інвестувати в розширення або масштабувати свої маркетингові зусилля для захоплення нових сегментів ринку" [4]. Це стосується не лише малих, а й середніх підприємств: використання принципів адаптивних стратегій дозволить мінімізувати ризики, підвищити гнучкість управлінських рішень та забезпечити зростання конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних і ринкових змін.

Зінченко О. А. вважає, що "Актуальними стають адаптивні стратегії як комплекс заходів щодо пристосування компанії до цифровізації взаємодії із контактними аудиторіями. Адаптивне управління може бути дієвим, якщо базується на agile-принципах, що дозволяють швидко і просто виконувати запити клієнтів та активно використовувати інтернет-технології. Цифрова трансформація бізнесу актуалізує нові інструменти адаптації та реалізації конкурентних стратегій. Вони дозволяють розширити ар-

сенал стратегічного управління компанії за рахунок більш гнучких методів і підходів, провести оптимальний реінжиніринг бізнес-процесів, забезпечити оперативність реакції на зміни зовнішнього середовища. Завдяки digital-маркетингу сучасні компанії можуть ефективно диференціювати свої продукти та по слуги, більш продуктивно фокусуватися на певних сегментах ринку, якісно реалізувати клієнтоорієнтований підхід" [5, с. 112].

Сьогодні адаптивні технології у біотехнологічному секторі тісно взаємопов'язані з цифровою трансформацією, що передбачає впровадження біоінформатики, штучного інтелекту, автоматизованих лабораторних систем та хмарних платформ для аналізу великих обсягів біологічних даних. Така інтеграція дозволяє підвищити точність досліджень, скоротити час розробки нових біопрепаратів та оптимізувати виробничі процеси, забезпечуючи більш гнучке та ефективне управління біотехнологічними системами.

Однак М. Д. Артемчук зазначає, що "Імплементация адаптивных стратегий требует постоянного мониторинга и корректировки в зависимости от изменений на рынке. Это даст возможность бизнесу оперативно реагировать на новые вызовы, которые возникают в результате посткризисного восстановления. Только в таком случае можно достичь устойчивости и поддержки экономической стабильности в долгосрочной перспективе" [6].

Т. І. Олійник та Н. М. Сапожников вважають, що "Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та невизначеністю. У таких умовах виживання та успішний розвиток підприємств можливий лише за умови впровадження адаптивних стратегій. Адаптивні стратегії дозволяють бізнесам швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, знаходити нові можливості та мінімізувати ризики. Вони допомагають підприємствам бути гнучкими, ефективно управляти ресурсами та досягати довгострокових цілей. Адаптивні стратегії включають в себе здатність до змін, інновації, стратегічне планування та моніторинг ринку. Вони вимагають від підприємств постійного аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх процесів. Використання адаптивних стратегій дозволяє бізнесам швидко коригувати свої плани, асортимент продукції та методи контролю якості, що сприяє їхньому успіху в умовах динамічного ринку" [7].



Рис. 1. Ключові адаптивні стратегії у біотехнологічному секторі

Джерело: згруповано авторами.

Ключові адаптивні стратегії у біотехнологічному секторі сформовано на рис. 1.

Основними адаптивними стратегіями у біотехнологічному секторі є інноваційно-орієнтована, партнерсько-комерційна, цифрово-трансформаційна стратегії, а також стратегія гнучкої диверсифікації, біобезпеки та ризик-менеджменту, а також стратегія комерціалізації.

Однак, незважаючи на зростаючий попит, сьогодні основними бар'єрами розвитку біотехнологічного сектору залишаються:

- фрагментована інноваційна інфраструктура;
- обмежений доступ до сучасного лабораторного обладнання;
- низький рівень комерціалізації наукових розробок;
- нестача інвестицій та спеціалізованих венчурних фондів;
- руйнування інфраструктури на півдні та сході, релокація технологічних потужностей;
- відтік висококваліфікованих кадрів.

Водночас війна актуалізувала попит на біобезпеку, біомедицину, агробіотехнології, біоматеріали й технології швидкого виробництва медичних продуктів. Адаптивні стратегії розвитку у поєднанні з реконструкцією інфраструктури та інтеграцією у європейську інноваційну екосистему створюють основу для формування в Україні конкурентоспроможного біотехнологічного сектору. Найбільший потенціал мають:

- агробіотехнології та біодобрива;
- клітинна медицина та тканинна інженерія;
- біоматеріали та біополімери;

— генетичні та діагностичні технології;
 — біоінформатика і синтетична біологія;
 — виробництво критичних біопрепаратів і медичних матеріалів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження були визначені загальні тенденції розвитку біотехнологічного сектору, зокрема прискорена інтеграція цифрових технологій, зростання попиту на інноваційні лікарські засоби, активізація міжнародного співробітництва та необхідність формування адаптивних стратегій управління в умовах високої невизначеності і динамічних змін ринку. Було встановлено взаємозалежність застосування адаптивних технологій із розвитком та стабілізацією біотехнологічного сектору в умовах війни, що підкреслює їхню роль у забезпеченні стійкості галузі, оптимізації процесів та підвищенні здатності реагувати на кризові виклики.

Систематизовано та підкреслено, що ключовими адаптивними стратегіями у біотехнологічному секторі є інноваційно-орієнтована, партнерсько-комерційна, цифрово-трансформаційна стратегії, а також стратегія гнучкої диверсифікації, біобезпеки та ризик-менеджменту, а також стратегія комерціалізації. Обґрунтовано, що впровадження адаптивних стратегій розвитку у поєднанні з реконструкцією інфраструктури та інтеграцією у європейську інноваційну екосистему створює основу для формування в Україні конкурентоспроможного біотехнологічного сектору, що охоплює агробіотехнології та біодобрива, клітинну медицину та тканинну інженерію, біоматеріали та біополімери, генетичні та діагностичні технології, біоінформатику і синтетичну біологію, а також виробництво критичних біопрепаратів і медичних матеріалів.

Література

1. Ткаленко С. І., Любачівська Р. З. Особливості формування біотехнологічних кластерів ЄС: досвід для України. Проблеми економіки. 2015. No 1. С. 37—42.
2. Голей Ю.М., Стасюк Ю.М., Крупський О.П. Дослідження світових тенденцій розвитку біотехнологій. Інноваційна економіка. 2022. No 1. С. 12—22. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.2
3. Ліхота О.В. Біотехнології та медицина, та їх роль в розвитку економіки США: економічний аналіз. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. 2025. No 2 (136). С. 24—28. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-4>
4. Kopytko, M., Fleychuk, M., Veresklia, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. Management of security activities at innovative-active enterprises. Business: Theory and Practice. 2021. No 22 (2). 299—309. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-143-149
5. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2021. No 3 (49). С. 110—116 <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>
6. Артемчук М.Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. Академічні візії. 2025. Випуск 40. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>

7. Олійник Т. І., Сапожников Н. М. Адаптивні стратегії підприємницького бізнес-середовища: планування асортименту та контроль якості продукції. Ефективна економіка. 2024. No 8. URL: <https://share.google/I2lfYgFk0uz1yZY1A>

8. Іртишева, І. О., Крамаренко, І. С., Войт, С. М., Дубинська, І. І., & Іртишев, О. С. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту. Актуальні питання економічних наук. 2025. 9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>

9. Войт С. М., Крамаренко І. С., Іртишева І. О., Дубинська І. І., Іртишев О. С. Розвиток національної та регіональної системи управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. No 1. С. 260—265. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>

References:

1. Tkalenko, S. I. and Lyubachivska, R. Z. (2015), "Peculiarities of the formation of EU biotechnological clusters: experience for Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 37—42.
 2. Goley, Y. M., Stasyuk, Y. M. and Krupsky, O. P. (2022), "Research of world trends of development of biotechnology", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1, pp. 12—22. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.1.2
 3. Likhota, O. V. (2025), "Biotechnology and medicine, and their role in development of the US economy: economic analysis", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2 (136), pp. 24—28. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-4>
 4. Kopytko, M., Fleychuk, M., Veresklia, M., Petryshyn, N., and Kalynovsky, A. (2021), "Management of security activities at innovative-active enterprises", *Business: Theory and Practice*, vol. 22 (2), pp. 299—309. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-143-149
 5. Zinchenko, O. A. (2021), "Adaptive strategies of enterprises in a digital environment", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (49), pp. 110—116 <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>
 6. Artemchuk, M. D. (2025), "Adaptive business strategies in wartime and their impact on the economic stability of Ukraine", *Akademichni vizii*, vol. 40, <https://doi.org/10.5281/zenodo.14929442>
 7. Oliynyk, T. I. and Sapozhnikov, N. M. (2024), "Adaptive strategies of the entrepreneurial business environment: assortment planning and product quality control", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <https://share.google/I2lfYgFk0uz1yZY1A> (Accessed 01.11.2025).
 8. Irtyshcheva, I. O., Kramarenko, I. S., Voyt, S. M., Dubynska, I. I., & Irtyshchev, O. S. (2025), "Global and national trends of the impact of virtualization of the economy and society on the formation of modern models of HR management", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 9, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>
 9. Voyt S. M., Kramarenko I. S., Irtyshcheva I. O., Dubynska I. I. and Irtyshchev O. S. (2025), "Development of national and regional personnel management systems in conditions of global instability", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 10, pp. 260—265. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>
- Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.*

С. В. Бреус,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та логістики, Європейський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>

С. В. Хомич,

аспірант, Європейський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5452-0477>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.90

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

S. Breus,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management
and Logistics, European University, Kyiv, Ukraine

S. Khomych,

Postgraduate student, European University, Kyiv, Ukraine

DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION AS A TOOL FOR STRENGTHENING COMPETITIVE POTENTIAL

У статті розкрито зміст цифрових технологій, що застосовуються у сільському господарстві (точне землеробство, роботизовані системи, Big Data-аналітика, цифрові платформи), та проаналізовано їх вплив на продуктивність, собівартість, стійкість і ринкові позиції аграрних підприємств. Узагальнено результати наукових досліджень і практичні кейси українських господарств, які впроваджують цифрові рішення в умовах воєнного стану. Показано, як цифрові інструменти змінюють структуру витрат, підсилюють гнучкість управлінських рішень, розширюють можливості виходу на глобальні ринки. Сформульовано основні бар'єри цифровізації (фінансові, інфраструктурні, кадрові, інституційні) та окреслено напрями державної й корпоративної політики, орієнтованої на прискорення цифрової трансформації аграрного сектору. Аграрний сектор України переживає період глибокої трансформації, зумовленої поєднанням технологічного прогресу та воєнних викликів. Цифровізація аграрного виробництва розглядається як дієвий інструмент підвищення конкурентного потенціалу, оскільки забезпечує перехід від інтуїтивних рішень до управління, заснованого на даних.

The article examines the content of digital technologies applied in agriculture (precision farming, robotic systems, Big Data analytics, digital platforms, CRM solutions, electronic document management) and analyses their impact on productivity, cost structure, resilience and the market positions of agricultural enterprises. The study demonstrates how digital tools reshape expenditure patterns, enhance the flexibility of managerial decisions, ensure product traceability and expand opportunities for entering global markets under conditions of wartime risks and disrupted logistics. The findings synthesize contemporary Ukrainian and international research, sectoral reports and practical cases of domestic farms implementing GPS navigation, satellite monitoring, drones, decision-support systems and online trading during the period of martial law. It is substantiated that integrating digital solutions into production and management processes leads to reduced resource overuse, higher yields, improved product quality, strengthened financial stability and increased adaptability of business models to shocks of various origins.

The article outlines a broad set of barriers to digitalization in Ukraine's agricultural sector, including financial constraints, underdeveloped rural infrastructure, deficits in digital competencies among farmers and managers, imperfections of the regulatory environment and wartime damage to production and logistics capacities. Based on a synthesis of theoretical and applied research, the paper formulates directions for public and corporate policies aimed at accelerating digital transformation: expansion of broadband Internet in rural areas, targeted support programmes for AgroTech projects, integration of digital modules into agricultural education and extension services, and stimulation of cooperation among small and medium-sized farms around digital platforms. The study demonstrates that digitalization serves as an instrument for strengthening the competitive potential not only of individual enterprises but of Ukraine's agricultural sector as a whole, as it enables the transition from intuition-based management to data-driven decision-making and creates the foundation for post-war recovery and a shift toward an innovation-oriented growth model.

Ключові слова: цифровізація аграрного виробництва; аграрний сектор; конкурентний потенціал; точне землеробство; AgriTech; цифрові платформи; Big Data; штучний інтелект.

Key words: digitalization of agricultural production; agricultural sector; competitive potential; precision farming; AgriTech; digital platforms; big data; artificial intelligence.

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

Сільське господарство України традиційно формує значну частку національного експорту й виступає опорою продовольчої безпеки держави, однак зростання конкуренції на світових ринках у поєднанні з воєнними подіями висуває до агровиробників нові вимоги. Традиційні моделі ведення господарства, засновані на досвіді окремого фермера, вже не забезпечують необхідного рівня продуктивності, стійкості та адаптивності до цінових, кліматичних і логістичних шоків. У той самий час розвиток цифрових технологій створює для аграрного сектору якісно інші можливості: з'являються інструменти точного обліку ресурсів, супутникового моніторингу та моніторингу дронами, прогнозно-аналітики, електронної торгівлі й побудови прозорих ланцюгів постачання.

За цих умов формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств уже не обмежується виключно доступом до землі, капіталу й техніки. Пріоритет переходить до здатності інтегрувати цифрові рішення в бізнес-процеси й перетворювати масиви даних на управлінські рішення. Саме тому проблема цифровізації аграрного виробництва виходить за рамки вузької технологічної теми й набуває значення стратегічного завдання для економіки України: від успішності цифрової трансформації залежить, чи зможе аграрний сектор зберегти й посилити конкурентні позиції у післявоєнному періоді.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній та галузевій літературі цифровізація аграрного виробництва розглядається крізь кілька взаємопов'язаних положень. Частина досліджень зосереджується на технічних аспектах запровадження точного землеробства, бездротових сенсорних мереж,

дронів і супутникового моніторингу посівів, підкреслюючи ефект від зменшення перевитрат ресурсів і підвищення врожайності [1; 2; 3]. Інша група праць аналізує трансформацію бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових технологій, появу платформних рішень у аграрній сфері, зміну способів взаємодії між виробниками, трейдерами, переробниками й кінцевими споживачами [4; 5; 6]. Окремий напрям становлять дослідження, присвячені економічній безпеці та конкурентоспроможності аграрних підприємств у цифровому середовищі, де наголошується на ролі даних, аналітичних систем і CRM-інструментів у зміцненні ринкових позицій [7; 8; 9].

Проблематика цифровізації агросектору України в останні роки активно розробляється у працях, що висвітлюють стан впровадження IT-рішень на сільськогосподарських підприємствах, вплив воєнного стану на темпи цифрових перетворень та асиметрію між великими агрохолдингами й малими фермерськими господарствами [10; 11; 12; 13; 14]. У цих роботах окреслено основні бар'єри — фінансові, інфраструктурні, кадрові, нормативні, проте значна частина публікацій зосереджена або на технологічній стороні питання, або на загальних міркуваннях щодо інноваційної політики. Менш опрацьованим залишається цілісний аналіз того, як конкретні блоки цифрових рішень (прецизійні технології, платформи, Big Data-аналітика, електронні сервіси) у різних комбінаціях впливають саме на структуру конкурентного потенціалу аграрних підприємств у воєнних та післявоєнних умовах. Відповідно, виникає потреба поєднати теоретичні напрацювання із практичними кейсами й показати, яким чином цифровізація перетворюється на реальний інструмент зміцнення ринкових позицій агробізнесу України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Логіка викладеного аналізу дає підстави визначити мету статті як комплексну оцінку ролі цифровізації аг-

Таблиця 1. Основні цифрові технології та їхній вплив на конкурентні переваги агропідприємств

Напрямок цифровізації	Очікуваний ефект для конкурентоспроможності агровиробництва
Точне землеробство (GPS-навігація, датчики, дрони)	Збільшення врожайності; оптимізація використання добрив і води; зниження витрат ресурсів
Автоматизація техніки та роботизація (трактори-роботи, дроїльні роботи тощо)	Підвищення продуктивності праці; вирішення проблеми дефіциту кадрів; стабільність виробничих процесів
Штучний інтелект і Big Data-аналітика (прогнозування, нейромережі)	Обґрунтоване планування та прийняття рішень; точні прогнози врожайності; оптимізація витрат і мінімізація ризиків
Цифрові платформи та маркетплейси (для торгівлі й кооперації)	Розширення ринків збуту; прямий доступ до споживачів; прозорість цін та ланцюгів постачання [6]
PRM-системи та електронний документообіг	Краща взаємодія з клієнтами та партнерами; швидкість угод; зниження адміністративних витрат

Джерело: складено за даними досліджень та галузевих оглядів.

рарного виробництва у формуванні та зміцненні конкурентного потенціалу аграрних підприємств України в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Постійний розвиток цифрових технологій створює нові можливості для аграрного сектора. В сучасному сільському господарстві застосовуються прецизійні підходи, роботизація, сенсорні мережі, штучний інтелект та платформні рішення — усе це формує концепцію "розумного фермера" [15]. У цифровому аграрному виробництві дані збираються датчиками, дронами, супутниками, а потім аналізуються програмними системами. Це дозволяє агропідприємствам ухвалювати обґрунтовані рішення на основі фактів і прогнозів, що веде до зростання ефективності виробництва. Науковці зазначають, що впровадження цифрових технологій дає змогу мінімізувати виробничі ризики та підвищити продуктивність в сільському господарстві. Одночасно досліджуються і потенційні проблеми, як-от скорочення зайнятості чи питання стійкості, які теж може спричинити цифровізація. Отже, аграрний сектор стикається з двоїстим явищем: з одного боку, цифрові інновації стають рушієм росту та конкурентних переваг, а з іншого — постають нові виклики, які потребують стратегічних рішень [15].

Конкурентний потенціал аграрних підприємств характеризується їхньою здатністю успішно конкурувати на ринку — через високу продуктивність, якість продукції, гнучкість та фінансову стійкість. Цифровізація розглядається як інструмент, що прямо впливає на ці фактори. Зокрема, дослідження останніх років підтверджують, що цифрові технології підвищують продуктивність і рентабельність агробізнесу, зміцнюють його фінансову стійкість і конкурентоспроможність [8]. Такі технології, як датчики для моніторингу ґрунту, системи точного землеробства, GPS-навігація для техніки, дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси, що веде до збільшення врожайів за тих самих витрат. Одночасно аналітичні інструменти на основі Big Data допомагають агрофірмам прогнозувати ринкові тенденції та споживчий попит, оптимізувати структуру посівів і збут продукції. У результаті підприємства отримують конкурентну перевагу за рахунок оперативні-

шого реагування на зміни ринку та більш раціонального управління.

Наведемо узагальнення впливу основних напрямів цифровізації на конкурентні переваги агропідприємств (табл. 1). Цифрові рішення охоплюють різні аспекти діяльності — від виробничих процесів до управління та маркетингу — і кожне з них робить свій внесок у підвищення конкурентного потенціалу. Точне землеробство, базоване на GPS та сенсорах, підвищує врожайність і скорочує втрати ресурсів, адже добрива й вода вносяться точково за фактичної потреби. Автоматизація та роботизація поліпшують продуктивність праці й знижують залежність від людського фактора — це вирішує проблему дефіциту кадрів і підвищує стабільність госпо-

дарства. Впровадження штучного інтелекту (ШІ), нейромереж та аналітики великих даних забезпечує якісно новий рівень обробки інформації: аграрії отримують інструменти для моделювання врожайності, раннього виявлення хвороб рослин, оптимізації логістики тощо. Цифрові платформи і маркетплейси розширюють ринки збуту, даючи прямий зв'язок між виробником і споживачем без посередників, що може підвищувати цінову вигоду для виробника [2]. Системи CRM та електронного документообігу покращують відносини з клієнтами й партнерами, прискорюють операції та зменшують бюрократичні затримки. Кожен з цих аспектів у комплексі дозволяє українським агропідприємствам утримувати або нарощувати свою позицію на конкурентному ринку.

Як бачимо з табл. 1, цифровізація багатогранно впливає на конкурентні позиції: від зростання врожайності та ефективності використання ресурсів до підвищення прозорості ринку та якості управління. Зокрема, впровадження прецизійних технологій дозволяє скоротити витрати на 15—20% без зменшення врожаю, або ж навпаки — отримати більший урожай без збільшення витрат. У результаті фермерське господарство стає більш прибутковим і стійким. Дослідники підкреслюють, що фермери можуть отримати вищі прибутки за рахунок зростання врожаю при тих самих витратах або зберегти врожайність, зменшивши витрати. Отже, цифрові технології фактично дають подвійний вигаш: збільшення доходів і одночасне зниження собівартості продукції, що одночасно підсилює конкурентні можливості підприємства.

Крім підвищення продуктивності, цифрові рішення сприяють покращенню якості продукції. Моніторингові системи і автоматизоване управління процесами дозволяють дотримуватися оптимальних умов вирощування культур, зменшити вплив людського фактору та випадкових похибок [5]. Наприклад, використання датчиків контролю вологості ґрунту і систем точного поливу дає змогу вирощувати більш однорідний і якісний урожай, що підтверджено практикою передових господарств. Бездротові технології та IoT-пристрої створюють єдину інформаційну мережу на фермі, в якій в режимі реального часу відстежуються параметри середовища та стан посівів. Це не тільки підвищує якість продукції, а й дає змогу сертифікувати її за стандартами простежуваності, що важливо для виходу на вимогливі зовнішні ринки [4].

Цифровізація сприяє покращенню управління та комунікацій всередині агропідприємства. Впровадження електронного документообігу і управлінських платформ скорочує час на погодження і обмін інформацією, робить бізнес-процеси прозорими. Керівники отримують доступ до зведених даних про виробництво і фінанси на інформаційних панелях, що підвищує оперативність і точність управлінських рішень [1]. Як зауважують дослідники, цифрові технології дозволяють краще координувати різні підрозділи підприємства та покращувати комунікації між ними. Наприклад, хмарні ERP-системи дають змогу агрокомпанії синхронізувати плани польових робіт, закупівель і збуту, забезпечуючи єдність дій і економію ресурсів. Усе це в підсумку веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки злагодженості роботи та швидкій реакції на зміни [6].

Не менш важливим є вплив цифровізації на маркетингову складову конкурентного потенціалу. Використання аграрних маркетплейсів, електронних торговельних платформ та систем електронних аукціонів дає виробникам пряму можливість продавати продукцію кінцевому покупцеві або виходити на глобальні ринки онлайн [7]. Наприклад, українські аграрії все активніше користуються платформами на зразок GrainTrack чи AgriMarketplace для реалізації зерна та іншої продукції, що дозволяє знаходити кращі ціни, оминаючи зайвих посередників. За рахунок цифрових каналів збуту вдається розширити географію продажів та підвищити виручку підприємств [16]. Досвід провідних компаній підтверджує, що цифрові платформи сприяють інтеграції в глобальні ланцюги постачання і укріплюють позиції вітчизняних виробників на світовому ринку.

Варто наголосити, що цифровізація аграрного виробництва позитивно впливає і на стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Застосування інформаційних систем моніторингу погодних умов, раннього оповіщення про ризики (засухи, заморозки, шкідники) дає змогу аграріям заздалегідь вживати заходів і зменшувати збитки від форс-мажорів. Наприклад, установка мережі датчиків і метеостанцій на полях дозволяє точно знати рівень вологості ґрунту та прогнозувати появу хвороб рослин, завдяки чому можна своєчасно провести зрошення чи обробку й відвернути втрати врожаю [3]. Так само цифрові технології допомагають швидше реагувати на ринкові коливання: аналітичні платформи відстежують ціни і попит в реальному часі, що дозволяє коригувати стратегію продажів ще до того, як негативні тенденції спричинять шкоду прибуткам підприємства. Зрештою, підвищення стійкості та адаптивності прямо посилює конкурентний потенціал, оскільки підприємство може стабільніше працювати за несприятливих умов і зберігати свої ринкові позиції [13].

Таким чином, цифровізація аграрного сектору слугує потужним інструментом зміцнення його конкурентного потенціалу. За рахунок технологічних інновацій вдається одночасно підняти продуктивність, знизити собівартість, поліпшити якість та розширити ринки — тобто досягти того комплексу переваг, який визначає лідерів аграрного ринку. Наукові результати і практичний досвід передових господарств в Україні та світі переконливо доводять: інтеграція цифрових технологій стає необхідною умовою успішного розвитку агробізнесу. Однак для повноцінної реалізації цього потенціалу

необхідно враховувати й наявні перешкоди та виклики, що розглянемо далі.

На світовому рівні аграрна галузь активно впроваджує цифрові інновації, але ступінь цифровізації різниться між країнами та регіонами. Згідно з результатами міжнародного опитування фермерів, близько 79% сільгоспвиробників вже використовують ті чи інші цифрові технології, причому понад 70% вважають їх вагомим компонентом щоденної роботи. Водночас, розрив у впровадженні залишається значним: у технологічно розвинених країнах більшість фермерів вже оцифрували свої процеси, тоді як у деяких інших регіонах ще значна частка господарств працює по-старому. Так, у США, Німеччині та Франції лише приблизно 13% фермерів не користуються цифровими інструментами, натомість у Японії цей показник сягає 60% [14]. Ці відмінності зумовлені як рівнем розвитку інфраструктури, так і демографічними та освітніми факторами. Загалом, глобальна тенденція свідчить про стрімке зростання цифровізації: прогнозується, що уже в 2025 році понад половина великих ферм у світі буде оснащена елементами штучного інтелекту або точного землеробства [17].

Необхідно відзначити, що Україна поки що відстає від світових лідерів у рівні цифровізації агросектору. Попри значний ІТ-потенціал країни, більшість дрібних і середніх господарств лише починають впроваджувати інновації. За оцінками експертів, на початок 2020-х років лише близько 12% аграрних підприємств в Україні були здатні комплексно застосовувати цифрові технології у виробництві [11]. Така низька частка пояснюється насамперед браком фінансової підтримки та слабкою інфраструктурою на селі. Дійсно, на державному рівні досі бракує спеціальних програм стимулювання цифровізації агробізнесу, через що впровадження інновацій здається фермерам не вигідним або занадто дорогим [11]. Наприклад, високоточні GPS-системи, дрони чи автоматизовані сівалки потребують значних інвестицій, які окупляться не відразу. Без доступних кредитів чи грантів селяни не поспішають закуповувати таке обладнання. В результаті виникає "цифровий розрив" між великими агрохолдингами, що мають ресурси на інновації, і дрібнішими фермерськими господарствами, які продовжують працювати традиційними методами [9].

В останні роки ситуація поступово змінюється на краще. В Україні започатковано низку ініціатив для підтримки цифрової трансформації агросектору. Зокрема, у 2020—2021 роках за підтримки уряду та міжнародних партнерів було реалізовано кілька проектів: впроваджено систему цифрових земельних реєстрів, використано супутникові знімки для прогнозування врожайності, запущено пілотні проекти з електронного аграрного документообігу [10]. Також приватний сектор робить свій вклад: великі агрокомпанії розробляють власні цифрові платформи. Прикладом є український агрохолдинг Kernel, що створив платформу Open Agribusiness для об'єднання фермерів і надання їм цифрових сервісів [18]. Такі кроки демонструють, що навіть у середовищі зі складними умовами — а саме в умовах української економіки, що переживає воєнний стан — агросектор прагне до цифрової досконалості.

Війна, що триває в Україні з 2022 року, одночасно стала і серйозним викликом, і стимулом для цифровізації аг-

Таблиця 2. Основні перешкоди на шляху цифровізації агровиробництва та способи їх подолання

Перешкода	Шляхи подолання (ініціативи та рішення)
Відстала інфраструктура: обмежений доступ до Інтернету в сільській місцевості, застаріле обладнання на фермах	Розвиток широкосмугового Інтернету в селах (державні та приватні інвестиції); програми оновлення парку с/г техніки (часткова компенсація вартості обладнання)
Фінансові труднощі: висока вартість впровадження ІТ-рішень, брак обігових коштів у фермерів	Державні гранти і пільгові кредити на цифровізацію; податкові стимули для агропідприємств, що інвестують в ІТ; механізми державно-приватного партнерства для спільного фінансування інновацій
Кадровий голод і цифрова неграмотність: брак ІТ-спеціалістів у агросекторі, середній вік фермерів високий, опір змінам на місцях	Освітні програми і тренінги для аграріїв з цифрових навичок; залучення молоді в агро через стартап-інкубатори; популяризація успішних кейсів цифрового фермерства; AgroTech-парки для демонстрації нових технологій у дії
Нормативні та організаційні бар'єри: відсутність стандартів для нових технологій (безпілотники, автономна техніка), бюрократія при впровадженні інновацій, питання кібербезпеки даних	Актуалізація законодавства під цифрові реалії (розробка стандартів для дронів, безпілотної техніки); спрощення регуляцій для впровадження ІТ-рішень на підприємствах; впровадження систем кіберзахисту та стандартів захисту даних у агрокомпаніях (в навчаннях і на практиці)
Воєнні фактори (для України): зруйнована інфраструктура, заміновані поля, міграція кадрів, підвищені ризики інвестицій	Відбудова сільської інфраструктури з урахуванням сучасних технологій (smart-села); державні програми розмінування аграрних угідь із залученням робототехніки та дронів; страхування інвестицій в агросектор; міжнародна допомога на цифрові проекти у повоєнний період

Джерело: сформовано на основі джерел та матеріалів Міністерства Цифрової Трансформації.

рарної сфери. З одного боку, воєнні дії пошкодили інфраструктуру в багатьох сільських районах, утруднили доступ до Інтернету, знищили технічні засоби на підприємствах [10]. Це об'єктивно гальмує впровадження інновацій, адже без електропостачання та зв'язку сучасні технології не працюватимуть. З іншого боку, війна примусила аграріїв шукати нові рішення для забезпечення безперервності виробництва. Активніше стали застосовувати дрони для моніторингу полів, оскільки це безпечніше на замінованих чи небезпечних територіях [16]. Також роботизовані системи виявилися корисними для розмінування сільгоспугідь та обробітку землі в умовах браку робочих рук. Таким чином, війна парадоксально спонукала частину господарств швидше долучитися до цифрових інструментів, аби подолати нові виклики. Дослідження показують, що під час війни значно зросли регіональні диспропорції: якщо на заході та в центрі України агропідприємства більш-менш продовжують модернізацію, то на прифронтовому сході та півдні рівень цифровізації різко впав через руйнування інфраструктури та бойові дії [10]. Це слід враховувати при плануванні відновлення галузі.

Попри труднощі, український агросектор має значний потенціал для цифрового стрибка. Як зазначають фахівці, технологічна й освітня база України в агроформаті наразі відповідає лише сценарію "легкої цифровізації", коли впроваджуються базові ІТ-рішення і спостерігається значний розрив у цифрових компетенціях між окремими учасниками [12]. Тому стратегічним завданням є перехід до глибшого, інтегрованого впровадження цифрових інструментів по всьому ланцюжку виробництва. Уряд України усвідомлює цю потребу: розроблено секторальну стратегію AgroTech, яка передбачає створення умов для масштабування інновацій в сільському господарстві та залучення інвестицій у цей напрям. В межах

стратегії наголошується на розвитку автономної агротехніки, систем штучного інтелекту, роботів, а також на підтримці стартапів та R&D центрів у галузі. Представники Міністерства цифрової трансформації підкреслюють, що AgroTech — це не лише про впровадження гаджетів, а й про нові можливості економічного зростання для України [16]. Таким чином, держава бере курс на цифрову модернізацію агросектору, що має посилити його конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

У контексті сучасних тенденцій варто порівняти, як саме цифровізація впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств України і світу. В таблиці 2 узагальнено основні бар'єри, що стримують цифровий розвиток агросектору, та можливі шляхи їх подолання. Як видно, значна частина проблем є спільною для багатьох країн (зокрема, фінансові та кадрові питання), тоді як деякі виклики особливо актуальні для України (відбудова інфраструктури після бойових дій, розмінування полів тощо).

Як свідчать наведені дані, для успішної цифровізації необхідний комплексний підхід. Україна, маючи потужний ІТ-сектор, може використати його для потреб сільського господарства за умов належної підтримки. Уряди провідних аграрних країн активно інвестують у цифрову інфраструктуру та освіту фермерів: так, у США діють спеціальні програми грантів від Міністерства сільського господарства на впровадження точного землеробства. В Європейському Союзі реалізується ініціатива SmartAgriHubs, що об'єднує науковців, фермерів і бізнес для спільної розробки цифрових рішень. Українській аграрній політиці доцільно переймати цей досвід. Експерти наголошують, що стратегічний розвиток цифрової інфраструктури і людського капіталу є ключовою умовою успішної агродіджіталізації [15]. Тобто необхідно інвестувати не лише в техніку, а й у знання: навчати фермерів користуватися новими системами, переконувати їх у вигодах інновацій, щоб зняти психологічні бар'єри.

Перспективи цифровізації агросектору України після війни виглядають оптимістично. Науковці прогнозують, що у повоєнний період може відбутися справжній цифровий стрибок завдяки консолідованим зусиллям держави, бізнесу та міжнародних партнерів [10]. По-перше, відбудова сільської місцевості відбуватиметься вже з урахуванням сучасних стандартів — прокладатимуться швидкісні інтернет-мережі, впроваджуватимуться "розумні" рішення в логістиці та енергетиці села. По-друге, очікується приплив іноземних інвестицій і технологій в український агросектор — глобальні компанії будуть зацікавлені у розвитку нового ринку. Уже зараз близько 70% українських AgriTech-компаній орієнтовані на зовнішні ринки, що створює можливості для міжнародної співпраці та виходу українських рішень на

світову арену [15]. Підвищення технологічного рівня агровиробництва дозволить Україні перейти від експорту сировини до експорту інноваційної продукції з високою доданою вартістю, що зміцнить позиції країни в глобальній аграрній конкуренції [15]. Отже, цифровізація стане одним з драйверів післявоєнного відновлення та зростання аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз підтверджує, що цифровізація аграрного виробництва є дієвим інструментом підвищення конкурентного потенціалу агропідприємств. Цифрові технології забезпечують одночасне зростання продуктивності, покращення якості та оптимізацію витрат, що веде до посилення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Український агросектор вже відчув переваги цифрової трансформації: передові господарства демонструють підвищення врожайності на 15-20%, скорочення витрат пального і добрив до 30%, зростання рентабельності на 5—10% завдяки застосуванню точного землеробства, автоматизації та аналітики даних (за галузевими оцінками). Цифровізація також сприяє зміцненню економічної стійкості агробізнесу, роблячи його менш вразливим до погодних, ринкових та соціальних шоків.

Водночас, для реалізації повного потенціалу цифрових технологій необхідно усунути наявні бар'єри. В Україні ключовими завданнями є відновлення та розвиток сільської інтернет-інфраструктури, впровадження державно-приватних програм фінансування інновацій, підготовка кадрів та підвищення цифрової грамотності фермерів. Без системних змін у цих напрямках існує ризик, що частина агросектору залишиться на узбіччі цифрового прогресу. З іншого боку, успішне подолання перешкод відкриє величезні можливості: українські аграрії зможуть інтегруватися у глобальні цифрові платформи, залучати інвестиції, нарощувати експорт не лише сировини, а й готових високотехнологічних рішень для аграрної галузі.

Таким чином, цифровізація аграрного виробництва — не данина моді, а стратегічна необхідність для сучасного агробізнесу. Вона перетворюється на вирішальний чинник конкурентоспроможності, особливо в умовах посилення глобальної конкуренції та післявоєнного відновлення економіки. Для України розвиток AgroTech має стати частиною національної стратегії економічного зростання. Й той, хто зможе встати на чолі цих змін — отримає перевагу на ринку, що зумовлює потребу у консолідації зусиль на усіх рівнях задля прискорення цифрової трансформації агросфери України [19—20]. Це сприятиме зміцненню конкурентного потенціалу аграрного сектору та створенню міцного фундаменту для його успішного розвитку у стратегічній перспективі.

Література:

1. Антонова Г. В., Ковирьова О. В. Бездротові технології як ланка цифровізації сільського господарства. Комп'ютерні засоби, мережі та системи. 2018. № 17. С. 53—59.
2. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 1.
3. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. № 9—10. С. 60—68.
4. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. №47. С. 16—31.
5. Коляденко С. В., Дзись О. В., Гайдей В. Л. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-84.
6. Островський І. А. Міжнародні цифрові платформи як інструмент макроекономічного регулювання ринків аграрної продукції. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3 (1). С. 53—59.
7. Дугінець Г. В., Ніжейко К. А. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-148
8. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. № 7—8. С. 70—77.
9. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. №68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-58.
10. Вакулєнко В. Л., Лю Юнтао, Сметан Д. С. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-122
11. Макарець М. М., Глібо С. В. Цифровізація в агросфері: перспективи розвитку. Збірник НДІ ПЗІР НАПрН України. 2020. С. 107—112.
12. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наук. зап. НаУКМА. Економічні науки. 2023. Т. 8, № 1. С. 94—100.
13. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15—16. С. 35—39.
14. Череп О.Г., Нагаєць С.В, Веремєєнко О.О., Семібратова Є.С. Впровадження сучасних цифрових технологій в аграрному секторі. Актуальні проблеми економіки, 2024. № 1 (271). С. 133—139.
15. Піщенко О. О. Стратегії цифрового аграрного сектору в умовах еколого-економічної безпеки. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2022. № 5 (1). С. 303—311.
16. Міністерство цифрової трансформації України. WINWIN: Секторальна стратегія розвитку AgroTech в Україні. 14.02.2023.
17. Continental AG. Agriculture in transition — 2024 Global Farmer Survey. Прес-реліз від 18.03.2024.
18. Kernel. Впровадження цифрової платформи "Open Agribusiness" для аграріїв. АгроРевю. 2024.
19. Бреус С. В., Хомич С. В. Конкурентний потенціал підприємств агропромислової сфери України: проблеми та перспективи. Агросвіт. 2024. № 24. С. 45—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.45>

20. Бреус С. В., Хомич С. В. Основні аспекти розвитку агропідприємств малого та середнього бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.7>

References:

- Antonova, H.V. and Kovyrjova, O.V. (2018), "Wireless technologies as part of the agricultural digitization", Computer tools, networks and systems, [Online], vol. 17, pp. 53-59, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kzms_2018_17_10 (Accessed 21 November 2025).
- Horobets, N.M. Khomiakova, D.O. and Starykovska, D.O. (2021), "Prospects of using digital technologies in the activities of agricultural enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8521> (Accessed 22 November 2025).
- Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2021), "Development of big data technologies in the conditions of digital transformations", Agrosvit, [Online], vol. 9—10, pp. 60-68, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3437&i=8> (Accessed 21 November 2025).
- Bortnik, A.M. (2020), "Digital transformation of enterprise business model", Strategy of Economic Development of Ukraine, [Online], vol. 47, pp. 16-3, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/220813> (Accessed 21 November 2025).
- Koliadenko, S.V. Dzis, O.V. and Haidei, V.L. (2024), "Prospective directions of digitalization in agricultural enterprises within the context of economic security", Economy and Society, [Online] vol. 59, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441> (Accessed 22 November 2025).
- Ostrovskiy, I.A. (2020), "International digital platforms as a tool of macroeconomic regulation of agricultural product markets." Problems of systemic approach in the economy, [Online], vol. 3 (1), pp. 53—59, available at: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_1_2020_ukr/5.pdf (Accessed 21 November 2025).
- Duhinets, H.V. and Nizheiko, K.A. (2023), "Digitalization of the eu agricultural sector: experience for Ukraine", Economy and Society, [Online], vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3109> (Accessed 22 November 2025).
- Kyfiak, V.I. (2023), "Strategic management of agrarian enterprise competitive advantages in digitalization conditions", Agrosvit, [Online], vol. 7—8, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1346> (Accessed 22 November 2025).
- Yaroshchuk, R. (2024), "The influence of digital technologies on increasing the efficiency of agricultural production", Economy and Society, [Online], vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4897> (Accessed 21 November 2025).
- Vakulenko, V.L. Liu, Yu. and Smetan, D.S. (2024), "Analysis of the level of digitalisation in agricultural enterprises of Ukraine in the period of martial law", Economy and Society, [Online], vol. 69, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5248> (Accessed 23 November 2025).
- Makarets, M.M. and Hlibko, S.V. (2020), "Digitalization in the agrosphere: prospects of development", Zbirnyk NDI PZIR NAPrN Ukrainy, [Online], pp. 107—112, available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_20.pdf (Accessed 23 November 2025).
- Nehrei, M.V. (2023), "Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges and solutions", Scientific Papers NaUKMA. Economics, [Online], vol. 8, no. 1, pp. 94-100, available at: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/289660> (Accessed 23 November 2025).
- Svynous, I.V. Havryk, O.Yu. Tkachenko, K.V. and Mykytiuk, D.M. (2020), "The current state and problems of implementation of digital technologies in the practice of agricultural enterprises", Investments: practice and experience, [Online], vol. 15—16, pp. 35—39, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_15-16_8 (Accessed 23 November 2025).
- Cherep, O.H. Nahaiets, S.V. Veremieienko, O.O. and Semibratova, Ye.S. (2024), "Implementation of modern digital technologies in the agrarian sector", Actual problems of economics, [Online], vol. 1(271), pp. 133-139, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_-Cherep-O.H.-Naha%D1%96ets-S.V.-Veremieienko-%D0%-9E.%D0%9E.-Semibratova-Ye.S.-133-139.pdf (Accessed 23 November 2025).
- Pishchenko, O.O. (2022), "Strategies of the digital agricultural sector in the context of environmental and economic security", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, [Online], vol. 5 (1), pp. 303—311, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/913> (Accessed 23 November 2025).
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), "WINWIN: Sectoral Strategy for AgroTech Development in Ukraine", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini> (Accessed 21 November 2025).
- Continental AG (2024), "Global Farmer Survey, Digital farm: farmers expect use of artificial intelligence to triple. Press release, 18 March", available at: <https://www.continental.com/en/press/press-releases/20240318-agriculture-transition/> (Accessed 21 November 2025).
- Kernel (2024), "Open Agribusiness Platform for Farmers", AhroReviu, available at: <https://openagribusiness.kernel.ua/> (Accessed 23 November 2025).
- Breus, S.V. and Khomych, S.V. (2024), "Competitive potential of agro-industrial enterprises of Ukraine: problems and prospects", Agrosvit, [Online], vol. 24, pp. 45—53, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5238> (Accessed 23 November 2025).
- Breus, S.V. and Khomych, S.V. (2024), "Key aspects of the development of small and medium-sized agribusiness enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3988> (Accessed 21 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

*А. В. Рибчук,
д. е. н., професор, професор кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>
В. Р. Козяк,
аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4800-5265>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.97

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

A. Rybchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Mathematics
and Economics, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University
V. Koziaк,
Postgraduate student of the Department of Mathematics and Economics,
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE INFORMATION SERVICES MARKET IN UKRAINE

У статті ґрунтовно проаналізовано передумови формування ринку інформаційних послуг в Україні, становлення якого стало результатом взаємодії комплексу економічних, технологічних, правових та соціальних чинників. Підкреслюється, що відправною точкою цього процесу було послідовне формування інформаційного суспільства, у межах якого інформація набуває статусу стратегічного ресурсу. Обґрунтовано, що зростання попиту на доступні, достовірні й оперативні дані з боку бізнесу, органів державної влади та громадськості стало природною реакцією на ускладнення економічних процесів, появу нових моделей управління та необхідність швидкого прийняття рішень. Доведено, що стрімке поширення цифрових технологій, модернізація телекомунікаційної сфери, розбудова загальнонаціональної Інтернет-інфраструктури та поява масового доступу до мережі створили технічну основу для формування нового сегмента економіки — ринку інформаційних послуг. Підкреслено, що ринкові перетворення в Україні сформували економічні передумови становлення галузі: комерціалізація інформації, поява приватних медіа, розвиток консалтингових, аналітичних та ІТ-компаній. Акцентовано увагу на формуванні нормативно-правової бази — ухвалення законів про інформацію, доступ до публічної інформації, електронні комунікації та захист персональних даних забезпечило інституційні засади функціонування ринку. Підтверджено, що соціальні та культурні зміни, зокрема зростання рівня цифрової грамотності населення, поширення мобільних пристроїв і розвиток електронних сервісів держави, сприяли розширенню аудиторії споживачів інформаційних послуг.

The article thoroughly analyzes the prerequisites for the formation of the information services market in Ukraine, the formation of which was the result of the interaction of a complex of economic, technological, legal and social factors. It is emphasized that the starting point of this process was the consistent formation of an information society, within which information acquires the status of a strategic resource, and its quality and accessibility determine the competitiveness of business entities. It is substantiated that the growth of demand for accessible, reliable and operational data from business, government bodies and the public has become a natural reaction to the complication of economic processes, the emergence of new management models and the need for quick decision-making. It is proved that the rapid spread of digital technologies, the modernization of the telecommunications sector, the development of a nationwide Internet infrastructure and the emergence of mass access to the network have created the technical basis for the formation of a new segment of the economy — the information services market. It is emphasized that market transformations in Ukraine have formed the economic prerequisites for the formation of the industry: the commercialization of information, the emergence of private media, the development of consulting, analytical and IT companies. A significant role was also played by the development of the banking sector, the insurance market, and the stock exchange infrastructure, which required specialized information resources. Attention is focused on the formation of the regulatory framework — the adoption of laws on information, access to public information, electronic communications, and the protection of personal data — which provided the institutional foundations for the functioning of the market. It is confirmed that social and cultural changes, in particular the growth of the level of digital literacy of the population, the spread of mobile devices, and the development of electronic state services, contributed to the expansion of the audience of consumers of information services.

Ключові слова: інформаційне суспільство, Інтернет, цифровізація, цифрові технології, інформаційні продукти, інформаційна інфраструктура, ринок інформаційних послуг.

Key words: information society, Internet, digitalization, digital technologies, information products, information infrastructure, information services market.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобальної цифровізації інформація стала основою для прийняття управлінських рішень, формування державної політики, організації бізнес-процесів і створення нових моделей комунікації. Саме тому формування ринку інформаційних послуг в Україні поступово перетворилося на один із ключових напрямів трансформації національної економіки та важливий чинник її інтеграції до світового інформаційного простору. Цей процес не був одномоментним — він розвивався під впливом багатьох економічних, політичних, технологічних і соціальних чинників, кожен із яких відіграв свою роль у становленні сучасного інформаційного ринку.

Економічні реформи сприяли появі приватних інформаційних компаній і збільшенню попиту на аналітичні, цифрові та консалтингові послуги. Політичні зміни відкрили шлях для формування правових механізмів, що регулюють доступ до інформації, захист даних та розвиток електронного врядування. Стрімкий технологічний прогрес забезпечив широке впровадження Інтернет-технологій, мобільних комунікацій і хмарних сервісів, що створило сприятливе середовище для розвитку но-

вих форм інформаційних продуктів. У сукупності ці чинники сприяли тому, що ринок інформаційних послуг в Україні набув системного характеру, перетворившись на важливий елемент сучасної економіки, який не лише задовольняє внутрішні потреби, але й відкриває нові можливості для міжнародної кооперації та розвитку інновацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування інформаційного суспільства зумовило необхідність розроблення та впровадження інноваційних технологій, здатних задовольнити зростаючий попит на сучасні цифрові комунікаційні засоби. Відповідно, у світовій науковій спільноті посилюється інтерес до комплексного дослідження різних аспектів функціонування ринку інформаційних послуг. Аналіз тенденції його розвитку, механізми регулювання, особливості конкуренції та вплив цифрової трансформації на структуру та динаміку ринкових процесів здійснюють відомі зарубіжні вчені — Е. Але [12], М. Ананд [15], З. Горбані [12], Д. Гревал [16], С. Гуйян [13], С. Джалалі [12], Ч. Джайхьон [13], А. Джерард [13], К. Домеган [15],

К. Копалле [16], Е. Караханна [16], С. Каргаран [12], Г. Мен [11], К. Радж [13], А. Сабері [12], Т. Флаерті [15], П. Халланд [8].

Бурхливий розвиток технологій сприяв масовому використанню Інтернет-інструментів, мобільного зв'язку та хмарних платформ, що сформувало сприятливі умови для появи нових форматів інформаційних продуктів. У результаті цих змін ринок інформаційних послуг в Україні став цілісною системою й перетворився на вагомий сегмент сучасної економіки, що ґрунтовно відображається у працях вітчизняних дослідників — К. Голобувої [1], С. Дубровського [9], Є. Завгородньої [4], Н. Кондратенка [2], Д. Крилова [3], М. Мельник [4], І. Руденка [7], С. Сардака, О. Самоєнкової, А. Ставицької [8], О. Ситника [9], О. Тимківа [10] та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження передумов формування ринку інформаційних послуг в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі інформація перетворилася на стратегічний ресурс, що визначає не лише конкурентоспроможність держав, але й темпи інноваційного розвитку, ефективність економічних процесів та загальний рівень добробуту суспільства. Зростання значення інформації та її матеріальної основи в умовах інформаційної економіки зумовило появу принципово нового феномена — віртуальних ринків. Їх виникнення стало можливим завдяки тому, що мережа Інтернет забезпечує доступ до комерційних інформаційних та комунікаційних послуг. Предметом угод на таких ринках виступають не лише матеріальні, але й нематеріальні продукти — інформаційні послуги, об'єкти інтелектуальної власності та інші цифрові товари [2, с. 114].

Формування та розвиток віртуального ринкового простору є невід'ємно пов'язаними з еволюцією ринку інформаційних послуг, що, своєю чергою, становить ядро постіндустріального суспільства. Часто постіндустріальне суспільство ототожнювали з інформаційним, особливо у 70—80-х роках ХХ сторіччя. Згодом утвердилось розуміння, що концепція інформаційного суспільства є складовим елементом постіндустріальної теорії, яка допомагає глибше розкрити окремі, але важливі аспекти розвитку сучасної цивілізації. У процесі формування нової економіки інформаційні потреби на всіх рівнях зростають надзвичайно швидко. Це розширює можливості інформаційного обміну, сприяє появі нових інформаційних продуктів і стимулює розвиток усіх форм інформаційної діяльності. Інформаційний ринок є складовою ринку послуг, що активно взаємодіє з його іншими сегментами через механізми купівлі-продажу інформаційних ресурсів. Його ключовими елементами виступають інформаційні продукти й послуги, їхні виробники, інформаційні посередники, а також споживачі — як юридичні, так і фізичні особи [11, с. 1386].

У вузькому трактуванні інформаційну послугу часто пов'язують виключно з комп'ютерними технологіями, хоча насправді її зміст значно ширший. Перелік таких послуг визначається обсягом, якістю та тематичною спрямованістю використання інформаційних ресурсів і створених на їх основі продуктів. Інформаційні послуги

можуть виникати лише за умови існування відповідних баз даних — як у комп'ютерній формі, так і в традиційних, нецифрових форматах.

Становлення незалежної України супроводжувалося не лише політичними трансформаціями, але й глибокою зміною економічної моделі господарювання. Поступовий перехід від централізованої планової системи до ринкових засад вимагав принципово нового підходу до організації економічних процесів. Орієнтація на ринкові механізми передбачала підвищення прозорості, оперативності та достовірності даних, що, своєю чергою, стимулювало активний розвиток інформаційних служб, впровадження сучасних засобів телекомунікації та формування спеціалізованих інформаційних агентств, здатних забезпечити суспільство актуальною та точною інформацією [3, с. 35].

Відкриття фінансових ринків, поява приватної ініціативи та створення нових суб'єктів господарювання — підприємств, банків, страхових компаній, біржових структур — зумовили стрімке зростання інтересу до інформації економічного, правового та комерційного характеру. У цих умовах якісне інформаційне забезпечення стало необхідною передумовою ефективного прийняття рішень. Саме тому в країні почали формуватися перші інформаційно-консультаційні центри, довідково-аналітичні служби та бази даних, які надавали бізнесу, державним установам і громадськості можливість отримувати систематизовані та професійно опрацьовані відомості. Подібні інституції стали важливим елементом інфраструктури молодшої ринкової економіки, адже забезпечували швидкий доступ до необхідної інформації, сприяли зменшенню інформаційних ризиків і підвищували рівень довіри між учасниками економічних відносин. З розвитком цифрових технологій роль таких служб лише посилювалася, закладаючи підґрунтя для сучасного інформаційного суспільства в Україні [1, с. 95].

Після здобуття незалежності Україна зробила важливий крок у формуванні власного інформаційного простору, заклавши його правові та інституційні засади. Нове законодавство гарантувало свободу слова, вільну діяльність засобів масової інформації та відкритість доступу до джерел даних, що стало передумовою для активного розвитку медіасфери. На цьому ґрунті почали швидко з'являтися перші комерційні видавництва, приватні інформаційні агентства, незалежні телеканали та численні інтернет-ресурси, які поступово формували сучасний медіаринок країни.

Важливу роль відіграло ухвалення низки ключових законів, зокрема "Про інформацію", "Про науково-технічну інформацію", "Про телекомунікації" [5; 6]. Ці нормативні акти упорядкували правила взаємодії у сфері виробництва, обігу та захисту інформації. Подальше ухвалення законодавства щодо електронних документів, цифрового підпису та електронної комерції стало наступним етапом модернізації правового поля. У сукупності всі ці реформи створили стабільне та зрозуміле правове підґрунтя, необхідне для формування конкурентного ринку інформаційних послуг і інтеграції України у глобальний цифровий простір.

У процесі подальшого становлення інформаційної економіки поступово формувалися технологічні пере-

Таблиця 1. Динаміка ринку інформаційних послуг в Україні за 2020–2025 роки

Рік	Кількість IT-спеціалістів (приблизно)	Обсяг IT-експорту (млрд дол. США)	Зміни IT-експорту (рік до року)
2020	203 000 (загальна)	5,0 (оцінка)	
2021	285 000	6,86 (оцінка)	+36%
2022	302 000 (загальна кількість)	7,3	+5% (оцінка)
2023	302 000 (загальна кількість)	6,7	-7,7% (оцінка)
2024	302 000 (загальна кількість)	6,4	-4,2%
2025	–	Прогноз 9,5 (оптимістичний 11, песимістичний 8) (за підсумками 2024), 3,21 (I півріччя)	+0,1% (за I півріччя порівняно з 2024)

Джерело: сформовано на основі [4; 7;8;10].

думови для появи повноцінного ринку інформаційних послуг та розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури. Масове поширення мобільного зв'язку та доступу до Інтернету відкрило можливість швидкого обміну даними й забезпечило технічний фундамент для інтеграції інформаційних сервісів у повсякденне життя. На цьому тлі зростала роль IT-галузі, яка стала ключовим драйвером створення нових цифрових продуктів, сервісів і бізнес-моделей, що трансформували як економічні процеси, так і комунікаційне середовище [9, с. 75].

Паралельно відбувалася цифровізація державного управління: розвиток електронного урядування, поява електронних реєстрів та впровадження систем електронного документообігу значно підвищили ефективність взаємодії між громадянами, бізнесом і владою. Додатковим каталізатором змін стали хмарні технології, які дозволили масштабувати інформаційні системи, забезпечити гнучке зберігання та обробку даних і створити передумови для формування високотехнологічного сегмента інформаційного ринку [14, с. 389]. Усе це сприяло переходу економіки до якісно нового етапу розвитку, де інформація стала стратегічним ресурсом і базою для інноваційних перетворень.

Сучасний етап еволюції інформаційного суспільства характеризується глибинними трансформаціями у способах взаємодії людини з інформаційним простором. Ці зміни охоплюють три ключові аспекти: перший, перехід до активного споживання та проактивної участі. Суспільство еволюціонувало від моделі пасивного споживача інформації до проактивного її шукача та творця. Громадяни більше не задовольняються роллю об'єкта інформаційного впливу; натомість вони свідомо ініціюють пошук даних, критично оцінюють джерела, фільтрують релевантну інформацію та активно використовують її для прийняття рішень, навчання, професійної діяльності та соціальної взаємодії. Ця зміна парадигми формує вимогу до розвитку медіаграмотності та критичного мислення на всіх рівнях [15, с. 391];

другий, фундаментальна роль знань та знання економіка. Зміна парадигми на знанняву модель розвитку підкреслює критичну важливість освіти, науки та аналітики як головних рушійних сил суспільного та економічного прогресу. У світі, де матеріальні ресурси втрачають свою домінуючу позицію, саме знання стають ключовим капіталом. Це стимулює постійний попит на

високоякісні освітні, наукові та аналітичні ресурси, а також на системи безперервної освіти (lifelong learning) [12, с. 163];

третій, всеохопний технологічний вплив та нові інформаційні звички. Поширення персональних комп'ютерів, мобільних пристроїв, високошвидкісного Інтернету та розквіт соціальних мереж не просто змінили технічні інструменти доступу до інформації. Вони спричинили докорінну перебудову інформаційних звичок та потреб громадян [13, с. 152]. Сформувалися нові очікування щодо миттєвого, цілодобового доступу до будь-якої інформації "тут і зараз". Ці технології створили нові канали комунікації та взаємодії, що вимагає від індивідів та інституцій адаптації до динамічного, гіперзв'язаного цифрового середовища. Ці процеси є фундаментальними для розуміння сучасного цифрового світу, його можливостей та викликів. Вони формують підґрунтя для подальшого розвитку суспільства, де інформація та знання стають центральними елементами існування та розвитку [16, с. 7].

Активна інтеграція України у міжнародний інформаційний простір стала потужним каталізатором внутрішніх трансформацій. Цей процес, що включає співпрацю з міжнародними організаціями, участь у глобальних програмах цифровізації та динамічний розвиток експортно орієнтованої IT-галузі, сприяв інтенсивному впровадженню світових стандартів у сфері інформаційних сервісів та електронного урядування. Паралельно з цим, глобальна технологічна революція, позначена масовим поширенням Інтернету, домінуванням соціальних платформ, а також стрімким розвитком технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ), радикально змінила вимоги до функціонування всіх секторів економіки та управління. Ці чинники посилюють нагальну потребу українських приватних компаній та державних установ у прискоренні процесів цифровізації [7, с. 80].

— впровадження сучасних інформаційних технологій шляхом модернізації інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності;

— розвиток інноваційних сервісів через створення нових цифрових послуг, орієнтованих на користувача (клієнта чи громадянина), що відповідають світовим стандартам зручності та доступності;

— адаптація до нових викликів, використання потенціалу Big Data та ШІ для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації процесів та забезпечення кібербез-

пеки в умовах гібридних загроз. Тобто, зовнішня інтеграція та внутрішній технологічний прогрес взаємно посилюють один одного, стимулюючи формування стійкого та інноваційного цифрового ландшафту України [8, с. 45].

Упродовж (2020—2022 рр.) спостерігалось значне збільшення кількості фахівців — із 203 тис. осіб у 2020 році до пікових 302 тис. у 2022 році. Це підкреслює високу привабливість та стрімкий розвиток сектору в мирний час. З 2022 року чисельність фахівців залишається на рівні близько 302 тис. осіб. Це пов'язано з викликами воєнного часу: мобілізацією, релокацією частини спеціалістів за кордон та зменшенням притоку нових кадрів через загальну невизначеність [4, с. 45].

Експорт інформаційних послуг у 2020—2022 роках послідовно зростає, досягнувши максимуму в 7,3 млрд. дол. США у 2022 році, попри початок повномасштабного вторгнення. Це демонструє високу стійкість та адаптивність індустрії. Внаслідок агресії росії у 2023 та 2024 роках зафіксовано зниження обсягів експорту (до 6,7 млрд. дол. США та відповідно до 6,4 млрд. дол. США). Це перше значне скорочення за останні роки, що відображає кумулятивний вплив війни: зменшення обсягів замовлень від іноземних клієнтів (які диверсифікують ризики) та внутрішні труднощі ведення бізнесу.

Найвищий приріст експорту зафіксовано у 2021 році (+36%), водночас темпи його зростання сповільнилися до +5% у 2022 році. У 2023 році вперше зафіксовано спад (-7,7%), який продовжився у 2024 році (-4,2%). Це свідчить про перехід від фази інтенсивного росту до фази виживання та стабілізації в умовах кризи. Надається широкий діапазон прогнозів експорту на рівні 9,5 млрд. дол. США (з оптимістичним -11 млрд. дол. США та песимістичним — 8 млрд. дол. США), що значно перевищує показники 2023—2024 років. Це вказує на очікування відновлення росту ринку в найближчій перспективі [10, с. 46].

Український ІТ-сектор продемонстрував надзвичайну стійкість, продовжуючи зростати навіть у перший рік повномасштабного вторгнення (2022). Тривала війна почала чинити помітний негативний тиск на індустрію у 2023—2024 роках, що проявилось у стагнації кількості фахівців та скороченні обсягів експорту. Оптимістичні прогнози 2025 року вказують на те, що ринок має значний потенціал до відновлення та подальшого зростання, як тільки з'являться більш стабільні умови.

ВИСНОВКИ

Формування ринку інформаційних послуг в Україні стало результатом поєднання економічних реформ, глибоких правових трансформацій, стрімкого технологічного прогресу та поступового розвитку інформаційної культури суспільства. На перших етапах цей процес був зумовлений потребою у відкритості даних, підвищенні прозорості бізнес-процесів та інтеграції України у світовий інформаційний простір. З часом до цих чинників додалися масове поширення цифрових технологій, активне формування ІТ-інфраструктури та зростання ролі інформації як стратегічного ресурсу для держави, бізнесу і громадян.

Сучасний український ринок інформаційних послуг характеризується швидкими темпами зростання, дина-

мічною цифровізацією та високим рівнем конкурентності, що стимулює компанії впроваджувати інноваційні рішення, удосконалювати якість сервісів і розширювати спектр пропонованих продуктів. Водночас значну роль відіграють міжнародні партнерства, розвиток електронного урядування, популяризація відкритих даних та формування екосистеми стартапів, яка стає важливим каталізатором технологічних змін.

Подальший розвиток ринку залежатиме від системних інвестицій в інновації, удосконалення регуляторної бази, підтримки ІТ-галузі, формування ефективних механізмів кіберзахисту, а також активного впровадження новітніх технологій у державному та приватному секторах. Важливим чинником стане і посилення цифрових навичок населення, адже саме люди — користувачі, фахівці та творці інформаційних продуктів — формують попит і визначають стратегічні напрями розвитку цієї галузі. Такий комплексний підхід здатний забезпечити Україні стійке позиціонування на глобальному інформаційному ринку та створити умови для побудови високотехнологічної цифрової економіки.

Література:

1. Голубова Г. В. Нові виклики інформаційного контенту в Україні. Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту, 2020, № 1—2. С. 91—96.
2. Кондратенко, Н. Д. (2021). Трансформація ринку інформаційних послуг в умовах цифрової економіки. Бізнес інформ, № 1. С. 112—118.
3. Крилов, Д. В. (2022). Сектор інформаційних технологій України: проблеми розвитку та значення для національної економіки. Причорноморські економічні студії, №75. С. 32—36.
4. Мельник, Т., & Завгородня, Є. (2023). Конкурентні переваги ІТ-сектору України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, № 1. С. 42—59.
5. Про науково-технічну інформацію. Закон України № 3322-XII від 25.06.1993. (Статус чинний) із змінами і доповненнями. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/zakon/ukr/lawinform.html> (дата звернення 02.08.2025)
6. Про інформацію. Закон України 2657-12 від 02.10.1992. Чинна редакція 31.03.2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/zakon/ukr/lawinform.html> (дата звернення 12.09.2025).
7. Руденко Ігор. Ринок інформаційних технологій як драйвер повоєнного відновлення. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 3. С. 67—82.
8. Самотоєнкова О. В. Сучасний стан і тенденції ринку інформаційних послуг в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць № 3—4 (304—305), 2023. С. 39—48.
9. Ситник, О. Ю., & Дубровський, С. С. (2022). Особливості розвитку ринку інформаційних технологій в Україні. Економічні горизонти, (3 (21), 72—82.
10. Тимків О. Ринок інформаційних технологій України: поточний стан і тенденції розвитку. Актуальні проблеми економіки № 11 (281), 2024. С. 42—50.
11. Meng Gao, Jiekun Huang. Informing the Market: The Effect of Modern Information Technologies on Information Production. The Review of Financial Studies, Volume 33, Issue 4, April 2020, Pages 1367—1411.

12. Ghorbani, Z., Kargaran, S., Saberi, A., Haghighinasab, M., Jamali, S. M., & Ale Ebrahim, N. (2021). Trends and patterns in digital marketing research: Bibliometric analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 10 (2), 158—172.

13. Gerard A. Athaide, Jaihyun Jeon, S. P. Raj, K. Sivakumar, Guiyang Xiong. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. 2024, *Journal of Product Innovation Management*, № 1, p. 144—165.

15. Flaherty, T., C. Domegan, and M. Anand. 2021. "The Use of Digital Technologies in Social Marketing: A Systematic Review." *Journal of Social Marketing* 11 (4): 378—405.

16. Grewal, D., J. Hulland, P. K. Kopalle, and E. Karahanna. 2020. "The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science* 48 (1): 1—8.

References:

1. Golubova, G. (2020), "New challenges of information content in Ukraine", *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, vol. 1—2, pp. 91—96.

2. Kondratenko, N. (2021), "Transformation of the information services market in the digital economy", *Business Inform*, vol. 1, pp. 112—118.

3. Krylov, D. (2022), "Information technology sector of Ukraine: development problems and significance for the national economy", *Black Sea Economic Studies*, vol. 75, pp. 32—36.

4. Melnyk, T., and Zavgorodnya, E. (2023), "Competitive advantages of the IT sector of Ukraine", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 1, pp. 42—59.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), *The Law of Ukraine "On scientific and technical information"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/№3322-XII> (Accessed 08 February 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), *The Law of Ukraine "On Information"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/№2657-12> (Accessed 09 December 2025).

7. Rudenko, I. (2023), "Information Technology Market as a Driver of Post-War Recovery", *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, vol. 3, pp. 67—82.

8. Samotienko, O. (2023), "Current state and trends of the information services market in Ukraine", *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. Collection of scientific papers*, vol. 3—4, pp. 39—48.

9. Sytnyk, O. and Dubrovsky, S. (2023), "Peculiarities of the development of the information technology market in Ukraine", *Economic horizons*, vol. 3, pp. 72—82.

10. Tymkiv, O. (2024), "The Information Technology Market of Ukraine: Current Status and Development Trends", *Current Economic Problems*, vol. 11, pp. 42—50.

11. Meng, Gao and Jiekun, Huang. (2020), "Informing the Market: The Effect of Modern Information Technologies on Information Production", *The Review of Financial Studies*, vol. 33, pp. 1367—1411.

12. Ghorbani, Z. Kargaran, S. Saberi, A. Haghighinasab, M. Jamali, S. and Ale E. (2021), "Trends and

patterns in digital marketing research: Bibliometric analysis", *Journal of Marketing Analytics*, vol. 10, pp. 158—172.

13. Gerard, A. Jaihyun, J. and Raj, K. (2024), "Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 1, pp. 144—165.

15. Flaherty, T. Domegan, C. and Anand, M. (2021), "The Use of Digital Technologies in Social Marketing: A Systematic Review", *Journal of Social Marketing*, vol. 11, pp. 378—405.

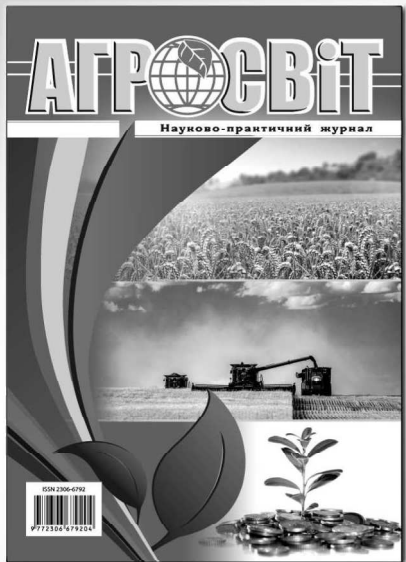
16. Grewal, D. Hulland, P. Kopalle, K. and Karahanna, E. (2021), "The Future of Technology and Marketing: A Multidisciplinary Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48 (1), pp. 1—8.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 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

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,
 д. е. н., професор кафедри менеджменту
 Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>
 Г. І. Тибінка,
 к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
 Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
 М. Дерейчик,
 Академія Сухопутних військ імені генерала Тадеуша Костюшка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5170-7888>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.103

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

О. Kundytskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
 H. Tybinka,
 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
 M. Derejczyk,
 Institute of Military Security, General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces

DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE MODERN ORGANIZATION

Актуальність тематики міжкультурного управління сьогодні спричинена, наш погляд, глобалізаційними процесами, які, як наслідок, посилюють взаємодію безпосередньо між сучасними організаціями із різноманітних країн та культур. У бізнес-середовищі станом на сьогодні культурні відмінності, на наш погляд, розглядаються не лише як бар'єр, а й як головний фактор успіху існування міжнародних сучасних організацій. Управління культурним розмаїттям впливає сьогодні на ефективність взаємодії власне між співробітниками, сприяє зниженню власне конфліктів, збільшенню безпосередньо продуктивності. Знання та розуміння специфіки світових культур, на наш погляд, дозволяє міжнародним сучасним організаціям забезпечувати безпосередні конкурентні переваги, успішно адаптувати організаційні стратегії власне до нових ринків.

Через те, що економічні зв'язки між різноманітними країнами світу сьогодні постійно посилюються, керівники міжнародних сучасних організацій, на наш погляд, повинні мати навичками, теоретичні знання з міжкультурного управління для реалізації визначених стратегічних цілей. Культура дуже впливає сьогодні, на наше переконання, на затвердження управлінських рішень, структуру роботи сучасних організацій, комунікації сучасних організацій, що, як наслідок, робить дослідження вказаної теми особливо актуальним сьогодні. Розробка та використання ефективних сучасних моделей міжкультурного управління, на нашу думку, сьогодні допомагає уникати ризиків, тісно пов'язаних безпосередньо із культурними бар'єрами, сприяє активно формуванню стабільних міжнародних взаємин.

The relevance of the subject of intercultural management today is caused, in our opinion, by globalization processes, which, as a result, strengthen the interaction directly between modern organizations from various countries and cultures. In the business environment today, cultural differences, in our opinion, are considered not only as a barrier, but also as the main success factor for the existence of international modern organizations. Today, the management of cultural diversity affects the effectiveness of interaction between employees, contributes to the reduction of actual conflicts, and directly increases productivity. Knowledge and understanding

of the specifics of world cultures, in our opinion, allows modern international organizations to provide immediate competitive advantages, to successfully adapt organizational strategies to new markets.

Due to the fact that economic ties between various countries of the world are constantly strengthening today, managers of modern international organizations, in our opinion, should have skills and theoretical knowledge of intercultural management in order to implement certain strategic goals. Today, culture has a great influence on our beliefs, on the approval of management decisions, the structure of the work of modern organizations, and the communication of modern organizations, which, as a result, makes the study of this topic particularly relevant today. The development and use of effective modern models of intercultural management, in our opinion, today helps to avoid risks closely related directly to cultural barriers, and actively contributes to the formation of stable international relations.

The study of the subject of intercultural management is constantly today, in our opinion, in the center of attention of economic science. We interpret the activation of the use of intercultural management in modern organizations as the most effective mechanism of today's changes in the social and economic spheres. Intercultural management is considered today as the basis of the functioning of modern international organizations in general. In our opinion, the problems of a comprehensive study of the shortcomings and advantages of intercultural management, as well as the impact of intercultural management in general on the functioning of modern international organizations, the formation and application of measures to improve intercultural management, remain relevant today.

Many Ukrainian and foreign scientists and practitioners were engaged in research directly related to various cultures of countries, among whom we can highlight: O. I. Rogach [1], L. Pochebut, E. Shein, S. Dahl, D. D. Yanieva [2], Stefanenko T., Lysgaard S., Ward C., Nakonechna A. [3], Oberg K., Lyvytskyi S. and others. Despite this, the complex processes observed in modern economic conditions, in our opinion, require the deepening of practical skills, as well as theoretical knowledge regarding the study of intercultural management.

Summarizing the above, we conclude that the main goal of the scientific article is research and improvement of intercultural management strategies in international modern organizations to ensure the increase in efficiency of their further use in modern organizations of Ukraine.

While writing the article, we used the following methods of knowledge: theoretical, namely: analysis of scientific sources, systematization of information, classification of information, comparison, synthesis of results, generalization; empirical, namely: methods of interviewing, questionnaires, observation, analysis of practical cases, etc.

*Ключові слова: культура, міжкультурне управління, міжнародна організація, культурна розмаїтість.
Key words: culture, intercultural management, international organization, cultural diversity.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження тематики міжкультурного управління постійно сьогодні є, на наше переконання, в центрі уваги економічної науки. Активізацію застосування міжкультурного управління у сучасних організаціях трактуємо як найбільш дієвий механізмів сьогодишніх змін соціальної та економічної галузей. Міжкультурне управління розглядають сьогодні як підґрунття процесу функціонування сучасних міжнародних організацій загалом. Актуальними залишаються, на наше переконання, сьогодні проблеми комплексного дослідження недоліків та переваг міжкультурного управління, а також вплив міжкультурного управління в цілому на функціонування сучасних міжнародних організацій, формування та застосування заходів покращення міжкультурного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями, пов'язаними безпосередньо із різноманітних культурами країн займалося багато українських та іноземних науковців і практиків, серед яких виділяємо: Рогач О. І. [1], Почебут Л., Шейн Є., Dahl S., Янієва Д. Д. [2], Стефаненко Т., Lysgaard S., Ward C., Наконечна А. [3], Oberg K., Ливицкий С. та інші. Не-

зважаючи на це, складні процеси, які спостерігаються у сучасних умовах господарювання, на наш погляд, вимагають поглиблення практичних вмінь, а також теоретичних знань щодо вивчення міжкультурного управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи вище описане, робимо висновок, що головною метою наукової статті є дослідження та покращення стратегій міжкультурного управління у міжнародних сучасних організаціях для забезпечення зростання ефективності їх подальшого використання у сучасних організаціях України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час написання статті нами використано наступні методи пізнання: теоретичні, а саме: аналіз наукових джерел, систематизація інформації, класифікація інформації, порівняння, синтез результатів, узагальнення; емпіричні, а саме: методи інтерв'ювання, анкетування, спостереження, аналіз практичних кейсів тощо.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У глобалізованому сучасному світі, в якому за межі національних кордонів бізнес розширює власні межі,

ефективне міжкультурне управління стає, ми вважаємо, особливо важливим для успіху сучасних міжнародних організацій. Сучасні міжнародні організації мають справу із новими викликами, які пов'язані із інтеграцією різних культурних практик, підходів, що, в свою чергу, потребує формування стратегій для покращення міжкультурного управління.

Кожна сучасна організація має розробити власну культурну стратегію, яка б забезпечувала, в свою чергу, узгодження культурних особливостей різних ринків та корпоративних цінностей. Культурна стратегія має включати чіткі інструкції відносно питань адаптації продукції, маркетингу, а також комунікації безпосередньо до місцевих культурних контекстів. На нашу думку, також важливо, щоб культурна стратегія містила механізми оцінювання і корегування підходів на базі зворотного зв'язку безпосередньо від партнерів та місцевих споживачів.

З метою забезпечення успішного міжкультурного управління важливо також робити інвестиції у культурні тренінги для персоналу, до яких відносимо наступні: навчання про культурні традиції, відмінності, звичаї, ділову етику різних держав. Програми навчання мають бути, на нашу думку, інтерактивними і містити реальні сценарії, що, в свою чергу, дозволяє персоналу краще усвідомлювати та адаптуватися до культурного розмаїття. Тренінги мають бути систематичними, а також повинні оновлюватися згідно нових соціальних та культурних тенденцій.

Формування мультикультурних команд сьогодні може значно підвищити, на наш погляд, ефективність управління, так як мультикультурні команди дають можливість сьогодні поєднувати різноманітний культурний досвід та перспективи, а це, в свою чергу, дає можливість усвідомлювати краще потреби різноманітних ринків, а також забезпечує власне інноваційний підхід вирішення питань. На наш погляд, важливо також забезпечити, щоб мультикультурні команди були організовані в такий спосіб, щоб усі без винятку учасники володіли рівними можливостями безпосередньо внесення власних точок зору та ідей.

Комунікація, на нашу думку, також є пріоритетним аспектом міжкультурного управління. Формування комунікаційних культурно чутливих стратегій допоможе сучасним організаціям уникнути культурних конфліктів та непорозумінь. Сучасні організації мають адаптувати власні маркетингові повідомлення, внутрішні комунікації, рекламні кампанії відповідно до специфічних культурних особливостей будь-якого ринку. Також важливо, ми вважаємо, враховувати бар'єри мови, використовувати культурних консультантів, перекладачів з метою забезпечення точності комунікацій.

На наш погляд, наявність ефективних механізмів безпосередньо зворотного зв'язку досить важливо сьогодні для покращення міжкультурного управління. Сучасні організації мають систематично збирати зворотний зв'язок безпосередньо від місцевих співробітників, партнерів, клієнтів з метою оцінювання ефективності власних культурних стратегій, а також визначення можливих проблем. Інструменти зворотного зв'язку повинні містити, на наш погляд, опитування, фокус-групи, інтерв'ю.

Процес ухвалення рішень власне на міжнародному рівні має брати до уваги культурні відмінності, має брати до уваги особливості кожного специфічного ринку, що передбачає, в свою чергу, що керівники мають знати

культурні контексти, у яких власне ухвалюються рішення, застосовувати знання про культурні контексти з метою ухвалення культурно відповідних, зважених рішень.

Інклюзивна корпоративна культура, на наш погляд, сприяє формуванню середовища, у якому весь персонал відчуває себе поважаним та цінним, незалежно від їхньої етнічної чи культурної приналежності. До інклюзивної корпоративної культури відносимо: заохочення різноманітності безпосередньо у командах, підтримка рівних можливостей власне кар'єрного росту, забезпечення справедливого відношення до усіх без винятку працівників.

З метою забезпечення успішного управління культурними конфліктами, на наше переконання, треба мати чіткі процедури, політики, за рахунок встановлення процесів безпосередньо вирішення конфліктів, формування комісій із проблем культурної відповідності, а також забезпечення доступу безпосередньо до консультацій, медіації щодо вирішення суперечок.

Систематичне оцінювання та моніторинг результатів міжкультурного управління, на наш погляд, досить важливо сьогодні також з метою забезпечення ефективності міжкультурного управління. Сучасні організації мають визначати головні показники ефективності, серед яких виділяємо наступні: успіх культурних ініціатив, безпосередній вплив на бізнес-результати, рівень задоволеності персоналу, з метою забезпечення регулярного моніторингу і оцінювання результатів.

Міжкультурне управління потребує сьогодні здатності до швидкої адаптації та гнучкого підходу. Сучасні організації мають бути готові до постійних змін в сучасних культурних умовах, а також адаптувати до нових соціальних та культурних реалій власні стратегії.

Ефективне міжкультурне управління часто залежить сьогодні від ефективних лідерів, що володіють знаннями і досвідом роботи із різноманітними культурами. Для цього, на нашу думку, важливо сформувати чіткі критерії безпосередньо відбору глобальних лідерів, що мають містити: міжкультурні комунікативні навички, культурну компетентність, здатність керувати мультикультурними командами. Ми вважаємо, що відбір таких лідерів сприятиме забезпеченню якісного керівництва, а також підтримці стратегій міжкультурного управління.

Прозорість у глобальних проектах, на наш погляд, допомагає уникнути сьогодні культурних непорозумінь, а також допомагає забезпечити між командами із різних держав ефективну комунікацію. Важливо сформувати систему, яка відповідно забезпечує чіткі процедури управління проектами, звітність регулярний обмін інформацією, а це, в свою чергу, допоможе усім без винятку учасникам проекту сформувати чітке уявлення про процес роботи, цілі, очікування, що, як наслідок, сприятиме ефективній реалізації завдань.

Система управління знаннями, ми вважаємо, дозволяє зберігати, дозволяє ефективно застосовувати культурний досвід, знання, одержані під час роботи безпосередньо на міжнародних ринках. Сучасні організації мають сформувати платформи безпосередньо обміну знаннями, де персонал має можливість ділитися інформацією про стратегії успіху, культурні практики, уроки, одержані із помилок, що, в свою чергу, дозволяє сформувати базу знань, яка відповідно допомагає ухвалювати зважені рішення, допомагає уникати повторення власних помилок.

Програми менторства, за яких досвідчені співробітники, які володіють глибокими знаннями з питань культурних аспектів, забезпечують підтримку менш досвідченим колегам або новим колегам, стануть ефективним інструментом, на наш погляд, покращення культурної чутливості. Ментори безпосередньо можуть допомогти новачкам сьогодні краще усвідомити культурні нюанси, допомагають адаптуватися безпосередньо до специфіки ринку, що, в свою чергу, покращить ефективність команди в цілому, знизить кількість культурних конфліктів.

Оцінювання ефективності міжкультурних ініціатив дуже важлива, на наш погляд, для встановлення ефективності міжкультурних ініціатив, а також внесення потрібних коректувань. Сучасні організації мають регулярно здійснювати оцінювання результатів власних культурних стратегій, програм, використовуючи при цьому якісні та кількісні методи. Сюди відносимо аналізування результатів шляхом опитування, фокус-групи, а також інші інструменти зворотного зв'язку. Далі результати оцінювання, в свою чергу, дозволяють визначити проблеми, покращити підходи, оптимізувати міжкультурне управління в цілому.

У глобальному бізнес-середовищі, на нашу думку, важливо також мати сьогодні плани із управління кризами, які беруть до уваги культурні аспекти. Сюди належить підготовка до потенційних культурних непорозумінь, конфліктів, формування стратегій вирішення культурних непорозумінь, конфліктів. Сучасні організації мають мати готові сценарії безпосередньої реакції на різноманітні культурні ситуації, які можуть мати місце, з метою ефективного та оперативного їх вирішення, мінімізуючи при цьому негативний вплив безпосередньо на бізнес.

Сьогодні політика рівних можливостей, на наше переконання, сприяє також заохоченню культурного розмаїття у сучасній організації, а це, в свою чергу, відображає активну власне підтримку різних культурних груп, які є у сучасній організації, а також забезпечення однакових можливостей для усіх без винятку працівників. Також важливо, ми вважаємо, визнати і підкреслити внесок культурного розмаїття у досягнення сучасних організацій, що допоможе відповідно сформулювати сприятливе середовище для розвитку та інновацій.

Сучасні технології, на наше переконання, можуть також значно полегшити сьогодні процес міжкультурного управління. Застосування платформ безпосередньо відеоконференцій, інструментів управління проектами, спільних робочих просторів дозволяє полегшити сьогодні комунікацію між міжкультурними командами. Технології також можуть бути застосовані з метою проведення семінарів, онлайн-тренінгів щодо культурних аспектів, що відповідно допомагає покращити адаптацію та обізнаність.

Політики корпоративної соціальної відповідальності, на нашу думку, мають бути адаптовані безпосередньо до культурних особливостей ринку, де функціонує сучасна організація. Сюди відносимо створення CSR-ініціатив, які, в свою чергу, враховують соціальні потреби, культурні цінності місцевих громад. Наприклад, сучасні організації повинні проводити соціальні проекти чи благодійні акції, які відповідають культурним запитам та підтримують місцеві традиції.

Співпраця із культурними консультантами, експертами має, на наше переконання, допомогти сьогодні у формуванні ефективних стратегій міжкультурного управління. Культурні експерти, в свою чергу, можуть надати цінні поради, рекомендації відносно адаптації до культурних особливостей бізнес-процесів, а також допомогти у формуванні навчальних програм, підтримати в процесі вирішення культурних проблем. Партнерство із експертами сьогодні може забезпечити, на наш погляд, додаткову цінність, а також покращити результати міжкультурного управління.

ВИСНОВКИ

Таким чином, удосконалення міжкультурного управління вважається, на наше переконання, особливо важливим для сучасних міжнародних організацій, які функціонують сьогодні у глобальному середовищі. Формування культурної стратегії, введення мультикультурних команд, інвестиції у культурні тренінги, механізми зворотного зв'язку, культурно чутливі комунікації, це тільки деякі із пріоритетних аспектів, на наш погляд, які можуть допомогти сучасним міжнародним організаціям ефективно управляти міжкультурними відносинами.

Підтримка інклюзивної корпоративної культури, забезпечення культурної чутливості в ухваленні рішень, моніторинг результатів сьогодні також є важливими, на наше переконання, для успішної реалізації міжкультурного управління. Адаптивність, гнучкість дозволяють сучасним міжнародним організаціям ефективно адаптуватися до культурних умов, які постійно змінюються, а також зберігати на міжнародному ринку конкурентні переваги.

Література:

1. Рогач О. І. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка: монографія. Київ: "Видавництво "Центр учбової літератури". 2020. 368 с.
2. Янієва Д. Д. Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Харків. 2024. 275 с.
3. Наконечна А. Впровадження крос-культурних знань в HR процеси з метою підвищення ефективності організацій з інтернаціональним колективом на прикладі нідерландських компаній: посіб. Львів: УКУ. 2022. 41 с.

References:

1. Rogach, O. (2020), *Bahatonatsional'ni pidpriyemstva ta hlobal'na ekonomika* [Multinational enterprises and global economy], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Yanieva, D. (2024), *Formuvannya mekhanizmv motyvatsiynoho vplyvu v systemi orhanizatsiynoyi kul'tury* [Formation of mechanisms of motivational influence in the system of organizational culture of the enterprise], Kharkiv, Ukraine.
3. Nakonechna, A. (2022), *Vprovadzhennya kros-kul'turnykh znan' v HR protsesy z metoyu pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiy z internatsional'nym kolektivom na prykladi niderlands'kykh kompaniy* [Implementation of cross-cultural knowledge in HR processes in order to increase the efficiency of organizations with an international team on the example of Dutch companies], UKU, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.

УДК 336. 27(477)

О. В. Глущенко,
д. е. н., завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5856-3373>
Д. Р. Ситник,
студентка 2-го курсу магістратури економічного факультету,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7515-2585>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.107

ЗВ'ЯЗОК МІЖ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ ТА ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ РИЗИКУ РЕЦЕСІЇ ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

О. Hlushchenko,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University
D. Sytnyk,
Master's degree student, V. N. Karazin Kharkiv National University

PUBLIC DEBT AND ECONOMIC DEVELOPMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE
IN THE CONTEXT OF RECESSION RISK AND MACROECONOMIC
INSTABILITY

У статті досліджено взаємозв'язок між рівнем державного боргу та економічним розвитком України в умовах воєнного часу (2022–2024 рр.) та пов'язаних з ним ризиків макроекономічної нестабільності. Проаналізовано динаміку державного боргу України у 2021–2024 роках, включаючи різке зростання боргового навантаження внаслідок повномасштабної війни, та оцінено вплив такого боргу на темпи економічного зростання, інфляцію та фіскальну стійкість. Встановлено, що надмірний дефіцит бюджету (понад 15–20% ВВП у 2022–2024 рр.) в умовах воєнного спаду економіки призвів до стрибка боргу до рівнів, близьких до 90–100% ВВП, що становить загрозу для макроекономічної стабільності. Визначено основні канали впливу боргу на економічний розвиток:

- 1. витіснення приватних інвестицій внаслідок високих державних витрат і жорсткої монетарної політики;**
- 2. зростання витрат на обслуговування боргу, яке обмежує фіскальні можливості для відновлення та розвитку;**
- 3. підвищення уразливості економіки до зовнішніх шоків і ризику рецесії.**

Розглянуто перспективи управління державним боргом у середньостроковій перспективі з урахуванням різних сценаріїв (продовження війни чи її завершення) та можливі заходи для забезпечення стійкого економічного зростання України після війни. Зроблено висновок, що для мінімізації ризику боргової кризи та рецесії Україні необхідна скоординована боргова політика (включно з потенційною реструктуризацією частини боргу), підтримка міжнародних партнерів грантовим фінансуванням, а також структурні реформи, спрямовані на залучення інвестицій і відновлення економіки.

The article explores the relationship between public debt and economic development in Ukraine under wartime conditions (2022–2024) and the resulting macroeconomic instability. It analyzes the dynamics of Ukraine's public debt from 2021 to 2024, highlighting the sharp increase in debt burden caused by full-scale war and its impact on growth rates, inflation, and fiscal sustainability. The study demonstrates that excessive budget deficits of 15–20% of GDP during 2022–2024 led to a rapid debt surge approaching 90–100% of GDP, posing significant risks to macroeconomic stability. The main transmission channels are identified: crowding-out of private investment due to large-scale public spending and tight monetary policy; rising debt service costs constraining fiscal space for recovery and development; and increased vulnerability to external shocks and the risk of recession.

Two macroeconomic scenarios are outlined. The optimistic scenario assumes gradual de-escalation of the war in 2025, which could enable accelerated GDP growth (6–7% in 2025) driven by post-war reconstruction, investment inflows, and a reduction in debt-to-GDP ratios through nominal growth. The pessimistic scenario—a prolonged war and declining external support—implies persistently high deficits, potential debt levels above 100% of GDP, and the need for deep restructuring of sovereign obligations. Both scenarios underline that Ukraine's ability to preserve stability depends on sustained international financial assistance, coordinated fiscal and monetary policy, and implementation of structural reforms to restore investor confidence.

The findings confirm a strong negative relationship between excessive public debt and economic growth in Ukraine, primarily through the crowding-out effect, higher borrowing costs, and limits on productive expenditure. The article emphasizes that wartime Keynesian policies—though necessary for survival—create long-term fiscal risks that hinder post-war recovery. To mitigate these risks, Ukraine requires a medium-term debt management strategy combining gradual deficit reduction, debt restructuring, conversion of part of the official loans into grants, and economic reforms fostering sustainable growth.

The research novelty lies in a comprehensive assessment of the debt factor's influence on Ukraine's macroeconomic stability during wartime and the substantiation of practical policy directions to prevent a debt crisis. The conclusions have applied relevance for shaping post-war recovery strategies, negotiating debt terms with creditors, and ensuring fiscal resilience. Overall, the study argues that public debt is not inherently detrimental if managed prudently and directed toward productive purposes; however, under current conditions of war and fiscal dependency, reducing the debt burden to safe levels and stimulating sustainable growth are essential prerequisites for Ukraine's long-term economic recovery.

Ключові слова: державний борг; фінансова архітектура; економічний розвиток; дефіцит бюджету; макроекономічна нестабільність; ризик рецесії; післявоєнне відновлення; фінансова стійкість.

Key words: public debt; financial architecture; economic development; budget deficit; macroeconomic instability; recession risk; post-war recovery; financial stability.

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

Питання про вплив державного боргу на темпи та якість економічного розвитку сьогодні залишається дискусійним у економічній теорії [2, с. 85—93]. Помірний державний борг часто розглядається як інструмент стимулювання економіки (через фінансування державних інвестицій та підтримання сукупного попиту в періоді спаду) [3, с. 243—246]. Однак надмірне боргове наван-

таження може мати негативні наслідки для розвитку: по-перше, зростає ризик фінансової та боргової кризи (державна може втратити здатність обслуговувати борг без рефінансування, що підриває довіру інвесторів) [1, с. 52—56]; по-друге, високий борг зазвичай супроводжується значними витратами на його обслуговування, які відволікають бюджетні ресурси від продуктивних витрат на розвиток [3, с. 252—260]; по-третє, формування великих дефіцитів для фінансування боргу може провокувати жорстку монетарну політику (підвищення процентних ставок центральним банком для стримуван-

ня інфляції), що витісняє приватні інвестиції та пригнічує ділову активність [7, с. 63—72].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу державного боргу на економічний розвиток широко досліджується як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Теоретичні основи взаємозв'язку між державними запозиченнями, економічною динамікою та фіскальною стійкістю було закладено в працях Р. Барро, який довів, що надмірне нарощення боргу без підвищення ефективності державних видатків формує ризики міжчасової нестабільності [9, с. 543—546]. У подальших дослідженнях К. Рейнхарт і К. Рогофф обґрунтували, що перевищення боргового навантаження понад 90 % ВВП веде до сповільнення темпів зростання ВВП, зниження інвестиційної активності та підвищення ймовірності рецесії [10, с. 570—577].

Міжнародний валютний фонд у звіті Fiscal Monitor за 2023 рік також наголошує, що рівень боргу понад 80—100 % ВВП є критичним для економік, що розвиваються, і вимагає проведення політики фіскальної консолідації з одночасним стимулюванням продуктивних інвестицій [11]. Схожі висновки роблять дослідники Світового банку, які зазначають, що у країнах із високими воєнними ризиками спостерігається поєднання зовнішньої допомоги у вигляді грантів з реформами у сфері управління державними фінансами [12].

Серед українських авторів питання боргової стійкості досліджують Т. Богдан, яка зазначає, що фінансова стабільність держави визначається співвідношенням боргових зобов'язань і потенціалу економічного зростання [13, с. 101—109], а І. Луніна наголошує на необхідності розвитку внутрішнього ринку державних цінних паперів для зменшення зовнішньої боргової залежності [14, с. 73—86]. На думку українських експертів М. Юракіна та Д. Моніна, оптимальна боргова політика України має базуватися на реструктуризації частини зовнішнього боргу та переході до моделі змішаного фінансування з акцентом на гранти й інвестиційні програми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити особливості впливу воєнних чинників на управління державним боргом України та окреслити напрями підвищення боргової стійкості в умовах трансформації публічних фінансів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державний борг виступає ключовим інструментом фінансування державних програм і забезпечення макроекономічної стабільності, проте його надмірне накопичення у довгостроковій перспективі здатне негативно впливати на економічне зростання. Стійкий понаднормовий рівень державного боргу у довгостроковому періоді здатний знижувати потенційне зростання економіки через механізм "crowding out" — коли державні запозичення витісняють приватний капітал з фінансо-

Таблиця 1. Основні макроекономічні показники України, 2021—2024 рр. (реальний ВВП — річний приріст, %; ІСЦ — інфляція грудень до грудня, %; дефіцит бюджету — % ВВП)

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024*
Реальний приріст ВВП, %	+3,4%	-29,1%	+5,5%	+2,9%
Інфляція (річна, %)	10,0%	26,6%	5,1%	~12%
Індекс споживчих цін				
Дефіцит сектору загального держ. управління, % ВВП	-3,9%	-15,6%	-19,6%	-17,2%

Примітка: дані за 2024 р. — попередні оцінки (реальне зростання ВВП за даними Держстату, інфляція — фактична грудень 2024 р., дефіцит — оцінка Міністерства фінансів).

Джерела: Держстат, НБУ, Мінфін, Світовий банк, розрахунки автора.

вих ринків і підвищують вартість кредитних ресурсів для бізнесу. Даний ефект було визначено у кейнсіанських та неокласичних економічних теоріях. [2, с. 163—169]. Емпіричні дослідження показують, що країни з високим рівнем боргу часто стикаються зі сповільненням економічного зростання [6, с. 181—189].

Хоча поріг "безпечного" рівня боргу залежить від багатьох факторів (структури боргу, якості інституцій, валютного режиму тощо), загалом вважається, що перевищення боргом приблизно 80—100 % ВВП підвищує уразливість економіки [1, с. 60—68]. У таких умовах будь-які макроекономічні шоки (наприклад, рецесія або зростання облікових ставок на світових ринках) можуть швидко зробити борг нестерпним.

Для України, як країни з ринком, що формується, занадто високий борг є особливо небезпечним, оскільки він може обмежити доступ до нових запозичень, спричинити девальваційний та інфляційний тиск і зрештою поглибити економічну кризу [6, с. 185—193]. З іншого боку, критики надмірної фіскальної консолідації зазначають, що скорочення боргу шляхом різкого зниження державних витрат під час кризи може посилити рецесію [2, с. 137—145], тому оптимальною є збалансована боргова стратегія, яка враховує фазу економічного циклу і довіру кредиторів [7, с. 51—59].

Для оцінки поточної ситуації розглянемо, як змінилися макроекономічні показники України та боргове навантаження держави впродовж останніх років, особливо під впливом повномасштабної війни. Представлена нижче Таблиця 1 узагальнює динаміку реального ВВП, інфляції та дефіциту державного бюджету у 2021—2024 роках, а Таблиця 2 — еволюцію обсягу та відносного рівня державного боргу України.

Як видно з таблиці 1, російська військова агресія 2022 р. призвела до безпрецедентного економічного спаду — реальний ВВП України скоротився на 29,1% [5]. Одночасно різко прискорилося інфляція: індекс споживчих цін у грудні 2022 р. на 26,6% перевищив рівень кінця 2021 р. [5]. У 2023 році, завдяки адаптації економіки до воєнних умов та значним обсягам міжнародної фінансової допомоги, Україні вдалося повернутися до зростання: реальний ВВП збільшився на 5,5% [2, с. 133—138]. Інфляція при цьому різко сповільнилася — з понад 26% у 2022 р. до ~5% на кінець 2023 р., що стало можливим завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ та стабілізації валютного курсу. Водночас у 2023 р. значно погіршився торговельний баланс (імпорт перевищував експорт через руйнування виробництва і логістики),

**Таблиця 2. Державний борг України
у 2021—2024 рр.**

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024*
Обсяг держборгу, млрд дол. США	\$97,8	\$125	\$147,2	\$171,1
Держборг, % ВВП	48,9%	77,7%	82,3%	89,8%

Примітка: дані за 2024 р. — оцінка станом на початок 2025 р. (можливі незначні уточнення після виходу остаточної статистики).

Джерела: Міністерство фінансів України, НБУ, Світовий банк (у доларах США за середньорічним курсом).

що спричинило повернення дефіциту поточного рахунку — близько \$9,6 млрд (після профіциту у 2022 р. за рахунок зовнішніх грантів).

Найбільш різкі зміни відбулися у сфері державних фінансів. Дефіцит державного бюджету зріс з помірних -3,9% ВВП у 2021 р. до колосальних 15—20% ВВП у 2022—2023 рр. [6, с. 78—83]. Основна причина — різке збільшення воєнних та соціальних видатків при одночасному падінні доходів економіки.

За даними експертів, частка державних видатків у структурі ВВП зросла з ~40% у 2021 р. до 75% ВВП у 2023 році [3, с. 243—251]. — фактично держава вимушена замінити собою значну частину економічної активності, підтримуючи армію, соціальну сферу та критичну інфраструктуру. Така надмірно м'яка фіскальна політика на тлі воєнного шоку була необхідна для виживання економіки, але одночасно заклала основу для різкого зростання державного боргу.

За даними Таблиці 2, державний борг України за роки війни зріс у величезних масштабах. Якщо наприкінці 2021 року борг становив близько \$98 млрд (49% ВВП), то на кінець 2023 р. він досяг уже ~\$147 млрд (понад 82% ВВП). У 2022—2023 рр. сукупне боргове навантаження зросло на ~34 відсоткових пункти ВВП порівняно з довоєнним рівнем. Це прямий наслідок фінансування рекордних бюджетних дефіцитів за рахунок позик: сумарно за 2022—2023 рр. державний борг збільшився більш ніж на \$50 млрд (переважно за рахунок зовнішніх джерел).

За оцінками Світового банку, якщо врахувати також державні гарантії, то показник "борг/ВВП" у середньостроковій перспективі стабілізується близько 98% ВВП навіть за базового сценарію, що передбачає поступове завершення активних бойових дій до кінця 2024 р. Згідно цих даних можна ствердити те, що нинішній рівень боргу України відносно розміру економіки є найвищим за всю історію незалежності і наближається до межі, за якою країна ризикує втратити боргову стійкість. Необхідно зазначити, що Україні поки вдається уникнути некерованої боргової кризи завдяки безпрецедентній міжнародній фінансовій підтримці [3, с. 185—193]. З середини 2022 р. діє угода з офіційними кредиторами (країни G7 і Паризького клубу) про відстрочку виплат за зовнішнім боргом до кінця 2023 р., яку нещодавно було продовжено до 2027 р. [3, с. 191—199]. Це, а також домовленості з приватними кредиторами (єврооблігації) про відтермінування платежів до 2024 р., дали змогу Україні відкласти виплати за основною сумою боргу та значною мірою сплачувати лише відсотки [3, с. 252—260]. Однак, як зазначалося, з 2024 р. ці відсоткові виплати зросли, а надалі країна неминує зіткнутися з питанням реструктуризації комер-

ційного боргу [3, с. 290—298]. Так, Міністерство фінансів уже заявило про намір проводити переговори з приватними кредиторами для забезпечення боргової стійкості [3, с. 191—199]. Фактично, технічний дефолт за єврооблігаціями (у формі їх реструктуризації) видається майже неминучим, якщо війна затягнеться довше, ніж очікують кредитори [3, с. 227—236].

Втім, експерти зазначають, що поки що прямого дефолту Україна може уникнути — принаймні доти, доки міжнародна допомога покриває основні потреби [1, с. 60—68]. На 2025 р. західні партнери вже пообіцяли фінансування бюджетного дефіциту України у повному обсязі (близько \$39 млрд від країн G7 в рамках спеціальної програми) [7, с. 143—148]. Це означає, що в короткостроковій перспективі макрофінансова стабільність має бути збережена. Однак у разі зменшення підтримки після 2025 р. Україні доведеться йти на "болючі рішення" для утримання стабільності — суттєве скорочення видатків, що неминує зачепить соціальну сферу та інвестиції [7, с. 51—59]. Такий сценарій є вкрай небажаним, адже може поглибити бідність і відтермінувати економічне відновлення [6, с. 185—193].

З огляду на виклики, які постали перед Україною, формування стратегії управління державним боргом є завданням на найближчі роки. Перспективи економічного розвитку країни безпосередньо залежать від успішності вирішення боргової проблеми та тривалості воєнних ризиків. Розглянемо два умовні сценарії і пов'язані з ними перспективи:

1. Сценарій поступового завершення війни у 2025 р. ("оптимістичний"). У цьому випадку вже з 2025 року безпекова ситуація починає поліпшуватися, що створює передумови для активізації інвестицій та повернення частини біженців і трудових мігрантів до країни. За оцінками Світового банку, у разі реалізації такого сценарію економічне зростання України може прискоритися до ~6—7% на кінець 2025 р. і ~5% у 2026 р. за рахунок відновлення експорту та початку масштабної післявоєнної відбудови. Високі темпи зростання номінального ВВП (в тому числі через притік інвестицій і потенційне підвищення продуктивності) сприятимуть поступовому зменшенню показника борг/ВВП навіть без різкого скорочення самого боргу. Тим не менше, абсолютний розмір боргу залишиться дуже високим (понад \$150 млрд), тому Україні доведеться вживати заходів для його реструктуризації та полегшення боргових тягарів. Одним з елементів рішення може стати конверсія частини офіційних кредитів у гранти (наприклад, списання боргів найбільш кредиторами) або надання пільгових умов погашення на десятиліття вперед. Вже зараз офіційні кредитори демонструють готовність розділити тягар — зокрема, МВФ надав Україні розширену програму фінансування на \$15,6 млрд з розрахунком, що частина боргів буде реструктуризована, а країни G7 заморозили виплати за двосторонніми кредитами до 2027 р. У перспективі після перемоги Україна сподівається також на конфіскацію заморожених російських активів за кордоном під фонд відновлення — такі кошти могли б суттєво покращити боргову ситуацію, замінивши зовнішні запозичення грантовими ресурсами. За оптимістичного сценарію макроекономічна

стабільність поступово відновлюватиметься: інфляція, за прогнозами НБУ, може знизитися до одноцифрових значень (~8% у 2025 р.), дозволяючи пом'якшити монетарну політику і відновити кредитування приватного сектору.

Це створить позитивне підґрунтя для стійкого розвитку. Втім, навіть за сприятливих умов, рівень боргу України залишатиметься високим — близько 90—98% ВВП у найближчі роки — тому уряду доведеться дотримуватися жорсткої фінансової дисципліни у післявоєнний період. Згідно з прогнозами Світового банку, для зменшення боргу до прийнятної рівня (~60% ВВП) Україні знадобиться значне первинне перевищення доходів над витратами бюджету в середньостроковій перспективі (профіцит або мінімальний дефіцит). Це означає, що після завершення війни державі доведеться поступово скорочувати військові видатки, оптимізувати соціальні програми та активно шукати шляхи збільшення доходів (через детінізацію економіки, підвищення ефективності податкової системи, економічне зростання).

2. Сценарій затяжної війни і затримки відновлення ("песимістичний"). Якщо активні бойові дії триватимуть і в 2026 році, а міжнародна допомога почне скорочуватися, то економічна ситуація може погіршитися. Відповідно до оцінок, у разі продовження війни темпи зростання ВВП залишатимуться дуже низькими (2—3% на рік або навіть близько нуля), що практично не дозволить поліпшити співвідношення боргу до ВВП. Навпаки, є ризик, що за потреби фінансувати великі дефіцити без достатніх грантів державний борг перевищить 100% ВВП і продовжить зростати. Уряд постане перед важким вибором: або проводити жорстку економію (урізання видатків, в тому числі соціальних) для стримування боргу, або йти на неконтрольовану емісію та ризикувати гіперінфляцією. Обидва шляхи загрожують глибокою рецесією та фінансовою дестабілізацією. Найімовірніше, Україні доведеться ініціювати переговори про глибоку реструктуризацію боргу раніше, ніж очікувалося — можливо, вже у 2025—2026 рр.

Це може включати продовження мораторію на виплати за єврооблігаціями ще на кілька років, скорочення основної суми боргу приватним кредиторам ("haircut") та інші заходи. Подібні кроки потенційно полегшать борговий тягар, але можуть тимчасово обмежити доступ України до міжнародних ринків капіталу і підірвати довіру інвесторів. У такому сценарії вагомим стане подальша підтримка з боку МВФ та донорів, аби запобігти фінансовому колапсу. Макроекономічна нестабільність може проявитися через девальваційний тиск на гривню (якщо резерви НБУ почнуть скорочуватися через відплив капіталу та менші надходження валюту) та повторне пришвидшення інфляції. Вже наприкінці 2024 р. спостерігалось повернення інфляції до двозначного рівня (близько 15% річних) на тлі підвищення тарифів і військових ризиків. НБУ був змушений знову підвищити облікову ставку з 14% до 15,5% у червні 2025 р. для стримування цін. Це демонструє, наскільки крихким є баланс між фінансуванням потреб економіки та контролем над цінами. Тривале поєднання високих боргів, великого дефіциту та жорсткої мо-

нетарної політики може законсервувати економіку у стані стагнації (стагнація виробництва при підвищеній інфляції). Уникнути цього допоможе лише завершення війни та перехід від військової економіки до інвестиційно-орієнтованої.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Внаслідок повномасштабної війни та супутньої бюджетної кризи Україна зазнала кардинального погіршення боргових показників і наразі перебуває у зоні підвищеного боргового ризику. Державний борг зріс з довоєнних ~50% ВВП до майже 90—100% ВВП станом на 2023—2024 рр., що істотно підвищує уразливість економіки до шоків і обмежує фінансові можливості держави.

Проведений аналіз підтверджує гіпотезу про наявність тісного негативного взаємозв'язку між надмірним борговим навантаженням та темпами економічного розвитку: високий рівень боргу в поєднанні з величезними дефіцитами бюджету призводить до вимушеної жорсткої монетарної політики, витіснення приватних інвестицій, зростання витрат на обслуговування боргу і, як наслідок, стримує післявоєнне відновлення економіки. В умовах війни уряд був вимушений покладатися на політику "воєнного кейнсіанства", підтримуючи економіку через державні витрати, але така модель має короткостроковий ефект і не може забезпечити довготривалого зростання.

Перспективи України в контексті ризику рецесії та макроекономічної нестабільності залежать від того, наскільки швидко вдасться досягти миру і залучити ресурси для відбудови. Оптимістичний сценарій (закінчення війни у 2025—2026 рр.) відкриває можливості для пришвидшеного економічного зростання (понад 6% на кінець 2025 р. за прогнозами Світового банку) [6, с. 159—167]. У цьому випадку борг/ВВП стабілізується і складатиме близько 90—98% [6, с. 181—189].

Наукова новизна отриманих результатів полягає в комплексній оцінці впливу боргового чинника на макроекономічну стабільність України під час війни та обґрунтуванні напрямів політики для мінімізації ризику боргової кризи. Практичне значення висновків полягає у їх використанні при формуванні стратегії післявоєнного відновлення та фінансової стабілізації: результати дослідження можуть бути враховані урядовими структурами при розробці боргової політики, а також в перегомовах з міжнародними кредиторами щодо умов фінансування.

Отже, перспективи України значною мірою залежать від зовнішніх факторів — перебігу війни та міжнародної підтримки. Проте і внутрішня політика має відіграти свою роль. Для забезпечення стабільного розвитку при високому борговому навантаженні українському уряду необхідно здійснити такі кроки:

1. розробити довгострокову стратегію управління державним боргом, яка передбачає поетапне зниження боргу до безпечніших рівнів (наприклад, за рахунок прискореного економічного зростання, ефективного використання допомоги, приватизації та інших надходжень);

2. продовжувати переговори з кредиторами про максимально сприятливі умови обслуговування боргу — добиватися продовження пільгових періодів, зниження відсоткових ставок, конверсії боргу в інвестиції (debt to investment swaps) або списання його частини;

3. після закінчення війни дотримуватися поміркованої фінансової політики — поступово скорочувати дефіцит бюджету до рівня, що не перевищує зростання економіки (МВФ рекомендує знизити дефіцит з ~20% ВВП у 2024 р. до ~6—7% ВВП у 2026 р., а надалі — до ~3% ВВП, що забезпечить стабілізацію боргу);

4. проводити структурні реформи, спрямовані на підвищення довіри інвесторів та продуктивності економіки: посилення антикорупційних заходів, реформування судової системи, створення сприятливого бізнес-клімату, державна підтримка розвитку фінансового ринку.

Загалом, можна зробити висновок, що державний борг сам по собі не є непереборною перешкодою для економічного розвитку, якщо він перебуває під контролем і використовується для продуктивних цілей. Проте в українських реаліях надмірна боргова залежність у поєднанні з воєнними руйнуваннями створює суттєву загрозу макроекономічній стабільності. Тому першочерговим пріоритетом державної політики має стати відновлення стійкого економічного зростання та зниження боргу до безпечного рівня — це необхідна умова для успішного розвитку України в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Urakin M. "In 2024, Ukraine's national debt may exceed country's GDP for first time". Experts Club, 28.08.2025 p.expertsclub.euexpertsclub.eu
2. Bohdan T. The Financial Trap. What Is Holding Back Ukraine's Growth and Recovery. ZN.UA, 15.08.2025 p.zn.uazn.ua
3. Monin D. "Will Ukraine Default on Its Debts?". Kennan Institute (Wilson Center), 03.07.2024 p.wilsoncenter.orgwilsoncenter.org
4. Ukraine National Debt, 2019—2024. Countryeconomy.com (за даними Мінфіну України)countryeconomy.comcountryeconomy.com
5. Ukraine Inflation Data, 2020—2024. FocusEconomics (Macrobond)focus-economics.com
6. Ukraine Macro Poverty Outlook, April 2024. The World Bankdocuments1.worldbank.orgdocuments1.worldbank.org
7. Re: Russia Analytical Report 03.05.2023. "The Crisis of Military Keynesianism: Ukraine's economy..." (пер. з англ.)re-russia.netre-russia.net
8. Дані Державної служби статистики України та Національного банку України (2023—2024 рр.), отримані з офіційного веб-сайту Держстату (www.ukrstat.gov.ua) та публікацій НБУ (Inflation Report, Jan 2024).
9. Barro R. On the Determinants of Public Debt. Journal of Political Economy, 1990. <https://www.jstor.org/stable/1833048>
10. Reinhart C., Rogoff K. Growth in a Time of Debt. American Economic Review, 2010. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.100.2.573>

11. International Monetary Fund. Fiscal Monitor 2023. Washington DC: IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2023>

12. The World Bank. Ukraine Macro Poverty Outlook 2024. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>

13. Богдан Т. Боргові ризики та фінансова стійкість України. Фінанси України, № 3, 2023. <https://finukr.org.ua>

14. Луніна І. Фінансова стабільність і боргова політика держави. Економіка і прогнозування, № 2, 2022. <https://eip.org.ua>

References:

1. Urakin, M. (2025), "In 2024, Ukraine's national debt may exceed country's GDP for first time", available at: expertsclub.euexpertsclub.eu (Accessed 05 Nov 2025).
2. Bohdan, T. (2025), "The Financial Trap. What Is Holding Back Ukraine's Growth and Recovery", available at: zn.ua (Accessed 05 Nov 2025)
3. Monin, D. (2024), "Will Ukraine Default on Its Debts?", Kennan Institute (Wilson Center), available at: wilsoncenter.org (Accessed 05 Nov 2025).
4. Countryeconomy.com (2025), "Ukraine National Debt, 2019—2024", available at: countryeconomy.com (Accessed 05 Nov 2025).
5. FocusEconomics (Macrobond) (2025), "Ukraine Inflation Data, 2020-2024", available at: focus-economics.com (Accessed 05 Nov 2025).
6. The World Bank (2024), "Ukraine Macro Poverty Outlook", available at: documents1.worldbank.org (Accessed 05 Nov 2025).
7. Re: Russia Analytical Report (2023), "The Crisis of Military Keynesianism: Ukraine's economy", available at: re-russia.net (Accessed 05 Nov 2025).
8. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Data from the State Statistics Service of Ukraine and the National Bank of Ukraine (2023—2024)", available at: www.ukrstat.gov.ua (Accessed 05 Nov 2025).
9. Barro, R. 1990 (), "On the Determinants of Public Debt", Journal of Political Economy, available at: <https://www.jstor.org/stable/1833048> (Accessed 05 Nov 2025).
10. Reinhart, C. and Rogoff, K. (2010), "Growth in a Time of Debt", American Economic Review, available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.100.2.573> (Accessed 05 Nov 2025).
11. International Monetary Fund (2023), "Fiscal Monitor", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2023> (Accessed 05 Nov 2025).
12. The World Bank (2024), "Ukraine Macro Poverty Outlook", available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail> (Accessed 05 Nov 2025).
13. Bohdan, T. (2023), "Debt Risks and Fiscal Sustainability of Ukraine", Finansy Ukrainy, vol. 3, available at: <https://finukr.org.ua> (Accessed 05 Nov 2025).
14. Lunina, I. (2022), "Financial Stability and Debt Policy of the State", available at: Ekonomika i prohnozuvannia, vol. 2, available at: <https://eip.org.ua> (Accessed 05 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.11.2025 р.

С. О. Тульчинська,
д. е. н., професор, завідувачка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>
Т. В. Улітко,
студентка 2 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти,
НТУУ "Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0598-2723>
О. В. Костюнік,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.113

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

S. Tulchynska,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute"
T. Ulitko,
Second-year Master's student,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
O. Kostyunik,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

BUSINESS PLANNING IN MODERN CONDITIONS AS A KEY TOOL FOR FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

У статті представлено всебічне дослідження теоретичних засад бізнес-планування, яке є ключовим елементом ефективного фінансового управління підприємством в умовах сучасного економічного середовища. Розглянуто основні компоненти бізнес-плану, його структуру та етапи розробки, зокрема маркетингові, фінансові та ризик-орієнтовані аспекти. Особливу увагу приділено впливу глобалізації, технологічного прогресу, цифровізації, економічних і політичних чинників — зокрема війни в Україні — на процес бізнес-планування. Обґрунтовано актуальність адаптації зарубіжних методик, зокрема підходу Lean Startup. Цей підхід дозволяє підприємствам швидко тестувати бізнес-гіпотези, скорочувати часові та фінансові витрати, а також підвищувати гнучкість і адаптивність до змін. Надано рекомендації щодо інтеграції Lean Startup у практику українських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Стаття має практичну цінність для менеджерів, аналітиків та підприємців, які прагнуть вдосконалити процеси планування в умовах нестабільності. У контексті сучасних економічних викликів бізнес-планування набуває дедалі більшого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. У дослідженні глибше розкривається стратегічна важливість бізнес-планування, акцентується його роль у узгодженні організаційних цілей із ринковими реаліями. Розглядається, як підприємства можуть використовувати структуроване планування для подолання невизначеності, оптимізації розподілу ресурсів та стимулювання інновацій. Також досліджується інтеграція цифрових інструментів та аналітики для підвищення точності та оперативності бізнес-планів. Окремо аналізується вплив міжнародних стандартів і найкращих практик на локальні методики планування, з акцентом на необхідність їх адаптації до українських умов. Методологія Lean Startup розглядається не лише як інструмент для стартапів, а й як трансформаційна основа для діючих підприємств, які прагнуть зберігати гнучкість. Наводяться приклади, що демонструють, як ітеративне планування та швидке прототипування сприяють створенню більш стійких бізнес-моделей. У статті наведено стратегічні рекомендації щодо впровадження механізмів безперервного навчання та зворотного зв'язку в цикли планування, що сприяє підвищенню адаптивності підприємств і їх довгостроковому успіху.

This article presents a comprehensive study of the theoretical foundations of business planning, which is a key element of effective enterprise management in today's economic environment. The main components of a business plan, its structure, and development stages are examined, including marketing, financial, and risk-oriented aspects. Special attention is paid to the impact of globalization, technological progress, digitalization, economic and political factors — particularly the war in Ukraine — on the business planning process. The relevance of adapting foreign methodologies, specifically the Lean Startup approach, is substantiated. This approach enables enterprises to quickly test business hypotheses, reduce time and financial costs, and increase flexibility and adaptability to change. Recommendations are provided for integrating Lean Startup into the practices of Ukrainian enterprises to enhance their competitiveness. The article offers practical value for managers, analysts, and entrepreneurs seeking to improve planning processes in a volatile environment. In the context of modern economic challenges, business planning has become increasingly vital for ensuring the sustainability and growth of enterprises. This study delves deeper into the strategic importance of business planning, emphasizing its role in aligning organizational goals with market realities. It explores how enterprises can leverage structured planning to navigate uncertainties, optimize resource allocation, and foster innovation. The article also investigates the integration of digital tools and analytics in enhancing the precision and responsiveness of business plans. Furthermore, it discusses the influence of international standards and best practices on local planning methodologies, highlighting the need for contextual adaptation. The Lean Startup methodology is analyzed not only as a tool for startups but also as a transformative framework for established businesses aiming to remain agile. Case examples illustrate how iterative planning and rapid prototyping contribute to more resilient business models. The article concludes with strategic recommendations for embedding continuous learning and feedback mechanisms into planning cycles, thereby reinforcing enterprise adaptability and long-term success.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, підприємство, Lean Startup, підхід, фінанси підприємств, фінансове управління.

Key words: business planning, business plan, enterprise, Lean Startup, approach, corporate finance, financial management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та вічно зростаючої конкуренції, бізнес-планування є невід'ємною частиною успішного фінансового управління підприємством. Якщо бізнес-планування є ефективним, то воно дозволяє підприємству не лише вижити, а й процвітати, адаптуватись до мінливих умов

ринку. Нині на бізнес-планування впливають безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Якщо на внутрішні фактори підприємство може якось впливати, то до зовнішніх необхідно пристосовуватись, зменшуючи їх негативний вплив та використовуючи можливості, що надаються зовнішнім середовищем. В умовах глобалізації, швидкого технологічного зростання та інтенсив-

ної конкуренції, традиційні методи ведення бізнесу часто не можуть забезпечити необхідну гнучкість та адаптивність, саме тому актуальним є дослідження теоретичних основ бізнес-планування, що дозволяють розробляти та пропонувати ефективні стратегії щодо удосконалення процесу бізнес-планування на підприємстві. Ще одним значним фактором, що впливає на процес бізнес-планування є війна, яка триває на території України. В умовах такої політичної нестабільності особливо важливо впроваджувати нові методології бізнес-планування, що будуть більш гнучкими та адаптивними до змін, а також менш затратними в часі. Саме тому окремим аспектом дослідження є аналіз іноземного підходу Lean Startup, що може бути адаптований до локальних умов. Обґрунтування релевантності такого підходу відкриває можливості для інтеграції кращих світових практик у національне бізнес-середовище, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням процесу бізнес-планування на підприємстві займалися науковці як зарубіжні, так і вітчизняні: M. E. Porter [1], H. Mintzberg [2], A. Osterwalder [3], F. Delmar, S. Shane [6], H. Nakajima, T. Sekiguchi [7], S. Philbin, C. Mallo [8], O. Кузьміна [4], З. Варналій, Т. Васильців, Р. Лупак [5] та інші.

Попри значну кількість досліджень у сфері бізнес-планування, залишається низка аспектів, що потребують додаткового опрацювання. Зокрема, недостатньо розроблені методики адаптації зарубіжних підходів до бізнес-планування, таких як Lean Startup, до умов сучасного українського бізнес-середовища, яке характеризується політичною нестабільністю, обмеженими ресурсами та високим рівнем ризиків. Відсутні комплексні дослідження інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів і гнучких методологій у процесі планування на вітчизняних підприємствах. Крім того, потребує глибшого аналізу вплив глобалізаційних процесів, цифровізації та технологічних інновацій на ефективність бізнес-планування в умовах економічної та політичної невизначеності. Саме ці невирішені питання становлять основу дослідження, представленого у статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування релевантності застосування іноземного підходу до бізнес-планування в контексті українських підприємств на основі аналізу сучасних впливів на процес бізнес-планування. Задля досягнення цієї мети буде проаналізовано теоретичні основи бізнес-планування, виявлено сучасні впливи на бізнес-планування та описано застосування іноземного методу Lean Startup.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бізнес-планування є дуже важливим для успішності будь-якого підприємства, воно може забезпечити структурований підхід до визначення стратегічних цілей підприємства або якоїсь конкретної бізнес-ідеї. Бізнес-планування включає в себе створення бізнес-плану, де-

тального документа, що описує місію, бачення, цілі підприємства, маркетингову стратегію, а також фінансові прогнози та детальний план дій. Метою бізнес-планування на підприємстві є визначення напрямку розвитку підприємства, а також забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища. Також бізнес-плани створюються під нові бізнес-ідеї.

Бізнес-планування має багатий історичний розвиток і на сьогодні вже стало невід'ємною частиною сучасного фінансового управління, що інтегрує передові технології для підвищення доцільності прийняття рішень та точності прогнозів. Цей процес також є важливим інструментом під час залучення інвесторів. Вплив бізнес-планування можна поділити на три ключові ефекти: економічні ефекти для виживання бізнесу; зовнішні та символічні ефекти, такі як побудова відносин із зацікавленими сторонами та залучення зовнішнього фінансування; внутрішні та психологічні ефекти на підприємстві [7].

Принципи бізнес-планування включають наступні:

- адекватність: всі положення бізнес-плану мають відповідати реальним ринковим умовам, в яких діє підприємство, а також враховувати його розміри, можливість та ресурсне забезпечення;

- цільовий характер: розрахунки, що виконуються під час процесу бізнес-планування, повинні відповідати головній меті, визначеній при створенні цього документа;

- постійність: ефективне фінансове управління діяльністю та розвитком підприємства вимагає не лише створення бізнес-плану на етапі започаткування, але й безперервного процесу планування, коригування проєкту в процесі його реалізації;

- системність: усі зроблені та визначені під час розробки бізнес-плану показники та розрахунки повинні бути інтегровані в єдину систему, узгоджену за спільними цілями та ресурсами;

- науковість: усі розрахунки та висновки мають бути побудовані на основі наукових методів та підходів;

- оптимізація: під час складання бізнес-плану необхідно забезпечити вибір прийнятного та найефективнішого варіанту реалізації бізнес-проєкту та розвитку підприємства [5].

Процес бізнес-планування має чітко визначати потребу клієнта та сформувати життєздатне рішення і відповідний підхід для її задоволення. Реалізація цієї потреби передбачає залучення необхідних ресурсів разом із управлінським контролем, а також визначення витрат на такі дії [8]. Існує кілька основних підходів до бізнес-планування, кожен із яких базується на своїх принципах та методології. Одним із найпоширеніших підходів вважається стратегічне планування, що фокусується на довгострокових цілях підприємства і розробці стратегій для їх досягнення. Його основна мета полягає в створенні чіткого бачення майбутнього, визначенні пріоритетів і ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Таке планування забезпечує довгострокову орієнтацію організації, допомагає ідентифікувати можливості та загрози на ранньому етапі, а також здатне підвищити конкурентоспроможність завдяки оптимізації ресурсів і процесів. Інший поширений підхід до бізнес-планування — опе-

раційне планування, що зосереджується на щоденних операціях та короткострокових цілях. Основна мета його полягає в забезпеченні ефективного фінансового управління повсякденними операціями та ресурсами. Операційне бізнес-планування забезпечує чітке управління повсякденними операціями, допомагає в оптимізації використання ресурсів, а також підвищує оперативність і швидкість реакції на зміни в умовах діяльності. Сучасне бізнес-планування виходить за межі традиційного прогнозування і включає гнучкі методи, що враховують швидкі зміни ринку. Воно спрямоване на створення бізнес-моделей, здатних до адаптації, інтеграцію цифрових технологій та аналітики для підвищення точності прогнозів [6].

Загальноприйнятої формалізованої структури бізнес-плану не існує, оскільки він варіюється в залежності від типу, мети, цілей бізнес-плану. Попри це, можна сформулювати загальну структуру та етапи розробки бізнес-плану. Так, вважається, що для складання успішного бізнес-плану, необхідно пройти через наступні етапи:

По-перше, початковий аналіз та визначення цілей. На цьому етапі необхідно провести детальний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Необхідно оцінити наявні ресурси підприємства, сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Також етап передбачає дослідження ринку, конкуренції, споживацьких тенденцій, а також економічних, політичних та соціальних факторів, які можуть впливати на бізнес-план та компанію в цілому. Початковий етап включає також визначення цілей бізнес-проєкту. Визначення цілей має будуватись на SMART концепції, тобто вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, а також обмеженими в часі. Важливо правильно встановити цілі, оскільки саме вони допомагають встановити напрямок для подальшого планування та виконання проєкту.

По-друге, розробка маркетингової стратегії. На цьому етапі необхідно зрозуміти потреби цільової аудиторії, а також виявити основних конкурентів. На основі здійсненого дослідження ринку важливо розробити маркетингову стратегію, що включає наступне:

- визначення цільових сегментів ринку,
- вибір каналів дистрибуції,
- розробку продукту чи послуги, яка може задовольнити потреби споживачів,
- планування рекламної кампанії та подальшого просування,
- визначення цінової політики.

Отже, маркетингову стратегію необхідно розробити таким чином, щоб вона була спрямована на залучення та утримання клієнтів, а також на постійне підвищення конкурентоспроможності компанії.

По-третє, фінансове планування. На цьому етапі важливо провести бюджетування бізнес-проєкту, спрогнозувати доходи та розробити фінансові звіти. Фінансове планування проєкту зазвичай починається із розробки його бюджету. Він передбачає оцінку всіх витрат, що будуть понесені під час розробки та реалізації проєкту. Прогнозування доходів включає в себе оцінку обсягів продажів та визначення цільового рівня прибутковості. Також при розробці деяких бізнес-планів до-

цільним етапом є складання прогнозованого фінансового звіту або деяких його форм, найчастіше — звіт про прибутки та збитки, а також баланс активів та пасивів. Це дозволить оцінити фінансову життєздатність проєкту та його рентабельність.

По-четверте, оцінка ризиків та управління ними. На цьому етапі необхідно провести ідентифікацію всіх можливих ризиків, які можуть впливати на успішність проєкту. Далі необхідно провести аналіз виявлених ризиків, оцінити їх за ступенем ймовірності та потенційного впливу на бізнес. Такий аналіз дасть змогу пріоритизувати ризики та зосередитись на найбільш суттєвих, тих, що можуть мати значний вплив на бізнес.

По-п'яте, стратегії управління ризиками. Вони зазвичай включають в себе уникнення, зниження, перенесення або прийняття ризиків, що були виявлені. Це може також включати розробку планів дій на випадок непередбачуваних обставин.

По-шосте, моніторинг. Після впровадження стратегій управління ризиками необхідно постійно моніторити ризики та оцінювати ефективність застосованих заходів. Це дозволить своєчасно вносити корективи у плани та стратегії.

На процес бізнес-планування на підприємстві впливають безліч різних чинників. В сучасних умовах одним із таких чинників є глобалізація. Цей фактор має як позитивні, так і негативні впливи на бізнес-планування. Серед позитивних виділяються фактори доступу до ринків та ресурсів. Так, завдяки глобалізації компанії мають доступ до нових ринків збуту, а також до дешевших або ж якісніших ресурсів з інших країн. Це може впливати на стратегії закупівель та логістику. Також це вимагає від компаній адаптації бізнес-планів для врахування різних культурних, економічних і правових умов у різних країнах. Також глобалізація позитивно впливає на технологічний розвиток, оскільки так швидше поширюються технології, що дозволяє підприємства інтегрувати новітні технологічні рішення у свої бізнес-процеси. Разом із цим, глобалізація підвищує фінансові та валютні ризики для компаній. Це відбувається через коливання обмінних курсів та нестабільність на міжнародних фінансових ринках. Тому підприємства мають розробляти стратегії управління ризиками у своїх бізнес-планах, включаючи фінансові ризики. Загалом, під час розробки будь-якого бізнес-плану необхідно бути готовим до необхідності швидко адаптувати бізнес-план відповідно до змінюваних умов.

Окрім глобалізації, на бізнес-планування суттєво впливає технологічний прогрес. Технологічні зміни вимагають від підприємств переосмислення своїх бізнес-стратегій та процесів, що має відображатись у бізнес-планах. Завдяки технологічним змінам підприємства здатні автоматизувати свої рутинні та трудомісткі процеси, що підвищує ефективність роботи. При складанні бізнес-планів варто враховувати, що вони мають відображати інвестиції в автоматизацію і прогнозувати зменшення витрат на робочу силу. Ще одним фактором впливу на бізнес-планування, що впливає із технологічного зростання, є цифровізація. В сучасних умовах перехід на цифрові платформи дає змогу оптимізувати управління даними, покращити комунікацію як із



Рис. 1. Фактори впливу на бізнес-планування на підприємстві

Джерело: побудовано авторами.

клієнтами, так і всередині компанії. Було б доцільно при створенні бізнес-планів звертати увагу на можливість впровадження таких платформ та описувати витрати на впровадження цифрових технологій й очікувані вигоди від їх використання. В бізнес-плані варто проаналізувати варіанти технологій та обрати найбільш економічно вигідний. Аналіз великих даних (Big Data) також є фактором, який позитивно впливає на процес-бізнес-планування, оскільки здатність аналізувати великі обсяги даних дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення. Так, для якісного бізнес-планування, варто застосовувати аналітичні системи, а також враховувати ресурси на їх впровадження та аналіз можливості їх використання протягом діяльності. Є й негативна сторона підвищення рівня цифровізації — зростання необхідності надійного захисту даних та інформаційних систем. Бізнес-плани повинні враховувати витрати на забезпечення кібербезпеки та управління ризиками, пов'язаними із кіберзагрозами.

В сучасних умовах на бізнес-планування значний вплив мають економічні та політичні фактори, що відображені на рис. 1.

Економічні та політичні фактори створюють певні рамки для діяльності підприємств, й для успішного бізнес-планування важливим є систематичний аналіз таких факторів, а також врахування їх у стратегічному плануванні.

Бізнес-планування в сучасних умовах є складним, але необхідним процесом. Бізнес-планування в Україні розвинене, але потребує вдосконалення тому доцільно

впроваджувати закордонні практики бізнес-планування і в українських підприємствах. Наприклад, українські підприємства можуть впроваджувати методологію Lean Startup. Цей підхід популярний у США та фокусується на швидкому тестуванні ітеративних бізнес-ідей з мінімальними витратами. Lean Startup — це методологія для створення та управління стартапами, що допомагає підприємцям швидше розробляти продукти, а також зменшувати ризики та невизначеність. Цей підхід надає перевагу експериментам, а не ретельному плануванню, відгукам клієнтів, а не інтуїції, і ітеративному дизайну, а не традиційній розробці "великого дизайну наперед" [9]. Згідно з загальноприйнятою думкою, зазвичай бізнес-план включає п'ятирічний прогноз доходів, прибутків і грошових потоків. Згідно методології Lean Startup, бізнес-план — це, по суті, дослідницька вправа, написана окремо за столом ще до того, як підприємець навіть почав створювати продукт і він не повинен включати прогнози на багато років вперед. Метод Lean Startup має три основні принципи:

По-перше, замість того, щоб місяцями займатись плануванням та дослідженням, підприємці визнають, що все, що вони мають у перший день — це серія неперевічених гіпотез — по суті, хороших припущень. Тож замість того, щоб писати складний бізнес-план, засновники узагальнюють свої гіпотези в структурі, яка називається канва бізнес-моделі. По суті, це діаграма того, як компанія створює цінність для себе та своїх клієнтів;

По-друге, прислухатись до клієнтів. Важливо після швидкого впровадження продукту отримувати зво-

ротній зв'язок від клієнтів. Якщо відгук клієнта показує, що бізнес-гіпотези підприємця помилкові, він або переглядає їх, або "переходить" до нових гіпотез. Після перевірки моделі стартап починає працювати, будуючи офіційну організацію. Кожна стадія розвитку клієнта повторюється: стартап, ймовірно, зазнає невдач кілька разів, поки не знайде правильний підхід;

По-третє, Lean Startup практикують так звану гнучку розробку, яка виникла в індустрії програмного забезпечення. Гнучка розробка працює завдяки співпраці із клієнтами паралельно із удосконаленням товару. На відміну від типових річних циклів розробки продукту, які передбачають знання проблем клієнтів і потреб продукту, гнучка розробка усуває втрату часу та ресурсів, розробляючи продукт ітеративно та поступово [9].

Отже, методологія Lean Startup дозволяє уникнути великих затрат часу на розробку продукту, який може навіть не мати попиту, дозволяючи підприємцям отримати підтвердження від ринку щодо того, чи відповідає продукт потребам споживачів уже на ранній стадії бізнес-планування. Така методологія підходить не лише новим компаніям, а й існуючим підприємствам, які створюють бізнес-плани під розвиток існуючих або створення нових продуктів.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження, представленого в статті, було досягнуто результатів, що дозволяють глибше зрозуміти роль і значення бізнес-планування в сучасних умовах. Було визначено, що загальноприйнятий процес бізнес-планування на українських підприємствах охоплює ряд послідовних дій та потребує великих часових затрат. В сучасних умовах цей процес додатково ускладнюються політичною нестабільністю. При бізнес-плануванні необхідно враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємства. Також необхідно використовувати всі можливості сучасності задля збільшення ефективності та конкурентоспроможності. В статті також було обгрунтовано доцільність використання українськими підприємствами зарубіжного підходу до бізнес-планування Lean Startup. Такий підхід особливо актуальний для умов політичної нестабільності, які наразі є в Україні. Він допоможе підприємству зекономити часовий ресурс при бізнес-плануванні, а також зробити продукт, що буде задовольняти споживача.

Подальших досліджень вимагають питання практичної імплементації методології Lean Startup в умовах українського бізнес-середовища, зокрема з урахуванням обмежених ресурсів, нестабільного політичного контексту та потреби в адаптації до локальних ринкових умов. Крім того, актуальним є глибше вивчення впливу глобалізаційних процесів, цифровізації, технологічних інновацій та економічної нестабільності на ефективність бізнес-планування.

Література:

1. Harvard Business School. Michael E. Porter. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Henry Mintzberg. URL: <https://mintzberg.org/> (дата звернення: 30.10.2025).

3. Alexander Osterwalder. URL: <https://alexosterwalder.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

4. Kuzmina O., Yaremko S. Improved business process management based on simulation modelling. Computer-integrated technologies: education, science, production. 2020. № 39. С. 44—49.

5. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

6. Frederic Delmar, Scott Shane. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? 2003. URL: <https://www.jstor.org/stable/20060610> (дата звернення: 01.11.2025).

7. Hiroko Nakajima, Tomoki Sekiguchi. Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/10> (дата звернення: 01.11.2025).

8. Simon P. Philbin, Charles A. Mallo: "Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes". URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1155561.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

9. Why the Lean Start-Up Changes Everything. 2013. URL: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (дата звернення: 03.11.2025).

References:

1. Harvard Business School (2025), "Michael E. Porter", available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532> (Accessed: 30 October 2025).
 2. Mintzberg, H. (2025), "Henry Mintzberg", available at: <https://mintzberg.org/> (Accessed: 30 October 2025).
 3. Osterwalder, A. (2025), "Alexander Osterwalder", available at: <https://alexosterwalder.com/> (Accessed: 15 October 2025).
 4. Kuzmina, O. and Yaremko, S. (2020), "Improved business process management based on simulation modeling", Computer-integrated technologies: education, science, production (italic), vol. 39, pp. 44—49.
 5. Varnalii, Z.S., Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L. and Bilyk, R.R. (2019), Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti [Business Planning for Entrepreneurial Activity], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
 6. Delmar, F. and Shane, S. (2003), "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", available at: <https://www.jstor.org/stable/20060610> (Accessed: 1 November 2025).
 7. Nakajima, H. and Sekiguchi, T. (2025), "Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations", available at: <https://www.mdpi.com/2673-7116/5/1/10> (Accessed: 1 November 2025).
 8. Philbin, S.P. and Mallo, C.A. (2017), "Business Planning Methodology to Support the Development of Strategic Academic Programmes", available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1155561.pdf> (Accessed: 1 November 2025).
 9. Harvard Business Review (2013), "Why the Lean Start-Up Changes Everything", available at: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (Accessed: 3 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

УДК 657.6:336.77:658.15

А. П. Макаренко,
*д. е. н., професор, професор кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

Є. В. Меліхов,
*асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

К. М. Іванов,
*магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя*
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1813-0765>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.119

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ КОРОТКОСТРОКОВИХ БАНКІВСЬКИХ КРЕДИТІВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ФІНАНСОВОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A. Makarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Engineering
Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

Ye. Melikhov,
Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
and Scientific Institute named im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

K. Ivanov,
Master's student of the Department of Zaporizhzhya National University of Engineering
Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni ZNU, Zaporizhzhya

IMPROVED SCOPE AND AUDIT OF SHORT-TERM BANK LOANS AS A BASIS FOR FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITIES

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та ефективного управління залученими ресурсами. Одним із ключових інструментів формування оборотного капіталу є короткострокові банківські кредити, які відіграють важливу роль у підтриманні ліквідності та забезпеченні безперервності виробничо-господарської діяльності. Водночас зростання кредитних ризиків, зміни у нормативно-правовому регулюванні банківської сфери та необхідність дотримання принципів прозорості облікової інформації зумовлюють потребу в удосконаленні системи бухгалтерського обліку та аудиту таких операцій.

Метою статті є удосконалення методичних підходів до ведення обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів для розрахунку показників фінансового та економічного аналізу діяльності підприємства з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою аудиту короткострокових банківських кредитів є перевірка законності, достовірності та повноти відображення кредитних операцій у бухгалтерському обліку, а також оцінка ефективності використання залучених коштів у господарській діяльності підприємства.

Основними завданнями аудиту короткострокових банківських кредитів є: перевірка законності отримання кредитів, аналіз руху короткострокових кредитів та їх погашення, перевірка правильності нарахування та сплати відсотків за кредитами, перевірка відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності, оцінка ризиків і внутрішнього контролю за короткостроковими кредитами.

Запропоновані тест внутрішнього контролю, план, програма аудиту короткострокових кредитів банку та форми робочих документів дозволяють аудитору комплексно оцінити правильність ведення обліку короткострокових кредитів банку, достовірність звітності та ефективність фінансового управління підприємством. Їх використання підвищує якість перевірки, сприяє формуванню доказової бази аудиту та вдосконаленню внутрішнього контролю.

Впровадження аналітичних відомостей для обліку короткострокових кредитів дозволяє поглибити дані аналітичного обліку, посилити контрольні функції бухгалтерії та створити інформаційну основу для фінансового та економічного аналізу ефективності залучених кредитних ресурсів. Це сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, попередженню фінансових санкцій, підвищенню фінансової дисципліни та забезпеченню достовірності облікової інформації у фінансовій звітності підприємства.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та необхідністю забезпечення належного рівня фінансової стійкості й платоспроможності підприємств. За таких умов особливої ваги набуває ефективне управління оборотним капіталом, у структурі якого короткострокові банківські кредити посідають провідне місце. Вони забезпечують підтримання ліквідності, покриття тимчасових розривів у грошових потоках та безперервність виробничо-господарської діяльності. Водночас зростання кредитних ризиків, посилення вимог до прозорості фінансової інформації, зміни нормативно-правового регулювання банківської та бухгалтерської сфер зумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до їх обліку та аудиту.

Метою статті є удосконалення методичних підходів до ведення обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів для розрахунку показників фінансового та економічного аналізу діяльності підприємства з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою аудиту короткострокових банківських кредитів є перевірка законності, достовірності, повноти та своєчасності відображення кредитних операцій у бухгалтерському обліку, а також оцінка ефективності використання залучених ресурсів у фінансово-господарській діяльності підприємства. Аудит дає змогу визначити ступінь кредитного навантаження, своєчасність виконання зобов'язань, ризики неплатоспроможності та якість внутрішнього контролю за короткостроковими кредитами.

У межах аудиту короткострокових банківських кредитів вирішуються такі ключові завдання: встановлення законності, економічної доцільності та обґрунтованості отримання підприємством короткострокових кредитних ресурсів, включно з аналізом умов кредитних договорів; дослідження динаміки залучення, використання та погашення короткострокових кредитів з метою виявлення тенденцій, потенційних відхилень і можливих проблем ліквідності; перевірка правильності методики нарахування, повноти відображення та своєчасності сплати процентів, комісій та інших супутніх платежів за кредитами; оцінка коректності відображення кредитних операцій у системі бухгалтерського обліку, відповідності їх вимогам нормативно-правових актів та достовірності подання інформації у фінансовій звітності;

Запропоновані тест внутрішнього контролю, план і програма аудиту короткострокових кредитів, а також форми робочих документів спрямовані на забезпечення всебічної перевірки правильності ведення обліку кредитних операцій. Використання цих інструментів підвищує якість аудиту, сприяє формуванню належної доказової бази, систематизації аудиторських процедур та посиленню контролю за кредитними ризиками. Методичне забезпечення аудиту, розроблене у роботі, відповідає сучасним стандартам та забезпечує комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства.

Впровадження аналітичних відомостей для обліку короткострокових банківських кредитів дає змогу поглибити деталізацію облікової інформації, підвищити якість внутрішнього контролю та створити надійну інформаційну базу для фінансового й економічного аналізу. Такі відомості сприяють оперативному відстеженню руху кредитних коштів, контролю за термінами погашення боргових зобов'язань, оцінці ефективності використання позикових ресурсів і зменшенню ризику фінансових порушень.

Застосування удосконалених методичних підходів до обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів забезпечує підвищення прозорості та достовірності фінансової звітності, сприяє зміцненню фінансової дисципліни й мінімізації кредитних ризиків. У результаті це підвищує ефективність управління фінансовими потоками підприємства та оптимізує процес прийняття управлінських рішень.

The current minds of government are characterized by high density of the current environment, increased competition and the need to ensure a reliable level of financial stability and payability enterprises. For such minds, special attention is paid to the effective management of working capital, in the structure of which short-term bank loans take place. They will ensure the maintenance of liquidity, the suppression of time-consuming fluctuations in penny flows and the uninterrupted continuity of business-government activity. At the same time, the growth of credit risks, which could be intensified due to the transparency of financial information, changes in the regulatory framework of the banking and accounting spheres, raises the need to improve methodological approaches to Their form and audit.

The purpose of this article is to improve methodological approaches to the implementation and audit of short-term bank loans to develop indicators of financial and economic analysis of business activities by adopting effective managerial decisions.

The purpose of the audit of short-term bank loans is to verify the legality, reliability, recurrence and relevance of credit transactions in the accounting department, as well as assess the effectiveness of obtaining resources from financial and government activity of the enterprise. The audit makes it possible to determine the level of credit leverage, the relevance of debt, the risks of insolvency and the internal control over short-term loans.

During the audit of short-term bank loans there are the following key issues: establishing the legality, economic efficiency and liability of the withdrawal of short-term credit resources, including the analysis of the minds of creditors contracts; tracking the dynamics of earnings, growth and repayment of short-term loans to identify trends, potential declines and possible liquidity problems; checking the correctness of the charging methodology, the recurrence and correctness of payment of interest, commissions and other associated payments for loans; assessment of the correctness of the presentation of credit transactions in the accounting system, the relevance of their legal regulations and the reliability of the information provided to the financial authorities;

A test of internal control, a plan and program for the audit of short-term loans, as well as forms of working documents aimed at ensuring comprehensive verification of the correctness of credit transactions have been approved. The combination of these tools promotes audit integrity, promotes the formation of a reliable evidence base, systematizes audit procedures and strengthens control over credit risks. A more methodical audit, developed in a robotic manner, complies with current standards and ensures a comprehensive approach to assessing the financial status of an enterprise.

Implementation of analytical reports for the production of short-term bank loans makes it possible to increase the level of detail of cloud information, improve internal control and create reliability information base for financial and economic analysis. Such reports support the operational release of credit balances, control over the terms of repayment of debt obligations, assessment of the effectiveness of the use of positive assets and the reduced risk of financial losses.

The establishment of improved methodological approaches to the formation and audit of short-term bank loans will ensure increased visibility and reliability of financial reporting, and will increase the value of financial information. discipline and minimization of credit risks. As a result, the efficiency of managing the financial flows of an enterprise increases and the process of making management decisions is optimized.

Ключові слова: удосконалення, облік, аудит, короткострокові банківські кредити, фінансовий аналіз, економічний аналіз, відомість, план, програма, робочі документи аудитора, тест, управління.

Key words: improvement, design, audit, short-term bank loans, financial analysis, economic analysis, statement, plan, program, auditor's working documents, test, management.

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

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств забезпечення фінансової стійкості, платос-

проможності та ефективного управління залученими ресурсами. Одним із ключових інструментів формування оборотного капіталу є короткострокові банківські кредити, які відіграють важливу роль у підтриманні ліквідності та забезпеченні безперервності виробничо-господарської діяльності. Водночас зростання кредит-

Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю короткострокових банківських кредитів

№	Питання тесту	Варіанти відповідей	Так / Ні	Коментар аудиторів
1	Чи затверджено на підприємстві внутрішню політику щодо залучення кредитних ресурсів (положення про управління позиковими коштами)?			
2	Чи визначено осіб, відповідальних за укладення, облік і контроль виконання кредитних договорів?			
3	Чи здійснюється погодження умов кредитних договорів із фінансовою службою та керівником підприємства?			
4	Чи перевіряються документи перед підписанням кредитного договору (правильність реквізитів, відповідність сум, строків, цільового використання)?			
5	Чи ведеться реєстр (журнал) кредитних договорів із зазначенням банку, дати укладання, строку погашення та відсоткової ставки?			
6	Чи здійснюється регулярна звірка даних обліку кредитів із банківськими виписками?			
7	Чи є окремий аналітичний облік короткострокових кредитів за кожним банком і договором?			
8	Чи контролюється своєчасність сплати відсотків і погашення основного боргу?			
9	Чи відображаються відсотки за користування кредитом у складі фінансових витрат у періоді їх нарахування?			
10	Чи перевіряє головний бухгалтер правильність кореспонденції рахунків при обліку кредитів і відсотків?			
11	Чи здійснюється контроль за цільовим використанням кредитних коштів відповідно до умов договору?			
12	Чи фіксуються випадки порушень умов кредитування та чи розглядаються вони на рівні керівництва підприємства?			
13	Чи проводиться інвентаризація розрахунків за короткостроковими кредитами наприкінці звітного періоду?			
14	Чи відображаються короткострокові кредити у балансі в рядку 1600 відповідно до НП(С)БО 1 або МСФЗ 9?			
15	Чи існує система попереджувального контролю щодо перевищення лімітів кредитування або прострочення платежів?			

Джерело: удосконалено авторами.

них ризиків, зміни у нормативно-правовому регулюванні банківської сфери та необхідність дотримання принципів прозорості облікової інформації зумовлюють потребу в удосконаленні системи бухгалтерського обліку та аудиту таких операцій.

Рациональна ведення обліку короткострокових кредитів банку дозволяє підприємствам своєчасно отримувати достовірні дані про стан заборгованості, витрати на обслуговування кредитів і вплив кредитних ресурсів на фінансові результати діяльності. Водночас аудит кредитних операцій є важливим інструментом забезпечення достовірності фінансової звітності, виявлення порушень у нарахуванні відсотків, погашенні зобов'язань та оцінці їх впливу на показники фінансового стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та аудиту банківських кредитів займає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних аспектів обліку зобов'язань та кредитних операцій зробили такі науковці, як Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхов

Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.. У своїх працях автори розглядають питання класифікації банківських кредитів, ведення обліку короткострокових позик, формування процентних витрат, а також аудиту кредитних зобов'язань як складової контролю фінансової звітності підприємства. Аналіз наукових джерел засвідчує, що методологічні питання удосконалення обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів у взаємозв'язку з фінансовим та економічним аналізом діяльності підприємства висвітлені недостатньо, а саме методичні аспекти аудиторської перевірки відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності та аналітичні дані для ведення їх обліку потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є удосконалення методичних підходів до ведення обліку та аудиту короткострокових банківських кредитів для розрахунку показників фінансового та економічного аналізу діяльності підприємства з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 2. Загальний план проведення аудиту короткострокових кредитів банку

Етап перевірки	Процедури аудиту	Період проведення	Виконавці	Код робочого документа
1. Підготовчий етап	1. Ознайомлення з фінансовим станом підприємства та політикою управління позиковими коштами. 2. Отримання копій кредитних договорів і супровідних документів (графіків погашення, банківських виписок). 3. Ідентифікація основних ризиків, пов'язаних із короткостроковими кредитами.			АУД-КК-1
2. Основний етап	1. Перевірка законності отримання кредитів і правильності оформлення договорів. 2. Перевірка правильності відображення операцій з отримання та погашення кредитів у бухгалтерському обліку. 3. Перевірка достовірності нарахування відсотків та їх списання на фінансові витрати. 4. Зіставлення даних аналітичного та синтетичного обліку з банківськими виписками.			АУД-КК-1, АУД-КК-2, АУД-КК-3
3. Етап оцінки та узагальнення даних	1. Перевірка правильності відображення кредитів і відсотків у фінансовій звітності (рядок 1600 Балансу, Примітки до фінансової звітності). 2. Оцінка внутрішнього контролю за кредитними операціями. 3. Аналіз дотримання умов кредитних договорів.			АУД-КК-4, АУД-КК-5
4. Завершальний етап	1. Узагальнення результатів перевірки, формування висновків. 2. Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку і внутрішнього контролю кредитних операцій. 3. Складання аудиторського звіту та підписання робочих документів.			Усі документи

Джерело: удосконалено авторами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою аудиту короткострокових банківських кредитів є перевірка законності, достовірності та повноти відображення кредитних операцій у бухгалтерському обліку, а також оцінка ефективності використання залучених коштів у господарській діяльності підприємства.

Аудит короткострокових кредитів спрямований на підтвердження: відповідності умов кредитних договорів чинному законодавству та обліковій політиці підприємства; правильності відображення отриманих і погашених сум у бухгалтерському обліку; достовірності розрахунків і нарахування відсотків за користування кредитами; своєчасності виконання зобов'язань перед банками; правильності відображення кредитних операцій у фінансовій звітності та примітках до неї.

Основними завданнями аудиту короткострокових банківських кредитів є: перевірка законності отримання кредитів, аналіз руху короткострокових кредитів та їх погашення, перевірка правильності нарахування та

сплати відсотків за кредитами, перевірка відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності, оцінка ризиків і внутрішнього контролю за короткостроковими кредитами.

Тест внутрішнього контролю з аудиту короткострокових банківських кредитів складається з метою оцінки надійності, ефективності та достатності системи внутрішнього контролю підприємства у частині обліку, використання та погашення кредитних зобов'язань перед банками. Тест внутрішнього контролю з аудиту короткострокових банківських кредитів наведено у таблиці 1.

Загальний план аудиту короткострокових кредитів банку, складеного відповідно до запропонованих робочих документів (АУД-КК-1 — АУД-КК-5) та структури типового аудиторського плану (таблиця 2).

Розроблена програма аудиту сформована на основі запропонованих робочих документів (АУД-КК-1 — АУД-КК-5) та орієнтована на забезпечення комплексної, об'єктивної й належно документованої перевірки правильності відображення короткострокових банківських кредитів у системі бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності підприємства. Її структура передбачає логічну послідовність аудиторських процедур, спрямованих на оцінювання законності, повноти, своєчасності та достовірності облікових даних, а також на виявлення можливих порушень і викривлень у процесі управління кредитними ресурсами. Програму аудиту короткострокових банківських кредитів наведено в таблиці 3.

Розроблені форми робочих документів покликані удосконалити методику аудиту короткострокових кредитів, підвищити аналітичність облікової інформації, зменшити ризики викривлення звітності та забезпечити комплексну перевірку законності, достовірності й повноти відображення зобов'язань підприємства перед банківськими установами.

Робочий документ АУД-КК-1 "Перевірка законності отримання короткострокових кредитів" наведено у таблиці 4. Метою робочого документа аудитора є перевірка наявності, достовірності та законності укладених кредитних договорів.

Робочий документ АУД-КК-2 "Аналіз руху короткострокових кредитів та їх погашення" представлено у таблиці 5. Його призначення полягає у забезпеченні всебічної перевірки відповідності між даними бухгалтерського обліку та інформацією, відображеною у банківських виписках, а також у контролі повноти, своєчасності й правильності погашення кредитної заборгованості. Робочий документ дає змогу аудитору ідентифікувати

Таблиця 3. Програма аудиту короткострокових кредитів банку

№	Мета перевірки	Перелік аудиторських процедур	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Перевірити законність отримання коротко-строкових кредитів та правильність їх оформлення	Аналіз кредитних договорів; перевірка відповідності умов договорів чинному законодавству; підтвердження наявності затвердження керівництвом підприємства	А, Б, В, Г	Документальний, юридичний, по суті	АУД-КК-1			—
2	Перевірити правильність відображення отримання та погашення кредитів у бухгалтерському обліку	Зіставлення даних банківських виписок із обліковими регістрами; перевірка своєчасності погашення; аналіз сальдо рахунку 60	А, Б, В, Г, Е	Документальний, аналітичний, арифметичний	АУД-КК-2			—
3	Встановити достовірність нарахування відсотків за кредитами та їх відображення у витратах	Перевірка правильності розрахунку відсотків за умовами договорів; звірка з рахунками 684 і 95; контроль правильності відображення у фінансових витратах	А, Б, В, Г, Е	Арифметичний, документальний, аналітичний	АУД-КК-3			—
4	Перевірити достовірність відображення короткострокових кредитів у балансі та примітках до фінансової звітності	Зіставлення залишків на рахунку 60 із рядком 1600 Балансу; перевірка наявності розкриття інформації про кредити у Примітках до звітності	А, Б, В, Г, Є	Документальний, формальний, аналітичний	АУД-КК-4			—
5	Оцінити систему внутрішнього контролю за кредитними операціями	Оцінка рівня кредитних ризиків; перевірка внутрішніх регламентів; аналіз контрольних процедур підприємства; надання рекомендацій щодо поліпшення контролю	А, Б, В, Г, Д, Є	Опитування, тестування, аналітичний, документ				
Критерії якості перевірки: наявність – А; правдивість – Б; права та зобов'язання – В; повнота – Г; вимірювання – Д; оцінку вартості – Е; подання і розкриття – Є.								

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ АУД-КК-1 "Перевірка законності отримання короткострокових кредитів"

№	Найменування банку	Номер кредитного договору	Дата укладення	Строк дії	Сума кредиту	Процентна ставка	Мета отримання	Відповідність умов договору законодавству	Примітки

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 5. Робочий документ АУД-КК-2 "Аналіз руху короткострокових кредитів та їх погашення"

№	Банк	Дата отримання	Сума отриманого кредиту	Дата погашення	Погашена сума	Залишок заборгованості	Виписка банку (№, дата)	Відповідність даним обліку	Примітки

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ АУД-КК-3 "Перевірка правильності нарахування та сплати відсотків за кредитами" наведено у таблиці 6.

№	Кредитний договір	Сума кредиту	Процентна ставка	Період нарахування	Сума відсотків (за договором)	Сума, відображена в обліку	Відхилення (+ / -)	Пояснення відхилень	Примітки

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 7. Робочий документ АУД-КК-4 "Перевірка відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності"

№	Найменування банку	Рахунок обліку	Сальдо на початок	Обороти за період	Сальдо на кінець	Відображення у балансі (рядок 1600)	Примітки до звітності (№ пункту)	Відповідність даним обліку	Примітки

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 8. Робочий документ АУД-КК-5 "Оцінка ризиків та внутрішнього контролю за короткостроковими кредитами"

№	Напрямок контролю	Контрольна процедура	Рівень ризику (низький/ середній/ високий)	Результат перевірки	Висновок аудитора	Рекомендації
1	Укладання договорів	Перевірка наявності затвердження керівництвом	Середній	Відповідає вимогам	Контроль задовільний	Удосконалити систему погодження договорів
2	Погашення кредитів	Контроль за своєчасністю платежів	Високий	Виявлено затримки	Потребує поліпшення	Впровадити щомісячний моніторинг
3	Облік відсотків	Перевірка правильності розрахунків	Низький	Без зауважень	Відповідає нормам	—

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 9. Аналітична відомість АВ-КК-1 "Облік законності та умов отримання короткострокових кредитів"

№	Банк	Номер і дата договору	Строк дії	Сума кредиту, грн	Процентна ставка	Мета отримання	Забезпечення (застава/гарантія)	Відповідність обліковій політиці

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. Аналітична відомість АВ-КК-2 "Рух короткострокових кредитів і контроль за їх погашенням"

№	Банк	Дата отримання	Сума кредиту	Використано за напрямом (грн)	Залишок коштів	Дата погашення	Погашена сума	Виписка банку (№, дата)

Джерело: удосконалено авторами.

можливі розбіжності, оцінити якість внутрішнього контролю та підтвердити достовірність відображення операцій за короткостроковими кредитами у звітності підприємства.

Робочий документ АУД-КК-3 "Перевірка правильності нарахування та сплати відсотків за кредитами" (таблиця 6) розроблений з метою аналітичної оцінки достовірності нарахування та сплати відсоткових платежів відповідно до умов кредитних договорів, нормативно-правових вимог та облікової політики підприємства.

Робочий документ АУД-КК-4 "Перевірка відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності", який наведено у таблиці 7, має на меті перевірку підтвердження достовірності відображення кредитних зобов'язань у балансі та примітках до фінансової звітності.

Робочий документ АУД-КК-5 "Оцінка ризиків та внутрішнього контролю за короткостроковими кредитами" (таблиця 8) розроблений для проведення перевірки ефективності внутрішнього контролю, виявлення операційних та фінансових ризиків, пов'язаних із залученням і використанням кредитних ресурсів.

У чинній системі бухгалтерського обліку України не передбачено типових форм аналітичних регістрів для відображення операцій з короткостроковими банківсь-

кими кредитами. Тому підприємства самостійно розробляють внутрішні аналітичні відомості, які мають забезпечувати систематизацію даних, необхідних як для обліку.

Аналітична відомість АВ-КК-1 "Облік законності та умов отримання короткострокових кредитів", що наведена у таблиці 9, дозволяє бухгалтеру відслідковувати, які кредити укладені відповідно до чинного законодавства, уникати ризиків незаконних чи невігідних зобов'язань.

Аналітична відомість АВ-КК-2, представлена у таблиці 10, призначена для систематичного порівняння даних банківських виписок, бухгалтерських регістрів та графіків погашення короткострокових кредитів. Вона дає змогу виявляти відхилення, затримки у погашенні та помилки обліку, забезпечуючи підстави для об'єктивної оцінки кредитного навантаження підприємства.

Аналітична відомість АВ-КК-3 "Нарахування та сплата відсотків за короткостроковими кредитами" (таблиця 11), забезпечує контроль за правильністю розрахунку відсоткових витрат та їх своєчасним відображенням у бухгалтерському обліку.

Аналітична відомість АВ-КК-4 "Відображення короткострокових кредитів у фінансовій звітності" (таблиця 12) дозволяє перевірити достовірність облікових

**Таблиця 11. Аналітична відомість
АВ-КК-3 "Нарахування та сплата відсотків
за короткостроковими кредитами"**

№	Договір	Сума кредиту	Процентна ставка, %	Період нарахування	Нараховані відсотки (за договором), грн	Відображено в обліку, грн	Дата сплати

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 12. Аналітична відомість
АВ-КК-4 "Відображення короткострокових кредитів
у фінансовій звітності"**

№	Найменування банку	Рахунок обліку	Сальдо на початок	Отримано за період	Погашено	Сальдо на кінець	Відображення у балансі (рядок 1600)	Примітки до звітності (№ пункту)

Джерело: удосконалено авторами.

**Таблиця 13. Аналітична відомість
АВ-КК-5 "Оцінка ризиків непогашення кредитів
та банкрутства банків-кредиторів"**

№	Банк	Кредитний портфель (грн)	Рейтинг банку (НБУ / міжнародний)	Фінансовий стан (капітал, ліквідність)	Історія взаємовідносин (порушення, затримки)	Ризик банкрутства (низький/середній/високий)	Потенційний вплив на підприємство	Рекомендації

Джерело: удосконалено авторами.

даних у фінансовій звітності, правильність класифікації короткострокових зобов'язань та повноту розкриття інформації у примітках.

Аналітична відомість АВ-КК-5 "Оцінка ризиків непогашення кредитів та банкрутства банків-кредиторів", що наведена у таблиці 13, забезпечує контроль за фінансовими ризиками, пов'язаними з банками-кредиторами, та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо диверсифікації джерел фінансування підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропоновані тест внутрішнього контролю, план, програма аудиту короткострокових кредитів банку та форми робочих документів дозволяють аудиторам комплексно оцінити правильність ведення обліку короткострокових кредитів банку, достовірність звітності та ефективність фінансового управління підприємством. Їх використання підвищує якість перевірки, сприяє формуванню доказової бази аудиту та вдосконаленню внутрішнього контролю.

Впровадження аналітичних відомостей для обліку короткострокових кредитів дозволяє поглибити дані аналітичного обліку, посилити контрольні функції бухгалтерії та створити інформаційну основу для фінансового та економічного аналізу ефективності залучених кредитних ресурсів. Це сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень, попередженню фінансових санкцій, підвищенню фінансової дисципліни та забезпеченню достовірності облікової інформації у фінансовій звітності підприємства.

Література:

- Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
- Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.
- Меліхова Т. О., Петренко А. Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. Агросвіт. 2019. № 3. С. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38
- Меліхова Т. О., Ніколаєнко Н. С. Розробка програми аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 51—55.
- Меліхова Т. О., Манойло Т. В. Проблемні аспекти відображення в обліку ТМЦ та обладнання при віднесенні до капітальних інвестицій відповідно до П(С)БО та МСФЗ. Вісник Дніпропетровського національного університету. Серія "Економіка". Дніпропетровськ: 2014, Вип. 3. № 10/1. Т. 22. С. 158—164.
- Макаренко А. П., Меліхова Т. О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту звіту про фінансові результати в системі управління економічною безпекою підприємства. Матеріали тез доповідей Міжнарод. наук.-прак. конф. "Сучасні проблеми модернізації та структурних трансформацій економіки України і регіонів". 11 листопада 2015 р. Запоріжжя: КПУ, 2015. С. 118—120.
- Макаренко А. П., Меліхова Т. О. Теоретико-методичні основи та практичні підходи до вдосконалення аудиту лізингових операцій. Економічний вісник За-

порізької державної інженерної академії. 2016. № 6. С. 164—171.

8. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

9. Меліхова Т.О., Федоров І.О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз в системі управління фінансової безпеки підприємства. Агросвіт. 2018. № 2. С. 63—70.

10. Макаренко А.П., Максименко І.Я., Меліхова Т.О., Зоря О.П.. Державний фінансовий контроль: навч. посібник для вчн: [гриф ЗДІА]. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 280 с.

11. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2017. P. 268—275.

12. Меліхова Т.О., Верьовкіна А.С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24

13. Меліхова Т.О., Чакалова Н.С., Середенко Т.С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32

14. Меліхова Т.О. Методичні засади проведення внутрішнього контролю розрахунків з покупцями та замовниками для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Агросвіт. 2019. № 9. С. 17—24. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.17

15. Меліхова Т.О., Лукашова М.А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826>

16. Меліхова Т.О., Журавель К.О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту товарів для своєчасного виявлення загроз в системі управління економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 2. С. 56—63.

17. Меліхова Т.О., Алексютіна Т.В. Розробка системи знаків виявлених помилок для удосконалення аудиту розрахунків з постачальниками та підрядниками. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2013. С. 391—396.

18. Maksymenko I., Melikhova T., Zorya O., Fatiukha N., Chumak O. Fiscal audit development in the system of budget process management. *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, 2018. vol. 22, is. 6, 7 p.

19. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Подмешальська Ю.В., Чакалова Н.С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.

20. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Інформаційна база заповнення спрощеної звітності — інструмент управління та фінансової безпеки. Часопис економічних реформ. 2014. № 1. С. 26—32.

21. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Удосконалення облікових реєстрів з метою своєчасного управління підприємством та контролю за його фінансовою безпекою. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 22 (1). С. 85—95.

22. Меліхова Т.О., Троян О.В., Бондаренко І.В. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з постачальниками для підвищення економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 88—93. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.88

23. Меліхова Т.О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення ефективності діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 9. С. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.9.10

24. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Податкове планування та мінімізація податкових ризиків: навч. посібник: рек. вченою радою ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 260 с.

25. Меліхова Т.О., Філатова А.І. Методологічні аспекти організації обліку та аудиту матеріалів та палива на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 21. С. 26—34. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.26

26. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

27. Салига С.Я., Меліхова Т.О. Аудит податків суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 224 с.

28. Меліхова Т.О., Герасименко Ю.М. Розробка програми аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Агросвіт. 2018. № 24. С. 46—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.46

29. Меліхова Т.О., Гребенюк О.В. Удосконалення методичних підходів до аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27

30. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

References:

1. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Audyt [Audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
2. Makarenko, A. P. Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
3. Melikhova, T. and Petrenko, A. (2019), "Improvement of the method of payroll internal audit", *Agrosvit*, vol. 3, pp. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38
4. Melikhova, T.O. and Nikolayenko, N.S. (2017), "Development of an inventory audit program to increase financial security of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 51—55.
5. Melikhova, T.O. and Manoylo, T. V. (2014), "Problematic aspects of the registration of the TMC and the equipment when attributed to capital investments in accordance with P (C) BO and IFRS", *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 10/1, pp. 158—164.

6. Makarenko, A.P. and Melikhova, T.O. (2015), "Methodological approaches to internal audit of the financial results report in the system of management of economic safety of the enterprise", *Materialy tez dopovidey Mizhnar. nauk.-prak. konf. "Suchasni problemy modernizatsiyi ta strukturnykh transformatsiy ekonomiky Ukrainy i rehioniv"*, [Materials of Abstracts International sciences — prak. konf. "Modern problems of modernization and structural transformations of the economy of Ukraine and regions"], KPU, Zaporizhzhya, Ukraine, 11 nov, pp. 118—120.
7. Makarenko, A.P. and Melikhova, T.O. (2016), "Theoretical and methodological foundations and practical approaches to improving the audit of leasing operations", *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, vol. 6, pp. 164—171.
8. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formirovanye, kontrol', efektyvnist'* [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency], Kherson, Ukraine.
9. Melikhova, T.O. and Fedorov, I.O. (2018), "Internal control of inventory for timely detection of threats in the system of financial security management of the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 63—70.
10. Makarenko, A.P. Maksymenko, I. Ya. Melikhova, T. O. and Zorya, O.P. (2017), *Derzhavnyy finansovyy kontrol'*, [State financial control], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
11. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, No. 5, pp. 268—275.
12. Melikhova, T. and Verovkina, A. (2019), "Improvement of checking method of cash assets in national currency", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24
13. Melikhova, T., Chakalova, N. and Seredenko, T. (2019), "Improvement of methodological principles of audit of operations with cash and cash within the bank for improvement of efficiency of business management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32
14. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of settlements internal control with buyers and customers for increasing the efficiency of financial and economic activity of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 17—24. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.17
15. Melikhova, T. and Lukashova, M. A. (2019), "Improvement of the methodology of accounts internal audit with accountable persons for improving the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826> (Accessed 16 Dec 2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30
16. Melikhova, T.O. and Zhuravel', K.O. (2019), "Methodical approaches to conducting internal audit of goods for timely detection of threats in the system of management of economic security of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 56—63.
17. Melikhova, T.O. and Alekseytina, T.V. (2013), "Development of a system of signs of detected errors to improve the audit of payments with suppliers and contractors", *Ekonomichnyy forum*, pp. 391—396.
18. Maksymenko, I. Melikhova, T. Zorya, O. Fatiukha, N. and Chumak, O. (2018), "Fiscal audit development in the system of budget process management", *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, vol. 22, pp. 6—7.
19. Makarenko, A.P. Melikhova, T.O. Podmeshalska, Y.V. and Chakalova, N.S. (2018), *Bukhhaltersky oblik: navch.-metod. posibnyk* [Accounting: teaching method. manual], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
20. Makarenko, A. P. Melikhova, T. A. and Chakalova, N. S. (2014), "Information base for filling in simplified reporting — a tool for management and financial security", *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 1, pp. 26—32.
21. Makarenko, A. P. Melikhova, T. A. and Chakalova, N. S. (2014), "Improving accounting records in order to manage the enterprise in a timely manner and monitor its financial security", *Ekonomichnyy visnyk universytetu*, vol. 22 (1), pp. 85—95.
22. Melikhova, T., Troyan, O. and Bondarenko, I. (2019), "Improvement of internal audit method of settlements with suppliers for increasing enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 88—93. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.88.
23. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of internal audit conducting of accounts with accountable persons for improving the efficiency of enterprise activity", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.9.10
24. Makarenko, A.P., Melikhova, T.O. and Chakalova, N.S. (2017), *Podatkove planuvannya ta minimizatsiya podatkovykh ryzykiv: navch. posibnyk* [Tax planning and minimization of tax risks: teaching. manual], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
25. Melikhova, T. and Filatova, A. (2020), "Methodological aspects of the organization of accounting and auditing of materials and fuel at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 26—34. DOI: 10.32702/2306-6792.-2020.21.26.
26. Makarenko, A.P. Melikhova, T.O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metody dokumentuvannya v obliku ta audyti* [Theory and methods of documentation in accounting and auditing], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
27. Salyha, S.Ya. and Melikhova, T.O. (2011), *Audyt podatkov sub'ektiv hospodariuvannya* [Audit of Taxes of Business Entities], KPU, Zaporizhzhya, Ukraine.
28. Melikhova, T. and Herasymchenko, Yu. (2018), "The development of a program audit of the receipt of fixed assets for raising the level of financial security at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 24, pp. 46—53. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.24.46.
29. Melikhova, T. and Hrebenuk, O. (2020), "Improvement of methodical approaches to audit of fixed assets acquisition for increasing of a level of enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27
30. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metody dokumentuvannya v obliku ta audyti* [Theory and methods of documentation in accounting and auditing], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.11.2025 р.

Ю. М. Зеленін,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9565-336X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.129

ОСОБЛИВОСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ В УМОВАХ ЕНЕРГОПЕРЕХОДУ

Y. Zelenin,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management

FEATURES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF METALLURGY IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSITION

У статті досліджено особливості та імперативи сталого розвитку чорної металургії України в контексті глобального Четвертого енергопереходу та переходу до нового, шостого технологічного укладу. Актуальність теми зумовлена критичним значенням металургійної галузі як системоутворюючої для національного господарства, яка водночас є одним із найбільших споживачів енергії та емітентів парникових газів. Визначено, що на відміну від попередніх історичних енергетичних циклів, рушійною силою поточної трансформації є не стільки економічна доцільність (хоча вона швидко зростає), скільки гостра кліматична необхідність та регуляторний тиск міжнародної спільноти.

Проаналізовано історичний контекст змін технологічних укладів у металургії (від мартенівського до киснево-конвертерного виробництва), а також циклічність економічних змін на основі теорії "довгих хвиль" Кондратьєва. Зроблено висновок, що сучасна еволюція вимагає стрибкоподібної модернізації української галузі — переходу від застарілих вуглецево-інтенсивних доменних процесів до низьковуглецевих технологій, зокрема прямого відновлення заліза воднем.

Виділено комплекс ключових факторів, що обумовлюють необхідність декарбонізації, серед яких: кліматична загроза, що вимагає скорочення емісії; енергетична безпека України; досягнення технологічного суверенітету через інтеграцію НДТМ та ВДЕ; а також економічні вигоди від підвищення ресурсної ефективності. Особлива увага приділена зовнішньому тиску, зокрема Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ), який трансформує екологічні вимоги на прямий економічний бар'єр, роблячи декарбонізацію імперативом виживання для українських експортерів.

Сформульовано авторське визначення сталого розвитку металургії в умовах Енергопереходу як складного процесу техніко-технологічних і управлінських перетворень, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств через підвищення ресурсної ефективності та зниження вуглецевоїємності. Підкреслено, що головною рушійною силою цих змін є державне регулювання (створення податкових стимулів, системи торгівлі викидами, розвиток зеленого фінансування) у поєднанні з тиском інвесторів (ESG-фактор).

Результати дослідження доводять, що для України шлях до сталого розвитку металургії полягає у свідомій відмові від повільного, поступового переходу та виборі стратегії прискореного заміщення вуглецевих технологій на базі власного потенціалу залізної руди та відновлюваної енергії.

The article examines the features and imperatives of sustainable development of the ferrous metallurgy of Ukraine in the context of the global Fourth Energy Transition and the transition to a new, sixth technological order. The relevance of the topic is due to the critical importance of the metallurgical industry as a system-forming one for the national economy, which is at the same time one of the largest energy consumers and emitters of greenhouse gases. It is determined that, unlike previous historical energy cycles, the driving force of the current transformation is not so much economic expediency (although it is growing rapidly), but rather an acute climate need and regulatory pressure from the international community. The historical context of changes in technological orders in metallurgy (from open-hearth to oxygen-converter production) is analyzed, as well as

the cyclical nature of economic changes based on Kondratiev's theory of "long waves". It is concluded that the current evolution requires a leapfrog modernization of the Ukrainian industry – a transition from outdated carbon-intensive blast furnace processes to low-carbon technologies, in particular, direct iron reduction with hydrogen.

A set of key factors determining the need for decarbonization is identified, including: the climate threat requiring emission reductions; Ukraine's energy security; achieving technological sovereignty through the integration of NDTM and RES; as well as economic benefits from increasing resource efficiency. Particular attention is paid to external pressure, in particular the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), which transforms environmental requirements into a direct economic barrier, making decarbonization a survival imperative for Ukrainian exporters.

The author's definition of sustainable development of metallurgy in the context of the Energy Transition is formulated as a complex process of technical, technological and managerial transformations that ensure the competitiveness of enterprises through increased resource efficiency and reduced carbon intensity. It is emphasized that the main driving force of these changes is state regulation (creation of tax incentives, emissions trading systems, development of green financing) in combination with investor pressure (ESG factor).

The results of the study prove that for Ukraine, the path to sustainable development of metallurgy lies in a conscious rejection of a slow, gradual transition and the choice of a strategy of accelerated replacement of carbon technologies based on its own potential of iron ore and renewable energy.

Key words: energy transition, decarbonization, metallurgy, carbon neutrality, hydrogen metallurgy, Kondratiev long waves, regulatory pressure, sustainable development.

Ключові слова: енергоперехід, декарбонізація, металургія, вуглецева нейтральність, воднева металургія, довга хвиля кондратьєва, регуляторний тиск, сталий розвиток.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Технологічну трансформацію соціально-економічної системи доцільно характеризувати як серію кардинальних змін у методах виробництва та технологічних укладах у світлі глобального енергопереходу.

Експерти вважають, що нинішня соціально-економічна система визначається переходом сучасної цивілізації від індустріальної до постіндустріальної економіки та, відповідно, до нового технологічного укладу [1]. Для української металургії цей перехід набуває особливої гостроти. Він означає необхідність відмови від застарілих вуглецево-інтенсивних технологічних укладів (насамперед, доменних печей) та перехід до низьковуглецевих технологій (воднева металургія, розширене використання ЕАФ. Ця трансформація є критичною для збереження конкурентоспроможності на світових ринках, які все більше регулюються кліматичними механізмами, такими як СВМ. Новий технологічний уклад у металургії базується на автоматизації, цифровізації, гнучкості виробництва та циркулярній економіці, що забезпечує не лише екологічну стійкість, але й вищу ресурсну ефективність.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

У 1920-х роках Микола Кондратьєв описував "довгі хвилі" як досить тривалі економічні цикли, що виникають внаслідок впровадження інноваційних (для свого часу) технологічних рішень. Це, у свою чергу, призвело до значного періоду фінансового добробуту та стабільності [2].

Фактично, деякі європейські вчені майже одночасно висунули аналогічні ідеї: Саломон де Вольф і Яков ван Гельдерен були серед перших авторів, які розглядали ці хвилеподібні рухи або періоди певних доміную-

чих технологічних процесів, джерел енергії та галузей промисловості [3, 4].

Таким чином, концепція "довгої хвилі" визнається на міжнародному рівні та застосовується для характеристики еволюції технологій та зміни домінуючих джерел енергії.

Для української металургії цей аналіз особливо актуальний, оскільки:

1. Поточна хвиля: Світова економіка перебуває на етапі переходу до нового, шостого технологічного укладу, ядром якого є цифрові, біо- та, що найважливіше, низьковуглецеві енергетичні технології.

2. Стратегічний виклик: Вихід української металургії на траєкторію сталого розвитку вимагає стрибка з застарілого (3-го або 4-го) укладу (заснованого на вугіллі та доменних печах) безпосередньо у шостий, що передбачає водневі технології та масштабну електрифікацію (на основі відновлюваної енергії).

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Проаналізувати особливості сталого розвитку металургії в умовах енергопереходу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Проблема зміни клімату змушує світову спільноту, насамперед в особі урядів різних держав, в усьому світі вибудовувати курс на низьковуглецевий розвиток, досягнення вуглецевої нейтральності та декарбонізацію.

Реалізація нових промислових та екологічних політик і законодавчих ініціатив поставила світ на поріг Четвертого енергопереходу. Цей перехід характеризується:

1. Прискороною відмовою від викопного палива: На відміну від попередніх енергетичних революцій, рушійною силою є не винахід нового дешевого джерела, а кліматична необхідність.

2. Домінуванням відновлюваних джерел енергії (ВДЕ): Масштабна електрифікація, що базується на ВДЕ (сонце, вітер) та впровадження екологічно чистих енергоносіїв (наприклад, зелений водень), стають основою нової економіки.

Для національного господарства України та її металургії Четвертий енергоперехід є не просто трендом, а умовою виживання та інтеграції:

— Зовнішній тиск: Механізми на кшталт СВМ трансформують екологічні вимоги на прямий економічний бар'єр, змушуючи вітчизняні підприємства прискорити еколого-кліматичну модернізацію.

— Стратегічна можливість: Володіння значними запасами залізної руди та потенціалом ВДЕ (для виробництва водню) дозволяє Україні перетворити металургійну галузь на виробника "зеленої" сталі, отримуючи нові конкурентні переваги в умовах низьковуглецевої економіки.

Наразі відбувається Четвертий великий енергетичний перехід: від викопного палива до ВДЕ. Попередні переходи ознаменували нові епохи: вогонь трансформував еволюцію людини; сільське господарство проклало шлях до осілих суспільств; а індустріальна епоха, заснована на викопному паливі, хоч і змінила умови життя, завдала значної шкоди навколишньому середовищу.

У науковій літературі підходи до поняття Енергетичного переходу різняться, що підкреслює складність визначення його меж і критеріїв [4].

1. Технологічна (ресурсна) трактовка: Найчастіше термін трактують як послідовні фундаментальні зрушення у використанні первинних енергетичних ресурсів у галузях національних господарств і виробництві електроенергії. У цьому контексті йдеться про зростання використання певного паливно-енергетичного ресурсу (наприклад, Н 2 та ВДЕ порівняно з іншими).

2. Соціально-екологічна трактовка: Існує також підхід, який деталізує концепцію, акцентуючи увагу на соціально-екологічних та політичних аспектах цього процесу. Таке розуміння відображає зміни в енергетичних і промислових системах, трансформацію технологій, підвищення рівня уваги до соціальних і природоохоронних проблем, включно з боротьбою з кліматичними змінами.

Трансформаційні процеси, спричинені переходом, підкреслюють нагальну необхідність все більш активного використання моделей сталого розвитку у промисловості та енергетиці.

Для України тема глобального енергетичного переходу отримала імпульс до розвитку на тлі:

— Євроінтеграційних зобов'язань: Гармонізація законодавства з Європейським зеленим курсом (Green Deal) та необхідність адаптації до СВМ.

— Високих кліматичних та екологічних ризиків: Необхідність модернізації енергоємних секторів, зокрема металургії, для зниження викидів CO 2 та підвищення технологічної стійкості.

— Енергетичної безпеки: Перехід до ВДЕ та власного виробництва зеленого водню є стратегічним кроком для зміцнення енергетичної незалежності.

Історично процес енергопереходу займав тривалий період часу і був зумовлений потребою в більш продуктивній енергетиці для забезпечення зростаючих потреб людства. Наприклад, вугілля забезпечило індустріалізацію, створення технічно розвиненої промисловості та значне збільшення її частки в економіці.

При цьому нові джерела енергії завжди мали вищі якісні характеристики та ресурсоефективність, а отже, й економічну привабливість, що дозволяло ефективно застосовувати їх у набагато ширшому переліку видів економічної діяльності.

Рушійною силою та одночасно ключовою особливістю поточного Четвертого енергетичного переходу — переходу до відновлюваних та низьковуглецевих джерел енергії — стає не стільки традиційна технологічна потреба чи економічна ефективність (хоча остання швидко зростає), скільки якісно новий фактор:

— Обмеження впливу на планетарну екологічну систему шляхом скорочення викидів техногенних парникових газів.

— Гальмування процесів кліматичних змін.

Це означає, що конкурентоспроможність української металургії більше не може ґрунтуватися лише на ресурсній ефективності (як це було в попередніх енергопереходах). Вона критично залежить від екологічної ефективності та швидкості переходу на "зелені" технологічні рішення.

Для національного господарства це вимагає:

1. Пріоритету екологічних інвестицій: Інвестиції у декарбонізацію (водневі технології, EAF) мають розглядатися не як витрати, а як стратегічні інвестиції у довгострокову економічну стійкість.

2. Державного регулювання: Посилення державного регулювання та гармонізація з європейськими нормами є необхідним прискорювачем для переходу, оскільки ринкова економіка сама по собі не завжди враховує повну ціну кліматичних ризиків.

Слід зазначити, що на темпи Енергопереходу також впливає бажання багатьох розвинених країн забезпечити свою енергетичну безпеку та знизити залежність від імпортованих вуглеводнів. У свою чергу, для досягнення цілей низьковуглецевого розвитку застосовуються різні механізми та інструменти регулювання на міжнародному та національному рівнях.

Для української металургії та національного господарства, що прагнуть інтеграції до ЄС, цей фактор є критичним:

1. Загроза СВМ: Європейський Механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВМ) спрямований саме на нівелювання цієї проблеми, оподатковуючи імпорт вуглецевої продукції та стимулюючи декарбонізацію країн-експортерів, включаючи Україну. Таким чином, Україна не може дозволити собі бути країною, куди переносяться "брудні" технології.

2. Стратегічний імператив: Єдиний шлях для України — це масштабна технологічна модернізація (перехід на Н 2-DRI та EAF), щоб уникнути як "витоку вуглецю", так і його оподаткування.

Хоча частина ефекту декаплінгу (розриву зв'язку між ВВП і викидами) у розвинених країнах була досягнута за рахунок перенесення виробництва в інші країни та імпорту товарів, серйозну роль також відіграло:

- Підвищення енергоефективності економіки.
- Скорочення частки вугілля в генерації енергії.
- Зростання частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ).

Саме ці три чинники, а не лише аутсорсинг, є ключовою стратегією для українського національного господарства у забезпеченні сталого розвитку.

Особливу увагу в умовах Четвертого енергопереходу слід приділити системоутворюючим галузям промисловості — галузям, робота яких має критичне значення для функціонування соціально-економічної системи країни. В першу чергу це стосується:

- Чорної та кольорової металургії.
- Хімічної та целюлозно-паперової промисловості.

Галузь чорної металургії є однією з найважливіших, успішний розвиток якої визначає промисловий потенціал і можливості будь-якої держави.

Наша цивілізація у тому вигляді, в якому вона існує, базується на використанні металу (насамперед, заліза) як основного конструкційного матеріалу.

Продукція підприємств чорної металургії використовуються переважно у:

- Машинобудуванні та будівництві.
- Створенні військової техніки та озброєнь.
- Усіх видах транспорту.
- Виробництві та використанні електричної, теплової та атомної енергії.
- Засабах зв'язку, мікро— та радіоелектроніці, освоєнні підводного та космічного просторів тощо.

У зв'язку з цим дана галузь є системоутворюючою, а від ступеня її розвитку та технологічної модернізації багато в чому залежить і стан промислового виробництва в цілому.

Чорна металургія — комплексна галузь, оскільки вона охоплює різні підгалузі, що включають технологічні процеси з видобутку, збагачення залізної руди, а також виплавки металів (чавуну та сталі) і виробництва металопрокату.

Для України, яка має значні потужності та ресурси в металургії та традиційно входить до світових лідерів за обсягами виробництва сталі, декарбонізація цієї галузі є стратегічною національною задачею для збереження її ключової ролі у відновленні та економічній інтеграції.

Поточний етап розвитку чорної металургії базується на досягненнях в енергетиці та інформаційних технологіях, розробках у сфері створення та експлуатації технічних засобів, впровадженні нових засобів контролю та синтезі наукових знань фізико-хімії процесів.

Досягнення в одній із перелічених областей призводять до появи прогресивних рішень у металургії.

Історія свідчить про циклічний характер появи суттєвих змін або проходження стадій еволюції у техніці та технології чорної металургії.

Цей циклічний характер підкреслює, що декарбонізація української металургії є не просто точковою модернізацією, а частиною нового технологічного циклу, який:

1. Критично залежить від енергетики: Успіх водневої металургії (H 2 DRI) безпосередньо залежить від масштабного розвитку виробництва зеленого водню (на основі ВДЕ) та електрифікації (EAF).

2. Вимагає інтеграції IT: Впровадження цифрових технологій та автоматизації (як елементів шостої тех-

нологічного укладу) є необхідною умовою для підвищення ресурсної та екологічної ефективності низьковуглецевого виробництва.

Так, друга половина дев'ятнадцятого століття пов'язана з розвитком мартенівського способу виробництва сталі. З середини двадцятого століття сталь почали отримувати в кисневих конвертерах (шляхом продування рідкого чавуну киснем у сталеплавильних агрегатах-конвертерах). Наразі таким способом виплавляють понад 65% сталі, що виробляється у світі.

Експерти сходяться на думці, що до середини двадцятого першого століття домінувати в галузі будуть процеси прямого відновлення заліза (DRI) з використанням як відновника та палива водню (H 2).

Для української металургії це означає:

— Низьковуглецевий імператив: Необхідність стрибкоподібного переходу від домінуючого зараз конвертерного способу (заснованого на чавуні з доменних печей, що використовують кокс/вугілля) безпосередньо до водневих технологій (H 2 DRI) та електродугових печей (EAF).

— Інвестиційний пріоритет: Довгострокова конкурентоспроможність галузі залежить від масштабних інвестицій у створення інфраструктури зеленого водню та переоснащення виробничих потужностей.

Серед галузей промисловості чорна металургія посідає перше місце за викидами парникових газів та друге за споживанням енергії. Наразі на цей сектор припадає близько 8 % світового кінцевого попиту на енергію та 7 % викидів CO 2 -екв. (включно з викидами від спалювання палива).

Емісія парникових газів від спалювання палива у промисловому виробництві (включно з виробництвом електроенергії та тепла для власних потреб підприємств) становить від 10 % до 35 % від загальної емісії викидів, залежно від галузі промисловості. Решта викидів — технологічні.

Саме висока частка технологічних викидів (неминучих при відновленні заліза вуглецем у доменних печах) робить декарбонізацію української металургії такою складною та вимагає кардинальної зміни виробничого процесу (перехід на H 2-DRI).

Таким чином, Енергоперехід у промисловості доцільно розглядати як якісну структурну зміну та поступову технологічну трансформацію, що полягають у:

1. Переході на більш ресурсо- та енергоефективні технології.

2. Зниженні частки використання первинних ресурсів та поверненні до економічного обігу більшої кількості вторинних ресурсів (принцип циркулярної економіки).

3. Зміні структури первинного енергоспоживання у бік збільшення частки паливних енергоресурсів з низьким вуглецевим слідом (як-от зелений водень) у міру розвитку відповідної енергетичної інфраструктури.

Як уже зазначено, в умовах Енергопереходу при визначенні пріоритетів розвитку промислового сектора необхідно враховувати позиції стейкхолдерів. Сталий розвиток організації дедалі більше залежить від якості її взаємовідносин із зацікавленими сторонами, оскільки соціально-екологічні та кліматичні проблеми неможливо вирішувати без повноцінного залучення формальних та неформальних груп.

Сталий розвиток глобальної та локальної промислових систем — це результат взаємодії та очікувань держави, бізнесу та суспільства. У цьому контексті доцільно виділити такі стратегічні пріоритети:

- Соціальні
- Економічні
- Екологічні та кліматичні
- Технологічні
- Енергетичні
- Інноваційні

За результатами проведених досліджень сформульовано авторське визначення сталого розвитку металургії в умовах Енергопереходу у частині необхідності врахування аспектів ресурсної ефективності та вуглецевої виробництва.

Сталий розвиток металургії (розглянутої як соціально-економічна система) в умовах Енергопереходу пропонується трактувати як складний процес взаємозалежних кількісних і якісних техніко-технологічних, економіко-управлінських та організаційних перетворень, які відображають здатність металургійних підприємств зміцнювати конкурентні позиції та підтримувати власну економічну ефективність, при цьому забезпечуючи:

— Потреби суспільства та виконання прийнятих міжнародних зобов'язань (насамперед, євроінтеграційних та кліматичних).

— Розвиток національної економіки за рахунок підвищення ресурсної ефективності з одночасним зниженням вуглецевої виробництва та обмеженням негативного впливу на навколишнє середовище.

Для досягнення вуглецевої нейтральності потрібні швидші та всеосяжніші зміни у структурі промисловості й енергетики, ніж будь-коли. За існуючих тенденцій та нинішніх технологій "чистий нульовий рівень" сьогодні здається практично недостижним. Однак, історія минулих (повільних) енергетичних переходів не обов'язково має визначати майбутнє сьогодення Енергопереходу.

ВИСНОВКИ

На процес декарбонізації української металургії впливають дві ключові сили:

1. Тиск Інвесторів (ESG-фактор)

Важливо відзначити тиск з боку інвесторів на промисловий сектор. Великі міжнародні інвестори хочуть отримувати прозору інформацію про викиди парникових газів, а також про комплекс заходів, які реалізують компанії для скорочення вуглецевої виробництва. Цей фактор дедалі більше впливає на політику промислових компаній, які змушені генерувати та реалізовувати корпоративні стратегії декарбонізації (ESG-стратегії).

2. Регулюючий Вплив Держави

Головною рушійною силою розвитку комплексу заходів, спрямованих на зниження вуглецевої виробництва, є держава та її регулюючий вплив. Це відбувається шляхом створення різних організаційно-економічних та ринкових інституційних інструментів, спрямованих, зокрема, на:

- Формування податкової системи, що стимулює компанії знижувати вуглецевий слід.
- Створення системи торгівлі викидами (як національної, так і адаптація до CBAM).

— Організацію закупівель ("зелені" державні закупівлі).

— Розвиток ринків зеленого фінансування.

Література:

1. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Business, 2016.
2. Стойко, І. І., Лобас, Н. Г. Теорія довгих хвиль М. Д. Кондратьєва: Тенденції та протиріччя. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2010. № 7. С. 182—186. (Замість оригінальної праці Кондратьєва).
3. De Wolff, S. De oorlog: in hoofdzaak een economische studie. Amsterdam: De Haagsche Boek— en Handelsdrukkerij, 1924.
4. Van Gelderen, J. Springvloed: beschouwingen over industriele ontwikkeling en prijsbeweging. Amsterdam: N. V. Em. Querido's Uitgeversmaatschappij, 1927.
5. Smil, V. Energy Transitions: History, Requirements, Prospects. Santa Barbara, CA: Praeger, 2010.
6. Smil, V. Growth: From Microorganisms to Megacities. Cambridge, MA: The MIT Press, 2019.
7. World Steel Association. Steel Industry Climate Action Transition. Brussels: World Steel Association, 2022.
8. International Energy Agency (IEA). Iron and Steel Technology Roadmap. Towards a low-carbon transition. Paris: IEA, 2020.
9. European Commission. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). Brussels, 2021.

References:

1. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, Crown Business, New York, USA.
2. Stoiko, I.I., Lobas, N.H. (2010), "Kondratiev's Theory of Long Waves: Trends and Contradictions", Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI", vol. 7, pp. 182—186.
3. De Wolff, S. (1924), De oorlog: in hoofdzaak een economische studie [The War: Primarily an Economic Study], De Haagsche Boek— en Handelsdrukkerij, Amsterdam
4. Van Gelderen, J. (1927), Springvloed: beschouwingen over industriele ontwikkeling en prijsbeweging [Spring Flood: Reflections on Industrial Development and Price Movement], N. V. Em. Querido's Uitgeversmaatschappij, Amsterdam.
5. Smil, V. (2010), Energy Transitions: History, Requirements, Prospects, Praeger, Santa Barbara, USA.
6. Smil, V. (2019), Growth: From Microorganisms to Megacities, The MIT Press, Cambridge, USA.
7. World Steel Association (2022), Steel Industry Climate Action Transition, World Steel Association, Brussels.
8. International Energy Agency (IEA) (2020), Iron and Steel Technology Roadmap. Towards a low-carbon transition, IEA, Paris.
9. European Commission (2021), Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), Brussels.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.

С. Ю. Кулакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Національний університет, "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7149-0356>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.134

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗМІНИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

S. Kulakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Marketing, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN CHANGING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE MODERN ECONOMY

Стаття розкриває значення цифрової трансформації як основного чинника, що змінює конкурентні переваги у сучасній економіці. Автор детально розглядає теоретичні й практичні аспекти впливу цифрових технологій на структуру ринку, бізнес-моделі та механізми створення доданої цінності. Особливу увагу приділяється тому, як процес цифровізації трансформує традиційні підходи до конкуренції, підкреслюючи ключову роль даних, інноваційних рішень, інтегрування в цифрові екосистеми та гнучкості бізнесу в умовах мінливого ринку. Проводиться зіставлення класичних та цифрових моделей конкуренції, а також аналізуються відмінності між традиційними сегментами ринку й новими цифровими напрямками. Робиться висновок, що успішне впровадження цифрових технологій надає підприємствам не лише довготривалі конкурентні переваги, але й спроможність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища й створювати стійку цінність у перспективі.

Стаття також включає огляд актуальних досліджень, практичних прикладів і можливі напрямки майбутніх наукових розробок у цій сфері. Підкреслюється стратегічна значущість цифрової трансформації для розвитку економіки знань, висвітлюючи її критичну роль у забезпеченні інноваційного поступу та зміцненні конкурентоздатності.

The article explores digital transformation as a pivotal factor influencing the evolution of competitive advantages in the contemporary economy. It examines theoretical and practical aspects of how digital technologies reshape market structures, business models, and value creation mechanisms. The study highlights the ways in which digitalization modifies traditional competition paradigms, emphasizing the strategic role of data, innovation, integration into digital ecosystems, and organizational agility. Comparative analyses of classical and digital models of competitive interaction, as well as traditional and emerging digital market segments, are presented to illustrate the multidimensional impact of digital transformation on enterprise performance. The paper demonstrates that effective utilization of digital tools and technologies enables firms to secure sustainable competitive advantages, respond rapidly to market changes, optimize operational processes, and foster long-term value creation.

Additionally, the study reviews recent research and practical examples of digital transformation, highlighting the role of platforms, big data analytics, artificial intelligence, and networked business models in shaping new sources of competitiveness. The findings emphasize that in the digital era, the sources of competitive advantage increasingly shift from tangible resources and production scale to intangible assets such as knowledge, intellectual capital, customer engagement, and data-driven decision-making capabilities. The article also addresses the implications of digital transformation for regulatory frameworks, inter-organizational cooperation, and innovation management, underscoring the necessity for enterprises and policymakers to adapt strategically to the evolving economic environment. By providing a comprehensive synthesis of contemporary theoretical approaches and empirical evidence, the study offers insights into how digitalization functions as a system-forming factor for competitiveness and outlines potential directions for further research in this domain, emphasizing the importance of continuous adaptation and integration of technological innovations for maintaining sustainable competitive positions in dynamic markets. Overall, the article contributes to the understanding of digital transformation not merely as a technological process but as a strategic determinant in redefining competitive advantages, reshaping market logic, and facilitating the transition toward a knowledge-based, innovation-driven economy.

Ключові слова: цифрова трансформація; конкурентні переваги; цифрова економіка; інноваційний розвиток; динамічні здібності підприємства; стратегічна конкурентоспроможність; цифрові технології.

Key words: digital transformation; competitive advantages; digital economy; innovative development; dynamic capabilities of the enterprise; strategic competitiveness; digital technologies.

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

Сучасна економіка зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій, які проникають у всі аспекти господарської діяльності, створюючи принципово нові умови функціонування ринків. Це потребує глибокого переосмислення традиційних підходів до формування та підтримки конкурентних переваг. В умовах стрімкого цифрового прогресу особливого значення набуває аналіз впливу цифрової трансформації на динаміку конкуренції між підприємствами, їхню здатність адаптуватися до змін, утримувати свої позиції та розвивати стратегії, які дозволять зберегти лідерські позиції.

Цифровізація відкриває перед бізнесом колосальні можливості для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та покращення ціннісної пропозиції для споживача. Водночас вона ставить перед компаніями складні завдання, серед яких ключовими є адаптація управлінських стратегій для роботи з великими масивами даних та інтеграція в багатовимірні цифрові екосистеми.

Актуальність цієї теми визначається необхідністю створення сучасних теоретичних моделей конкурентної взаємодії, які враховують вплив цифрових факторів, платформ та мережевих ефектів. Класичні підходи до конкуренції перестають відповідати реаліям нової економіки, де провідну роль відіграють ресурси, як-от інформація, знання та інноваційні технології. Основна задача полягає в тому, щоб усвідомити, як цифрові процеси змінюють механізми формування конкурентних переваг, які чинники стають ключовими для успіху, а

також яким чином підприємства можуть ефективно інтегруватися в цифрове середовище для забезпечення сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності.

З практичної точки зору, порушена проблема тісно пов'язана з питаннями стратегічного управління та планування діяльності підприємств у рамках цифрової трансформації. Для забезпечення довгострокової стабільності та посилення конкурентних позицій ключовим пріоритетом стає створення адаптивних бізнес-моделей, що передбачають інтеграцію гнучких стратегій та інноваційних підходів до взаємодії з ринковим середовищем. Важливою складовою цього процесу є розробка ефективних механізмів використання цифрових технологій, впровадження великих даних (Big Data), розвиток партнерських екосистем і персоналізація пропозицій відповідно до потреб клієнтів. Ці аспекти мають першочергове значення не лише для окремих підприємств, а й для формування інноваційно орієнтованої та стійкої економічної системи в цілому.

Глибокий аналіз проблеми потребує детального вивчення взаємозв'язків між процесами цифровізації та змінами у конкурентних стратегіях, їхнього впливу на структурні зрушення в ринкових механізмах та економічних відносинах. Не менш важливою є необхідність гармонізації теоретичних концепцій із практичними інструментами впровадження. Такий підхід формує науково-методологічну базу для подальших досліджень, спрямованих на розробку ефективних стратегій і методик, що дозволять підприємствам успішно адаптуватися до викликів цифрової економіки. Врешті-решт це забезпечує не лише зростання конкурентоспроможності

окремих організацій, але й сприяє побудові стійких економічних систем у глобальному контексті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема цифрової трансформації виступає центральним елементом сучасних економічних дискусій, адже вона докорінно змінює принципи формування конкурентних переваг. Зростаючий вплив технологій на структуру ринків, швидкість змін та функціонування глобальних і локальних економік визначає новий формат взаємодії у світі бізнесу. К. Шваб [1] наголошує, що виклики і можливості Четвертої промислової революції здатні суттєво переглянути традиційні взаємини між бізнесом, державою та суспільством. На його думку, сучасна конкуренція вже не зводиться лише до продуктивності чи капіталовкладень, а значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, інноваційного потенціалу підприємств та використання мережевих ефектів через глобальну інтеграцію. Д. Тапскотт [2] підтримує погляди К. Шваба, підкреслюючи трансформаційний вплив цифрової економіки на джерела вартості. У центрі уваги тепер знаходяться знання, дані та ефективна мережева взаємодія, які витісняють традиційний підхід, орієнтований на виробництво як основний актив. Ця зміна задає нові параметри конкурентної боротьби, визначаючи стратегічні пріоритети та операційні моделі сучасних підприємств.

Е. Бріньйолфссон і А. Макафі [3] також акцентують важливість цифровізації як ключового елемента підвищення ефективності бізнесу, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокової стабільності компаній. Вони вказують на роль таких технологій, як штучний інтелект, автоматизація процесів та створення інтегрованих робочих середовищ, що виступають головними джерелами переваг сьогодення. Їхні висновки перегукуються з ідеями С. Прахалада і В. Рамасвами [4], які акцентують увагу на спільному створенні цінностей разом із клієнтами. Вони звертають увагу на важливість персоналізації, адаптивності та креативного підходу до задоволення ринкових потреб, які формують унікальні конкурентні переваги в умовах цифрової екосистеми через активну взаємодію між компаніями та споживачами.

Вагомий вплив на формування теорії конкуренції в умовах цифрової епохи здійснили М. Портер і Дж. Гепельманн [5]. У своїх дослідженнях вони показали, що впровадження розумних і взаємопов'язаних продуктів спричинило кардинальні зміни у структурі галузей, значно розширило межі конкурентного середовища та трансформувало стратегічні підходи підприємств. Основний акцент було зроблено на використанні аналітики даних і впровадженні цифрових сервісів, що дозволяє компаніям адаптуватися до нового ринкового середовища. Також важливими є праці Е. Кемерон і М. Грін [6], які наголошують на необхідності комплексного управління організаційними змінами як ключового чинника успішної цифрової трансформації. Це критичний етап для підприємств, які прагнуть відповідати сучасним викликам та зберігати тривалу конкурентоспроможність.

У звітах ОЕСР [7] цифровізація описується як багатовимірний процес, що охоплює інтеграцію соціаль-

них, економічних і технологічних складових. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних інструментів, які сприяють підвищенню добробуту суспільства, покращують ефективність функціонування ринків праці та стимулюють появу нових бізнес-моделей. Ідеї мережевого суспільства активно просував М. Кастельс [8], який детально розкрив перехід від індустріальної епохи до інформаційної. У цій новій епосі ключовим джерелом конкурентної переваги стали знання, аналітика даних та високо розвинуті системи комунікації.

У вітчизняній науковій думці значна увага приділяється проблематиці цифрової модернізації економіки, що детально розглянута у працях В. Ляшенка та О. Вишневського [9]. У своїх дослідженнях вони трактують цифровізацію як ключовий стратегічний ресурс, який здатний забезпечити проривний розвиток України. Автори підкреслюють, що цей процес формує основу для перегляду та зміцнення конкурентних позицій країни на світовій арені. Також Ю. Бажал [10] виділяє значущість інноваційного підходу в умовах цифровізації, де першочергову роль відіграють не стільки матеріальні ресурси, скільки інтелектуальний капітал і новітні технологічні рішення.

Систематизація наукових поглядів дозволяє дійти висновку, що цифрова трансформація формує оновлену логіку створення конкурентних переваг. Вона спирається на комплексну інтеграцію технологічних, інформаційних і соціально-організаційних чинників. Однак, незважаючи на відчутні досягнення в цій сфері, залишаються нерозв'язаними такі питання, як гармонізація традиційних теорій конкуренції із сучасними цифровими моделями, а також визначення ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування впливу цифрової трансформації на еволюцію джерел та механізмів формування конкурентних переваг підприємств. Особлива увага приділена виявленню ключових тенденцій модифікації конкурентних стратегій в умовах сучасної цифрової економіки з метою уточнення їх ролі у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація посідає ключове місце у сучасному науковому дискурсі, оскільки відображає глибокі трансформаційні процеси в економіці, суспільстві та управлінні, зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Вона розглядається не лише як технологічне оновлення, а як комплексний процес, спрямований на фундаментальну перебудову суспільства та формування нової моделі організації економічної діяльності.

Основою цієї моделі є використання цифрових даних, сучасних методів обробки інформації та створення мережевих структур для ефективної взаємодії економічних суб'єктів. Цифровізація охоплює всі аспекти діяльності — від впровадження інноваційних ме-

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності цифровізації

№	Автор(и), рік	Визначення категорії «цифровізація»	Науковий підхід
1	Schwab K., 2016 [1, с. 10-12]	Цифровізація – фундаментальна трансформація усіх сфер людської діяльності під впливом інтеграції фізичних, цифрових та біологічних технологій, що формують основу четвертої промислової революції.	<i>Технологічний, системний</i> (системне, багатовимірне явище, яке об'єднує технологічні, економічні, управлінські та соціальні виміри цифрової трансформації)
2	Tapscott D., 2014 [2, с. 21-23]	Цифровізація – нова економічна парадигма, у якій мережеві цифрові технології змінюють способи створення, обміну й використання цінності.	<i>Технологічний</i> (впровадження і поєднання конкретних цифрових технологій, які змінюють технічну структуру продуктів і процесів)
3	Brynjolfsson E., McAfee A., 2014 [3, с. 1-3]	Цифровізація – процес переходу до економіки, у якій цифрові технології стають основою продуктивності, інновацій і суспільного прогресу.	<i>Економічний</i> (чинник підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та створення нових ринкових форм)
4	Prahalad P.K., Ramaswamy V., 2004 [4, с. 45–47.]	Цифровізація створює передумови для спільного творення цінності між компаніями та споживачами через цифрові інтерфейси, що змінює природу конкурентних переваг.	<i>Економічний, ринковий</i>
5	Porter M.E., Heppelmann J.E., 2014 [6]	Цифровізація проявляється у створенні «розумних, підключених» продуктів, які змінюють природу конкуренції, розширюючи межі між галузями та рівнями вартості.	<i>Управлінський</i> (причина реорганізації бізнес-процесів, структури компаній та управлінських практик)
6	Pameron E., Green M., 2019 [6, с. 112–115]	Цифровізація – це організаційна зміна, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності бізнесу через впровадження цифрових технологій і нових управлінських моделей.	<i>Управлінський, організаційний</i>
7	Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), 2019 [7]	Цифрова трансформація стосується економічних і соціальних наслідків цифровізації та діджиталізації, які формують нову якість життя та добробуту.	<i>Соціальний</i> (підкреслює вплив цифровізації на якість життя, соціальні взаємодії, доступ до ресурсів і цифрову нерівність), <i>економічний</i>
8	Pastells M., 2000 [8, С. 69–72]	Цифровізація – це соціально-технологічний процес формування «мережевого суспільства», у якому інформація стає головним ресурсом розвитку та влади.	<i>Соціальний, інформаційний</i>
9	Ляшенко В.І., Вишневецький О.С., 2018 [9, с. 6–7]	Цифровізація – це процес цифрової модернізації економіки, що передбачає створення нових виробничих, управлінських і соціальних відносин на основі інформаційно-комунікаційних технологій.	<i>Системний, соціально-економічний</i>
10	Бажал Ю. М., 2020 [10, с. 14–16]	Цифровізація – це багаторівневий процес трансформації економічних відносин, який інтегрує технологічні, управлінські та інституційні інновації у формування економіки знань.	<i>Системний</i>

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

ханізмів виробничої організації до трансформації способів розподілу, обміну та споживання продуктів і послуг. Вона також переглядає принципи створення доданої вартості та механізми перерозподілу доходів. У цьому контексті цифрові технології виконують не лише функцію засобу автоматизації чи оптимізації процесів, а виступають потужним каталізатором змін у принципах функціонування ринку, управлінні ресурсами та розробці стратегій конкурентоспроможності підприємств.

З погляду економічної теорії, цифровізація охоплює широкий спектр процесів: від автоматизації внутрішніх операцій компаній до створення цифрових

платформ, які відкривають нові можливості взаємодії між виробниками, споживачами, постачальниками та державними органами. Інформація в цьому процесі набуває статусу одного з основних факторів виробництва нарівні з працею, капіталом і природними ресурсами, що сприяє розвитку цифрової економіки. У новій парадигмі її стратегічними активами стають знання та дані. Наукові дослідження свідчать про багатогранність явища цифровізації, що інтегрує технологічні, економічні, соціальні та управлінські аспекти глобальних трансформацій.

Сутність і природа цифровізації трактується по-різному залежно від підходів дослідників. Одні акцен-

тують увагу на технологічному вимірі, розглядаючи цифровізацію як процес впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності людини. Інші сприймають це явище ширше, визначаючи його як масштабну соціально-економічну трансформацію, яка докорінно змінює виробничі відносини та механізми ринкової взаємодії. Паралельно поширюється точка зору, що робить акцент на управлінських аспектах цифровізації, розглядаючи її як інструмент впровадження інноваційних рішень у менеджменті та прийнятті рішень, заснованих на аналітиці даних (табл. 1).

Отже, узагальнення наукових підходів дає змогу розглядати цифровізацію не лише як технологічний або організаційний процес, а як стратегічний фактор, що визначає трансформацію конкурентних засад сучасної економіки.

У сучасній економіці цифрова трансформація стає ключовим чинником зміни конкурентних переваг, зумовлюючи глибокі структурні перетворення у способах створення, розподілу та реалізації економічної цінності. Вона не лише сприяє модернізації бізнес-процесів, а й докорінно змінює логіку конкурентної боротьби, формуючи нові параметри ефективності, гнучкості та інноваційності підприємств. У цифровій економіці джерелом конкурентних переваг дедалі більше стають нематеріальні активи — знання, дані, аналітика, інтелектуальний капітал, взаємодія із споживачами в онлайн-середовищі, що забезпечують підприємствам здатність швидко адаптуватися до ринкових змін і створювати унікальні ціннісні пропозиції.

Традиційні фактори конкурентоспроможності, такі як доступ до сировини, капіталу чи дешевої робочої сили, поступово втрачають визначальне значення. Натомість центральним ресурсом стає інформація та здатність її ефективно використовувати. Саме цифровізація виробничих і управлінських процесів дозволяє компаніям перетворювати великі обсяги даних на стратегічну перевагу, формувати глибше розуміння потреб споживачів і забезпечувати персоналізовані рішення. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, здатні швидше виявляти ринкові можливості, оптимізувати операційні витрати, підвищувати рівень клієнтського сервісу та ефективніше управляти ризиками.

Цифрова трансформація змінює і сам характер конкурентних відносин. Якщо раніше конкуренція відбувалася переважно у межах певної галузі, то нині цифрові екосистеми розмивають межі між секторами, створюючи нові ринкові ніші. Платформенні бізнес-моделі, які базуються на мережевих ефектах, дозволяють фірмам домінувати на глобальному рівні, формуючи своєрідні цифрові монополії. Прикладом є компанії, що завдяки інтеграції штучного інтелекту, хмарних сервісів чи блокчейн-технологій не лише оптимізували свої процеси, а й створили нові стандарти конкуренції, змінивши саму структуру ринку.

Водночас цифрова трансформація створює нові виклики для збереження конкурентних переваг. Технологічні інновації, що швидко поширюються, скорочують життєвий цикл переваг і потребують постійного оновлення стратегій. У цих умовах зростає роль гнучкості, здатності до навчання, організаційної культури інно-

вацій та стратегічного партнерства. Конкурентна перевага дедалі частіше формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а й через інтеграцію у мережеві структури співпраці, обмін даними та спільну розробку продуктів.

Наукові дослідження свідчать, що цифровізація перетворюється на системоутворюючий фактор конкурентоспроможності, адже вона впливає на всі рівні економічної діяльності — від операційних процесів до стратегічного управління. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних та штучного інтелекту забезпечує підприємствам нові можливості для підвищення продуктивності, розширення ринкової присутності та формування довгострокових відносин із клієнтами. Ці інструменти не лише оптимізують витрати, але й дають змогу створювати додану вартість через підвищення швидкості прийняття рішень, точності прогнозування та ефективності ресурсного забезпечення.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не просто технологічним процесом, а стратегічним детермінантом формування та зміни конкурентних переваг у сучасній економіці. Вона зумовлює перехід від моделі конкуренції, що базується на володінні ресурсами, до моделі, заснованої на знаннях, інноваціях і взаємодії. У цьому контексті конкурентоспроможність визначається не стільки масштабами підприємства, скільки його здатністю створювати, накопичувати й ефективно використовувати цифрові активи, що забезпечують стійку ринкову позицію у динамічному цифровому середовищі.

У сучасній економічній науці цифрова трансформація розглядається як ключовий чинник зміни конкурентних переваг, що визначає нову логіку розвитку ринкових відносин та формування цінності. Її вплив охоплює всі рівні господарської діяльності — від внутрішньої організації підприємств до глобальних структур виробництва, обміну й споживання. Цифровізація, яка стала основою переходу до цифрової економіки, зумовлює переосмислення традиційних джерел конкурентних переваг. Якщо в індустріальній економіці конкурентоспроможність ґрунтувалася переважно на матеріальних ресурсах, масштабах виробництва чи ефективності капіталовкладень, то в цифрову епоху вирішальне значення набувають інформація, знання, швидкість обробки даних і здатність до інноваційної адаптації.

З позицій сучасної економічної теорії цифровізація стає каталізатором глибокої структурної перебудови ринкових механізмів. У цифровій економіці змінюються принципи створення та розподілу вартості, оскільки нематеріальні активи — дані, аналітичні алгоритми, цифрові платформи — перетворюються на головні фактори виробництва. Це веде до формування нових моделей бізнесу, у яких стратегічна цінність створюється через інтеграцію цифрових технологій у всі сфери управління. Так, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн і хмарні сервіси стають не просто інструментами оптимізації, а основою для формування конкурентних стратегій підприємств. Вони дозволяють підвищити точність прогнозування ринкових тенденцій,

Таблиця 2. Вплив цифрової трансформації на джерела конкурентних переваг

№	Аспект цифрової трансформації	Механізм впливу на конкурентні переваги	Практичний ефект для підприємства
1	Швидкість та точність обробки інформації	Використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оперативного реагування на зміни ринку	Підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів, оперативна адаптація до ринкових змін
2	Платформні бізнес-моделі	Створення цифрових екосистем для взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку	Генерація мережових ефектів, зниження витрат на залучення користувачів, підвищення масштабованості бізнесу
3	Інноваційний потенціал	Швидке створення нових продуктів і послуг, оптимізація бізнес-процесів та підвищення гнучкості через цифрові технології	Розробка інноваційних продуктів і сервісів, швидке впровадження нових бізнес-моделей, адаптивність
4	Управління інформаційним капіталом	Оптимізація збору, зберігання, аналізу та захисту даних	Конкурентні переваги через інформаційні ресурси, підвищення безпеки та надійності бізнес-процесів
5	Організаційна культура та внутрішня структура	Формування гнучких моделей управління, міждисциплінарних команд та культури постійного навчання	Підвищення адаптивності компанії, ефективне використання цифрових технологій, підтримка інновацій
6	Зниження бар'єрів входу на ринок	Використання цифрових технологій для швидкого запуску бізнесу та виходу на ринок	Підсилення конкуренції, стимул для кооперації, розвитку партнерських екосистем
7	Стратегічна орієнтація на створення цінності	Фокус на персоналізовані пропозиції та клієнтоорієнтовані сервіси	Відмінність від конкурентів, формування стійкої лояльності та диференціація на ринку
8	Інтеграція у цифрові екосистеми	Спільне використання ресурсів, обміну даними та технологічними платформами	Синергетичний ефект, розширення ринкових можливостей, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

скоротити часові лаги між прийняттям і реалізацією рішень, що суттєво змінює механізми досягнення конкурентних переваг.

Одним із найважливіших наслідків цифрової трансформації є переосмислення природи взаємодії між учасниками ринку. В умовах розбудови цифрових платформ і мережових екосистем споживач із пасивного реципієнта продуктів перетворюється на активного співтворця цінності. Це змінює характер конкурентної боротьби: тепер перевага належить не тим компаніям, які володіють більшими ресурсами, а тим, хто здатен створювати стійкі партнерські зв'язки, забезпечувати персоналізацію пропозицій і формувати унікальний цифровий досвід для користувачів. Така зміна підходів уможливає формування довгострокової клієнтської лояльності, що стає одним із ключових джерел конкурентної сили.

Цифрова трансформація також знижує бар'єри входу на ринок і стимулює появу нових учасників, здатних конкурувати завдяки інноваціям, а не масштабам виробництва. Стартапи та малі підприємства отримують доступ до глобальних ринків завдяки хмарним сервісам, платформним моделям і цифровим інструментам маркетингу. Це підвищує рівень конкуренції, створює нову динаміку ринкового розвитку, у якій співпра-

ця та конкуренція взаємодоповнюють одна одну. Водночас спостерігається тенденція до концентрації ресурсів у великих технологічних корпораціях, які володіють значними даними, алгоритмічною перевагою та фінансовими можливостями. Такий дисбаланс може призвести до часткової монополізації цифрового середовища, що створює нові виклики для державного регулювання.

Роль держави в умовах цифрової трансформації полягає у формуванні справедливого конкурентного простору, який би сприяв інноваціям і водночас запобігав надмірній концентрації ринкової влади. Важливими аспектами політики стають захист прав споживачів, забезпечення прозорості цифрових ринків, підтримка малих підприємств і розвиток цифрових компетенцій населення. У цьому контексті конкурентні переваги вже не є результатом накопичення ресурсів, а виступають похідною від здатності економічних суб'єктів ефективно використовувати технології, аналітику та мережеву взаємодію.

Процес цифрової трансформації радикально змінює й внутрішні структури підприємств. Інформаційний капітал стає стратегічним активом, управління яким визначає здатність компанії до розвитку. Ефективна інтеграція даних у виробничі, управлінські та маркетингові про-

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на джерела конкурентних переваг

Аспект конкурентної боротьби	Класичні моделі	Цифрові моделі	Практичний ефект для підприємства
Основний фактор конкурентної переваги	Вартість, якість, масштаб виробництва	Дані, швидкість адаптації, інноваційність	Швидке прийняття рішень, прогнозування попиту, персоналізація продуктів
Характер взаємодії з ринком	Конкуренція переважно через ціни та продукцію	Платформна взаємодія, екосистемна інтеграція	Розширення ринкових можливостей, залучення партнерів та користувачів
Стратегічна орієнтація	Лідерство за витратами або диференціація	Клієнтоорієнтованість, персоналізація, створення додаткової цінності	Формування лояльності клієнтів, диференціація пропозицій
Роль технологій	Підтримка виробничих та маркетингових процесів	Інтеграція ІТ, аналітики великих даних, хмарних сервісів, блокчейну	Підвищення ефективності бізнес-процесів, швидке впровадження інновацій
Динаміка ринку	Повільні зміни, обмежена глобальна конкуренція	Висока швидкість змін, глобальна конкуренція, низькі бар'єри входу	Можливість швидкого виходу на нові ринки, прискорене реагування на конкурентні загрози
Роль партнерства	Обмежене стратегічне партнерство, кооперація переважно за необхідності	Екосистемне партнерство, спільне створення вартості	Прискорене впровадження інновацій, зниження ризиків, синергетичний ефект
Підхід до інновацій	Вдосконалення продукту або процесу, реакція на ринок	Створення нових продуктів, сервісів та бізнес-моделей, гнучке тестування та адаптація	Підвищення конкурентоспроможності, швидка реакція на потреби ринку
Взаємодія з клієнтами	Масовий ринок, стандартизовані пропозиції	Персоналізовані продукти та сервіси, інтерактивна взаємодія	Залучення клієнтів, підвищення лояльності, диференціація на ринку

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

цеси дозволяє підприємствам підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати витрати, а також забезпечити безперервність інновацій. Організаційна культура змінюється в напрямі гнучкості, міждисциплінарної співпраці та постійного навчання персоналу. Такі зміни формують нові моделі поведінки, у яких технологічна компетентність і відкритість до змін визначають стійкість конкурентних позицій на ринку.

Отже, цифрова трансформація не лише створює нові інструменти для підвищення ефективності, а й радикально змінює саму природу конкурентних переваг. Вона переводить акцент із матеріальних і фінансових чинників на нематеріальні — знання, інновації, швидкість реакції, аналітичну спроможність та здатність до інтеграції в цифрову екосистему. Узагальнення механізмів цього впливу представлено у таблиці 2.

Сформовані в результаті цифрової трансформації нові джерела конкурентних переваг безпосередньо впливають на еволюцію стратегічного мислення підприємств. Зміни у способах використання ресурсів, створенні цінності та взаємодії з ринком диктують необхідність перегляду звичних моделей конкуренції. У цьому процесі цифровізація виконує подвійне завдання: вона не лише переписує правила гри на ринку, але й стимулює пошук інноваційних стратегічних рішень, які органічно інтегрують традиційні підходи з можливостями сучасних цифрових технологій.

Еволюція конкурентних стратегій у цифровій економіці стимулювала появу нових теоретичних підходів, які органічно інтегрують класичні методи з можливос-

тями сучасних технологій. Традиційні теорії конкуренції, наприклад, модель п'яти сил Майкла Портера, залишаються потужними інструментами аналізу, проте потребують суттєвої адаптації до викликів цифрової реальності. Сучасний ринок визначається активним застосуванням платформних бізнес-моделей та високою динамікою роботи з даними, що істотно змінює природу конкуренції. Цифрові технології стирають часові та географічні обмеження, перетворюючи ринки з локальних структур на глобальні системи конкурентної взаємодії.

У добу цифрової еволюції моделі конкуренції дедалі більше акцентують значення даних як основного ресурсу для підтримання стійких конкурентних переваг. Концепції, що орієнтовані на ресурси, наголошують на важливості здатності підприємств якісно збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги інформації. У цьому контексті цифрова трансформація слугує не лише технологічним оновленням, але й стратегічним інструментом управління інформаційним капіталом. Це забезпечує міцну платформу для довготривалого розвитку компаній в умовах цифрової реальності.

Сучасні дослідження активізували увагу на платформних та екосистемних підходах, які докорінно змінюють традиційне сприйняття конкурентних відносин. Згідно з прогресивними теоріями, взаємодія між бізнесами через цифрові платформи спричиняє потужні мережеві ефекти, що істотно трансформують правила ринкової гри. У таких умовах ключ до успіху полягає не тільки у високій якості продуктів, але й у здатності компаній органічно інтегруватися у цифрові екосистеми, на-

Таблиця 4. Порівняння традиційних та цифрових сегментів ринку та їх вплив на практичні стратегії підприємств

Аспект	Традиційні сегменти	Цифрові сегменти	Практичний ефект для підприємства
Основна складова продукту	Фізичний продукт, матеріальні ресурси	Інформаційний продукт, дані, цифрові сервіси	Можливість швидко створювати та модифікувати продукти, масштабування
Характер взаємодії з клієнтом	Прямі продажі, обмежені канали	Онлайн-платформи, мобільні додатки, персоналізація	Підвищення лояльності, розширення аудиторії, інтерактивна взаємодія
Бар'єри входу на ринок	Високі капітальні та технологічні бар'єри	Низькі стартові витрати, доступ до хмарних технологій	Швидкий вихід на ринок, можливість тестування нових бізнес-моделей
Швидкість розвитку	Повільні зміни, стабільні ринкові частки	Висока динамічність, швидка поява нових гравців	Необхідність оперативної адаптації стратегії, швидка реакція на конкурентів
Основні фактори конкуренції	Ціна, якість, обсяг виробництва	Дані, технології, мережеві ефекти, інновації	Здобуття конкурентних переваг через інновації та ефективне використання даних
Структура ринку	Ієрархічна, чітко сегментована	Платформна, інтегрована у цифрові екосистеми	Співпраця з партнерами, створення синергетичних ефектів
Роль стартапів та нових гравців	Обмежена, довгий час входу на ринок	Активна, швидке освоєння ніш	Можливість диверсифікації бізнесу та освоєння нових ринкових сегментів
Регуляторне середовище	Традиційні норми та стандарти	Потреба нових правил і механізмів стимулювання інновацій	Своєчасна адаптація до регуляторних змін, використання стимулів для розвитку бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі джерел.

лагоджувати ефективні партнерства та розвивати залученість користувачів.

У контексті цифрової економіки моделі конкурентної динаміки роблять акцент на важливості оперативного реагування на постійні зміни в зовнішньому середовищі. Організації з гнучкою структурою, які здатні швидко реорганізовувати ресурси та удосконалювати свої бізнес-процеси, отримують значну перевагу на ринку, що відзначається високою непередбачуваністю. Згідно з теоретичними обґрунтуваннями, поєднання здатності до швидких адаптацій і інноваційного потенціалу є критичним фактором успішності.

Інтеграція штучного інтелекту та аналітичних платформ у сучасні конкурентні моделі відкриває нові горизонти для багатовимірного аналізу ринкового попиту, оцінки ефективності маркетингових стратегій і раціоналізації виробничих процесів. Досвід демонструє, що компанії, які активно впроваджують передові рішення цифрової аналітики, не лише покращують загальні операційні показники, але й формують інноваційні бізнес-моделі, створюючи додаткову цінність для кінцевих споживачів.

Одним із ключових елементів сучасних бізнес-моделей є зростаюче значення стратегічного партнерства та коопераційних відносин у контексті конкуренції. Застосування теорії екосистемного підходу акцентує увагу на тому, що взаємодія між різними суб'єктами ринку сприяє оптимізації умов для ефективного управління ризиками, обміну знаннями та прискорення впровадження інновацій. Такий підхід докорінно трансформує традиційне уявлення про конкуренцію, яка раніше асоціювалася передусім із конфліктними формами взаємин, створюючи натомість концепцію спільного генерування цінності та додаткової вартості для всіх зацікавле-

них сторін.

Додатково, сучасна цифрова економіка дедалі більше акцентує увагу на важливості стратегій, орієнтованих на потреби клієнтів і персоналізовані пропозиції. Теоретичні дослідження свідчать про те, що підприємства, котрі успішно інтегрують клієнтоорієнтовані підходи з можливостями цифрових технологій, здатні не лише утримувати наявну клієнтську базу, але й активно розширювати її. Завдяки точній діагностиці індивідуальних запитів споживачів і формуванню високого рівня їхньої лояльності такі організації займають провідні позиції на ринку, одночасно відкриваючи перспективи для стійкого довготривалого розвитку.

Еволюція моделей конкуренції демонструє поступове злиття класичних економічних принципів із передовими цифровими технологіями, що радикально змінюють сучасні уявлення про функціонування ринку. Таблиця 3 містить детальний аналіз, який висвітлює ключові відмінності між традиційними і цифровими моделями конкуренції, підкреслюючи їх багатогранний та багатовимірний характер.

Таким чином, цифрові моделі конкуренції дедалі більше орієнтуються на гнучкість, швидкість адаптації, використання даних та інтеграцію в цифрові екосистеми. Водночас ці зміни не обмежуються окремими підприємствами або окремими процесами; вони проявляються і на рівні всієї економічної структури галузей, формуючи нові ринкові сегменти та трансформуючи традиційні моделі бізнесу. Перехід від класичних до цифрових моделей конкуренції неможливо розглядати без аналізу того, як саме цифровізація впливає на структуру ринків, створюючи нові можливості для розвитку та інновацій. Саме ця взаємопов'язаність між зміною стратегічних підходів підприємств та трансформацією

ринкових сегментів стає ключовим чинником, що визначає сучасну конкурентну динаміку та глибину впливу цифрових технологій на економіку.

Процес цифровізації перш за все проявляється у кардинальній трансформації економічної структури галузей. Нові цифрові сегменти виступають каталізаторами змін, які перебудовують правила ведення бізнесу та відкривають доступ до нових форматів економічної діяльності. Цифровізація не тільки реорганізує існуючі процеси, але й стимулює появу нових можливостей для розвитку та інноваційного прориву. Особливе значення мають досягнення у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, які пришвидшують формування нішових ринків, що раніше здавалися важкодоступними або навіть недосяжними.

Зміни, спричинені цифровізацією, охоплюють всі рівні ринкових структур — від локальних ініціатив до глобальних платформ. Зростаюча роль інтелектуальної складової в продуктах і послугах визначає появу нових сегментів економіки. Напрями, такі як фінансові технології, електронна комерція, дистанційна освіта та цифрові медіа, стають рушійними силами трансформацій, створюючи нові системи ринку, які були неможливі в межах класичних моделей.

Одним із найцікавіших наслідків цього процесу є формування гібридних сегментів, що інтегрують риси кількох традиційних галузей. Такі сегменти стирають межі між економічними сферами та формують нові моделі співпраці і бізнес-взаємодії. Унікальні можливості для інноваційного розвитку, створені такими структурами, суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств у глобалізованому світі.

Структурні зміни на сучасному ринку дедалі виразніше проявляються через поширення платформних бізнес-моделей, які займають провідні позиції в економічній парадигмі. Завдяки платформам з'являється можливість інтегрувати різноманітні продукти та послуги у комплексні цифрові екосистеми, що сприяє формуванню нових сегментів із високим потенціалом для масштабного розвитку. Ці сегменти стимулюють конкуренцію, яка триває не лише за увагу споживачів, а й за здатність швидко адаптуватися до технологічної інтеграції, оперативно впроваджувати інновації та ефективно взаємодіяти у багаторівневих мережах.

Важливою характеристикою цифрових сегментів є їхня висока динаміка. Ринкові структури дедалі більше втрачають стабільність, традиційні бар'єри входу послаблюються, а швидкість появи нових учасників і продуктів зростає. У таких умовах підприємства змушені переглядати стратегічні підходи, систематично аналізувати ринкові тенденції, модернізувати бізнес-моделі та проактивно визначати перспективи освоєння нових ніш, які можуть бути ключовими в умовах постійних змін.

Цифрові сегменти трансформують конкурентну динаміку. Якщо раніше основними чинниками конкуренції були продуктивність і ціноутворення, то сьогодні пріоритетом стають інноваційність, адаптивність, управління великими масивами даних та здатність функціонувати в межах цифрових екосистем. Конкуренція дедалі більше ґрунтується на знаннях, технологічних можливостях та мережевих ефектах. Наприклад, сектор агро-

технологій поєднує ІТ, біотехнології та машинобудування, створюючи міждисциплінарну галузь AgriTech. Схожі тенденції простежуються у секторах EdTech та MedTech, де інтеграція цифрових підходів створює синергійні моделі розвитку.

Трансформація ринкової структури супроводжується формуванням нових функцій і ролей для учасників. Стартапи та технологічно орієнтовані інноватори здобувають стратегічні переваги завдяки швидкому освоєнню перспективних ніш. Традиційні компанії стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов, щоб зберегти конкурентні позиції. Така динаміка стимулює активізацію співпраці, формування стратегічних альянсів та партнерств, що одночасно генерують нові ринкові сегменти і підвищують вартість бізнес-екосистем.

Діджиталізовані сегменти ринку стають осередками інноваційної діяльності, створюючи принципово нову архітектуру галузевих взаємозв'язків. З погляду регуляторної політики, поява цифрових сегментів обумовлює необхідність перегляду чинних стандартів і нормативів, адже традиційні механізми регуляції поступово втрачають релевантність. Виникає потреба у нових інструментах, що підтримують інноваційні процеси та стимулюють конкурентне середовище, особливо на тлі прискорених темпів технологічного розвитку та глобалізації економіки.

Отже, цифрові сегменти ринку стають рушійною силою глибоких змін у конкурентних стратегіях компаній, які акцентують увагу на гнучкості, впровадженні інновацій та взаємодії в рамках цифрових екосистем. Процес цифровізації окреслює ключові напрями розвитку економіки знань, поступово впливаючи на всі рівні — від діяльності окремих підприємств до глобальної структури ринків. Він трансформує основи конкуренції та управління, водночас сприяючи значним крокам уперед у суспільному розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних теоретичних підходів та практичних проявів цифровізації економіки свідчить, що цифрова трансформація є ключовим фактором зміни конкурентних переваг підприємств і структурної перебудови ринків. Впровадження цифрових технологій не лише оптимізує бізнес-процеси, але й змінює саму природу конкуренції, підвищуючи значення нематеріальних активів, знань, аналітики даних та взаємодії із споживачами в цифровому середовищі. Традиційні ресурси конкурентоспроможності, такі як капітал, сировина або масштаб виробництва, поступово втрачають визначальне значення, а центральною стає здатність підприємств адаптуватися до динамічного цифрового середовища, використовувати інформаційний капітал і активно інтегруватися в мережеві екосистеми.

Дослідження продемонстрували, що цифровізація спричиняє глибокі структурні перетворення на рівні галузей, формуючи нові сегменти ринку, платформи та гібридні моделі, які стирають межі між традиційними економічними сферами. Поява цифрових сегментів стимулює інноваційність, підвищує швидкість реагування на зміни попиту, створює нові бізнес-моделі та сприяє

розвитку стратегічних альянсів і партнерств. Це, у свою чергу, змінює правила конкуренції, переміщаючи акцент з класичних факторів на ефективність використання даних, аналітичні можливості, здатність до персоналізації продуктів і сервісів, а також управління складними цифровими екосистемами.

Особливу роль у сучасному конкурентному середовищі відіграють технології штучного інтелекту, аналітика великих даних, блокчейн та хмарні сервіси, які стають не лише інструментами оптимізації, а й основою для формування нових стратегічних переваг підприємств. Вони дозволяють підвищити точність прогнозування, швидкість прийняття рішень та ефективність ресурсного забезпечення, що створює стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізованої та динамічної економіки.

З огляду на проведені аналіз, ключовими висновками є такі положення: по-перше, цифровізація виступає системоутворюючим фактором конкурентної динаміки, який змінює правила гри на всіх рівнях ринку; по-друге, конкурентні переваги дедалі більше формуються за рахунок інтеграції технологічних, інформаційних та соціальних ресурсів; по-третє, платформи, екосистеми та цифрові сегменти відкривають нові можливості для інноваційного розвитку та стратегічного партнерства, що є ключовим для забезпечення стійкості бізнесу у довгостроковій перспективі; по-четверте, зміни в ринкових структурах вимагають оновлення регуляторних і нормативних механізмів, здатних забезпечити підтримку інновацій і справедливу конкуренцію.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають глибший аналіз механізмів трансформації конкурентних стратегій під впливом цифрових технологій, оцінку ефективності інтеграції підприємств у цифрові екосистеми та вивчення ролі державного регулювання у забезпеченні збалансованого розвитку цифрової економіки. Крім того, важливим є дослідження впливу цифровізації на поведінку споживачів, формування нових моделей взаємодії та створення цінності в умовах глобальних ринкових трансформацій. Не менш актуальним є вивчення динаміки появи та розвитку гібридних сегментів, що поєднують риси різних галузей, та розробка методологій оцінки їхнього внеску у конкурентну спроможність підприємств і стійкість економічних систем загалом.

Отже, цифрова трансформація виступає не лише технологічним або управлінським процесом, а стратегічним детермінантом розвитку сучасної економіки, який формує нову логіку конкурентної боротьби, відкриває перспективи для інновацій і визначає ключові напрями формування стійких конкурентних переваг у глобальному масштабі. Подальші наукові розвідки дозволять більш детально виявити закономірності впливу цифрових технологій на конкурентну динаміку та забезпечити практичні рекомендації для адаптації стратегій підприємств у сучасних умовах цифрової економіки.

Література:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. Tapscott D. The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 2014. 432 p.

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

4. Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 272 p.

5. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92 (11). p. 3—14.

6. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page, 2019. 496 p.

7. OECD. How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being. Paris: OECD Publishing, 2019. 176 p. p. 17 (Box 1.2).

8. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. 597 p.

9. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

10. Бажал Ю. М. Інноваційний розвиток в умовах цифровізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 320 с.

References:

1. Schwab, K. (2016), The Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

2. Tapscott, D. (2014), The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, New York, USA.

3. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2014), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton & Company, New York, USA.

4. Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004), The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston, USA

5. Porter, M. E. and Heppelmann, J. E. (2014), "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review, vol. 92, no. 11, pp. 3—14.

6. Cameron, E. and Green, M. (2019), Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change, Kogan Page, London, UK.

7. OECD (2019), How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-being, OECD Publishing, Paris, France

8. Castells, M. (2000), The Rise of the Network Society. 2nd ed., Blackwell Publishing, UK

9. Liashenko, V. I. and Vyshnevskiy, O. S. (2018), Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku [Digital Modernization of Ukraine's Economy as an Opportunity for Breakthrough Development], Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

10. Bazhal, Yu. M. (2020), Innovatsiyni rozvytok v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative Development in the Context of Digitalization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

O. Svider,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ORCID ID: <https://orcid.org/000-0001-6330-857X>

A. Nikolashyn,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6249-8241>

V. Chaplinsky,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Enterprise Economics, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3209-1475>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.144

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS AND MARKETING STRATEGIES OF MODERN ENTERPRISES

О. П. Свідер,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

А. О. Ніколашин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка,

В. Р. Чаплінський,

к. е. н., ст. викладач кафедри економіки підприємства,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

The aim of this article is to explore the impact of digitalization on the transformation of business models and marketing strategies of modern enterprises, as well as to identify the main trends and challenges faced by companies in the context of digital transformation. The study draws attention to the fact that over the past decades, digitalization has gradually transformed business from traditional to digitally oriented. This transformation is accompanied by a shift from physical processes and standardized products to digital technologies, automation, personalization, and scalability for global markets. Considering the changing characteristics of described businesses, the impact of digitalization on business models and marketing strategies is currently concentrated on the development of new revenue models, the use of digital tools for promoting products and services, and increasing the efficiency of customer interaction based on data analytics. The influence of digitalization is manifested in the synergy between the transformation of business models and marketing strategies. In particular, digitalization leads to the emergence of new business models (platform-based, subscription, freemium, on-demand, data-driven, sharing economy, SaaS/PaaS), which enable enterprises to create value more effectively, optimize internal processes, and enhance flexibility in responding to market changes. At the same time, marketing strategies are shifting

towards personalization, interactivity, data-driven approaches, multichannel communication, and automation of basic processes. This synergy allows enterprises to adapt revenue models, integrate big data analytics into decision-making processes, and quickly respond to changes in the market and consumer behavior. Future research prospects include an in-depth analysis of mechanisms for integrating digital technologies into business models and marketing strategies of enterprises, assessing the effectiveness of new revenue models in the digital economy, and identifying tools for their adaptation to dynamically changing market conditions.

Метою цієї статті є дослідження впливу цифровізації на зміни бізнес-моделей і маркетингових стратегій сучасних підприємств, а також виявлення основних тенденцій і викликів, які постають перед ними в умовах цифрової трансформації. У межах дослідження звернено увагу на той факт, що цифровізація протягом останніх десятиліть трансформує бізнес із традиційного у цифрово-орієнтований. Така трансформація супроводжується переходом від фізичних процесів та стандартизованих продуктів до цифрових технологій, автоматизації, персоналізації та масштабованості на глобальні ринки. Враховуючи зміну характеристик зазначених бізнесів, вплив цифровізації на бізнес-моделі та маркетингові стратегії нині зосереджується на формуванні нових підходів до отримання доходів, застосуванні цифрових інструментів просування продуктів і послуг, а також підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами на основі аналітики даних. Вплив цифровізації проявляється у синергії між трансформацією бізнес-моделей та маркетингових стратегій. Зокрема, цифровізація спричиняє появу нових бізнес-моделей (platform-based, subscription, freemium, on-demand, data-driven, sharing economy, SaaS/PaaS), які дозволяють підприємствам ефективніше створювати цінність (зокрема, через впровадження цифрових сервісів, підписних систем, монетизацію даних тощо), оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати гнучкість у реагуванні на зміни ринку. При цьому маркетингові стратегії зміщуються у бік персоналізації, інтерактивності, аналітично-орієнтованого підходу, мультиканальності та автоматизації базових процесів. Окреслена синергія дозволяє підприємствам адаптувати моделі доходів, інтегрувати аналітику великих даних у процеси прийняття рішень до зміни ринку та поведінки споживачів. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів інтеграції цифрових технологій у бізнес-моделі та маркетингові стратегії підприємств, оцінці ефективності нових підходів до отримання доходів в умовах цифрової економіки та визначенні інструментів їх адаптації до динамічних ринкових умов.

Key words: marketing strategies; business models; enterprise strategies; personalization; interactivity; revenue models.

Ключові слова: маркетингові стратегії; бізнес-моделі; стратегії підприємств; персоналізація; інтерактивність; моделі доходів.

PROBLEM STATEMENT

The conditions of today's global economy are characterized by the rapid development of digitalization — the process of large-scale implementation of information and communication technologies (ICT) into all spheres of socio-economic life. Digitalization includes not only access to the internet or mobile devices, but also the use of big data, cloud services, artificial intelligence, blockchain, and the Internet of Things (IoT). Thanks to these technologies, enterprises are able to automate processes, quickly adapt to market changes, and create new digital products and services. According to Statista, the global market for digital technologies in business was estimated at approximately USD 5.5 trillion in 2024, and is forecast to grow to USD 7.2 trillion by 2027, demonstrating the significance of digitalization as a driver of economic development.

In fact, digitalization leads to a fundamental transformation of traditional business practices. This is reflected in the implementation of new business models such as the platform model (Uber, Airbnb), the subscription model (Netflix, Spotify), freemium (Dropbox, Zoom), and the sharing economy (WeWork, BlaBlaCar). In addition, digitalization enables the optimization of internal processes, automation of routine operations, and active use of big data analytics for strategic decision-making.

Digitalization also causes a profound transformation of marketing strategies. This is reflected in the growing role of personalized marketing, the active use of social media, automated communication platforms, and big data analytics for predicting customer behavior and increasing the efficiency of interactions. Alongside this, there is a need to study new types of business models and develop modern approaches to shaping value propositions and

Table 1. Comparative characteristics of traditional and digitally-oriented businesses

Parameter	Traditional business	Digitally oriented business
Intermediate areas of influence		
Process organization	Physical, manual processes; limited automation	Automated and digital processes; integration of ERP, PRM, and cloud services
Markets	Local or regional	Global, with the ability to scale through digital platforms
Products and services	Standardized, mass-produced	Personalized, tailored to customer needs
Pustomer interaction	Traditional channels (offline, direct contact)	Digital channels, social media, mobile apps, interactive platforms
Decision-making	Based on experience and intuition	Data-driven (Big Data, analytics, AI)
Flexibility and adaptability	Low; changes occur slowly	High adaptability, rapid response to market changes and consumer behavior
Final manifestations of impact		
Revenue model	Direct sale of goods or services	Direct and indirect sale of goods and services through various models.
Promotion of products/services	Traditional advertising, sales through physical channels, trade shows	Digital marketing (personalized, interactive, analytics-driven, multichannel, and automated).

Source: compiled based on [1—2; 4; 6—7].

managing value creation chains, which provides companies with competitive advantages in the digital economy.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Svidruk I. [6] and Tomakh V. [7] have highlighted contemporary issues concerning the impact of digitalization on the transformation of business models. In particular, they noted that digitalization brings changes to the ways value is created, the organization of internal processes, customer interactions, and supply chain management. Furthermore, Vasylieva N.B., Nyzhnychenko Ya.E., and Zabolotna O.S. [1] emphasized that the implementation of digital technologies—such as big data, cloud services, platforms, and automated systems—enables enterprises to optimize operational activities, develop new business models, and enhance flexibility in responding to market changes.

Klimovich O. [2], Oklander M.A., Romanenko O.O. [5], and Marchuk O.O. [3] have examined contemporary aspects of digitalization in the marketing strategies of modern enterprises. Specifically, these scholars investigated how digital technologies transform approaches to personalized marketing, facilitate interactive customer communication, and enable the use of big data analytics for informed decision-making.

At the same time, comprehensive studies on the impact of digitalization on the transformation of both business models and marketing strategies in modern enterprises are currently lacking. This creates a problem of insufficient scientific justification for the integrated impact of digital technologies on the interrelationship between business

models and marketing strategies, which complicates the development of effective approaches to enterprise management in the digital economy and limits the potential for practical implementation of innovative solutions.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to examine the impact of digitalization on the transformation of business models and marketing strategies in modern enterprises, as well as to identify the key trends and challenges that companies face in the context of digital transformation. Analyzing this process helps to determine the critical factors that enable enterprises to adapt to evolving technological and market conditions.

THE PAPER MAIN BODY

The impact of digitalization on the transformation of business models and marketing strategies in modern enterprises began to emerge in the late 1990s and early 2000s, as the Internet and information and communication technologies (ICT) became increasingly integrated into business processes. During this period, the first electronic platforms and online services appeared, enabling companies to rethink traditional business models and marketing strategies:

— 1995—2000 — widespread adoption of the Internet, the development of the first e-commerce platforms (Amazon, eBay), and the introduction of online advertising.

— 2000—2010 — the emergence of social networks (Facebook, Twitter, LinkedIn) and mobile technologies, which transformed customer communication and value creation.

— 2010—present — mass adoption of cloud services, big data, artificial intelligence, and platform-based business models (Uber, Airbnb, Spotify), leading to a profound transformation of marketing strategies and business models.

Over the past 20—25 years, digitalization has gradually transformed business from traditional-centered on physical processes, local markets, and standardized products—into digitally-oriented enterprises that leverage digital technologies to create value, automate processes, engage interactively with customers, and scale globally. Given the evolving characteristics of these business models (Table 1), the impact of digitalization on business models and marketing strategies is now primarily focused on developing new revenue models, employing digital tools for product and service promotion, and improving the efficiency of customer interactions through data analytics.

Indeed, digitalization is causing a fundamental transformation of traditional business approaches (see Table 1). Specifically, it changes:

1. Ways of creating value — through product and service personalization, integration of digital platforms, and big data analysis to accurately predict consumer needs;

2. Organization of internal processes — by automating routine operations, optimizing supply chains, and implementing cloud and mobile services to enhance operational efficiency;

3. Customer interaction — through the use of digital communication channels, social media, chatbots, and user behavior analytics to respond quickly to inquiries and increase the level of personalization in marketing strategies.

As a result of these changes, enterprises have begun implementing new business models that enable more effective use of digital technologies and adaptation to rapidly changing markets. The main models include:

— Platform-based — where the customer uses an ecosystem connecting them with service providers (e.g., Uber, Airbnb, Etsy).

— Subscription — where the customer pays regularly for access to a product or service (e.g., Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud).

— Freemium — where the customer receives the basic product for free, while premium features are available for a fee (e.g., LinkedIn, Dropbox, Zoom).

— On-demand — where goods or services are delivered immediately when needed (e.g., Uber, Glovo, Amazon Prime Now).

— Data-driven — where the primary resource is user or market data (e.g., Google, Facebook, Amazon).

— Sharing economy — where the customer gains temporary access to shared resources or assets (e.g., Airbnb, BlaBlaCar, WeWork).

— SaaS / PaaS — where the customer accesses software or platforms over the Internet (e.g., Salesforce, Microsoft 365, AWS).

Table 2. Core directions of business transformation resulting from digitalization

Direction of change	Phanges driven by digitalizationn	Examples / tools
Value creation	Personalization of products and services, integration of digital platforms, forecasting consumer needs.	Big Data analytics, digital platforms, demand forecasting tools
Organization of internal processes	Automation of routine operations, optimization of supply chains, improvement of operational efficiency.	ERP systems, cloud services, corporate mobile applications
Pustomer interaction	Use of digital communication channels, social media, chatbots, and user behavior analytics,	Social media, PRM systems, chatbots, marketing analytics

Source: compiled based on [1; 4].

It should be noted that the impact of digitalization not only changes the structure of business models but also expands their scope, enabling global market scaling, integration of additional services, and faster responsiveness to customer needs (see Table 3).

Regarding global market scaling, it should be noted that digital platforms and online services enable enterprises to enter international markets rapidly without significant investment in physical infrastructure. For example, Airbnb and Uber operate in dozens of countries simultaneously using a single digital platform.

Table 3. The impact of digitalization on new business models of modern enterprises

New business models	The impact of digitalization on new business models of modern enterprises	Examples	Benefits for the enterprise
Platform-based	Digital platforms enable real-time connections between suppliers and consumers, automate transactions, and provide interaction analytics.	Uber, Airbnb, Etsy	Effective scaling, reduced infrastructure costs, rapid response to demand
Subscription	Online platforms and digital services enable the automation of payments, tracking of user behavior, and personalization of content.	Netflix, Spotify, Adobe Preative Ploud	Stable revenue, increased customer loyalty, personalized service
Freemium	Digital channels enable mass user engagement and the collection of analytics to monetize premium features.	LinkedIn, Dropbox, Zoom	Wide audience, ability to convert free users into paying customers
On-demand	Digital services and mobile applications enable the rapid delivery of goods or services on user demand.	Uber, Glovo, Amazon Prime Now	Improved customer satisfaction, flexibility, and service personalization
Data-driven	Digitalization enables the collection of large volumes of data, analysis of user behavior, and market forecasting.	Google, Facebook, Amazon	Informed decision-making, targeted advertising, demand forecasting
Sharing economy	Digital sharing platforms optimize access to resources and ensure secure transactions.	Airbnb, BlaBlaCar, WeWork	Cost reduction, efficient asset utilization, audience expansion
SaaS / PaaS	Cloud technologies and online access allow clients to use software without local infrastructure, with continuous updates.	Salesforce, Microsoft 365, AWS	Minimal infrastructure costs, rapid service updates, scalability

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

Table 4. The impact of digitalization on marketing strategies of modern enterprises

Marketing change direction	How digitalization affects marketing	Examples / tools	Benefits for the enterprise
Marketing personalization	Use of customer behavior data to create personalized offers	Big Data, analytics platforms, personalized recommendations	Increased customer satisfaction, loyalty, and conversion
Interactivity	Two-way communication with customers via digital platforms	Social networks, chatbots, interactive applications	Rapid response to inquiries, development of long-term relationships
Analytics-driven approach	Tracking customer behavior and market trends to optimize marketing decisions	CRM systems, marketing analytics, AI tools.	Optimization of advertising costs, demand forecasting, effective targeting.
Multichannel approach	Use of multiple digital channels to reach customers	Email marketing, social networks, mobile applications.	Expanded audience reach, enhanced brand visibility
Automation of core marketing processes	Automation of campaigns and customer communications	Marketing platforms (HubSpot, Salesforce Marketing Cloud)	Reduced manual work, increased campaign efficiency/

Source: compiled based on [2—3; 5].

In terms of integrating additional services and offerings, digital tools allow companies to combine core products with supplementary services such as analytics, personalization, subscriptions, content add-ons, or interactive features. For instance, Spotify and Netflix provide personalized recommendations and additional premium features through their digital platforms.

Concerning rapid responsiveness to customer needs, big data analytics, AI, and automated digital communication channels allow enterprises to monitor user behavior in real time and adapt products or services accordingly. For example, Amazon uses purchase data to dynamically generate offers and recommendations.

Alongside the transformation of business models, marketing strategies applied by enterprises are also evolving toward personalization, interactivity, analytics-driven approaches, multichannel engagement, and automation of core marketing processes (see Table 4).

Specifically, digitalization enhances the role of personalized marketing, enabling companies to tailor offers to the individual needs of each customer based on big data analytics. Social networks, digital communication platforms, and interactive services are actively used to facilitate two-way communication with customers, provide rapid responses to inquiries, and foster long-term relationships. These tools allow enterprises to automate processes, improve the efficiency of customer interactions, strengthen loyalty, and create sustainable competitive advantages in the market.

Overall, the impact of digitalization manifests in the synergy between the transformation of business models and marketing strategies, enabling enterprises to adapt revenue models, integrate big data analytics into decision-making processes, and respond quickly to changes in the market and consumer behavior.

CONCLUSIONS

Within the scope of this study, attention is drawn to the fact that over the past decades, digitalization has gradually transformed business from traditional to digitally-oriented. This transformation involves a shift from physical processes and standardized products to digital technologies, automation, personalization, and scalability to global markets. Considering the changing characteristics of these businesses, the impact of digitalization on business models and marketing strategies is currently concentrated on developing new revenue models, applying digital tools for product and service promotion, and enhancing the efficiency of customer interactions through data analytics.

The impact of digitalization is manifested in the synergy between the transformation of business models and marketing strategies. In particular, digitalization drives the emergence of new business models-platform-based, subscription, freemium, on-demand, data-driven, sharing economy, and SaaS/PaaS-that enable enterprises to create value more effectively, optimize internal

processes, and enhance flexibility in responding to market changes. At the same time, marketing strategies are shifting toward personalization, interactivity, analytics-driven approaches, multichannel engagement, and automation of core processes. This synergy allows enterprises to adapt revenue models, integrate big data analytics into decision-making processes, and respond rapidly to changes in the market and consumer behavior.

Future research prospects lie in a deeper analysis of the mechanisms for integrating digital technologies into business models and marketing strategies, evaluating the effectiveness of new revenue models in the digital economy, and identifying tools for their adaptation to dynamically changing market conditions.

Література:

1. Васильєва Н. Б., Нижниченко Я. Є., Заболотна О. С. (2024). Вплив цифровізації на трансформацію бізнес-моделей у традиційних галузях економіки. Академічні візії. № 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>
2. Клімович, О. (2024). Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18>
3. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка та суспільство. 2018. № 17. С. 296—299.
4. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., Тарасенко, С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Mechanism of an economic regulation. 2024. 2 (104). С. 54—60.
5. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. Економічний вісник НКТК КПІ. 2015. № 12. С. 362—371. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47234185.pdf>.
6. Свидрук І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 2. С. 24—35.
7. Томах В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023, № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>

References:

1. Vasilyeva, N.B., Nyzhnychenko, Ya.Ye., and Zabolotna, O.S. (2024). "The impact of digitalization on the transformation of business models in traditional sectors of the economy", Akademichni viziyyi, vol. 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197967>
2. Klimovych, O. (2024), "The impact of digital marketing on the strategies and challenges of modern business in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 63 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18>
3. Marchuk, O.O. (2018), "Digital marketing as an innovative management tool". Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 17, pp. 296—299.

4. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M., and Tarasenko, S. (2024), "Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges", Mechanism of an economic regulation, vol. 2 (104), pp. 54—60.

5. Oklander, M.A., and Romanenko, O.O. (2015), "Specific differences between digital marketing and internet marketing", Ekonomichnyy visnyk NKTK KPI, vol. 12, pp. 362—371.

6. Svydruk, I. (2020), "Prerequisites for strategic planning of innovative development of enterprises", Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 2, pp. 24—35.

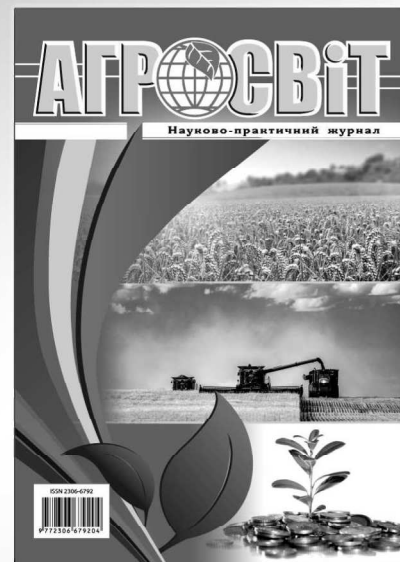
7. Tomakh, V. (2023), "Digital transformation of Ukrainian enterprise management in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies", Akademichni viziyyi, vol. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 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

Л. В. Кушнір,
к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7597-5791>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.150

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ В МОРСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ

L. Kushnir,
PhD, Associate Professor of the Department of management and marketing,
Odessa National Maritime University

METHODICAL APPROACHES TO RISK ANALYSIS IN MARITIME LOGISTICS

Мета статті полягає в обґрунтуванні та систематизації методичних підходів до аналізу ризиків у морській логістиці, а також у визначенні їхніх переваг, обмежень і сфер застосування. Результати дослідження свідчать, що наразі особливо актуальними є методичні підходи до аналізу ризиків, засновані на поєднанні якісних і кількісних методів ідентифікації та аналізу широкого кола загроз. Ця тенденція зумовлена тим, що завдяки інтеграції та поєднанню різних методів або їх окремих елементів методичні підходи набувають ознак комплексності (що забезпечує більш ефективне врахування взаємозв'язків між ризиками на різних етапах логістичного процесу), та гібридності (яка підвищує інформативність аналізу шляхом одночасного визначення початкового стану ризиків і відстеження можливостей їх еволюційного перетворення). Доведено, що кожен методичний підхід до аналізу ризиків у морській логістиці має свої переваги та обмеження щодо застосування. Комплексний підхід надає змогу спрогнозувати можливий "ефект доміно" (якщо він може виникнути у разі реалізації критичних ризиків) та враховує взаємозалежності між портами, суднами, маршрутами й клієнтами. Доведено, що цей підхід більше зосереджений на структурі ланцюга постачань і взаємозв'язках, що робить його менш гнучким та менш ефективним у прогнозуванні непередбачуваних зовнішніх чинників. Гібридний підхід, навпаки, поєднує кількісні (статистичні, історичні) та якісні (експертні) оцінки ризиків, забезпечуючи точнішу та гнучкішу оцінку їхньої еволюції. Він дозволяє здійснювати прогнозування ризиків навіть за умов неповних або змінних даних, однак потребує залучення експертів і регулярного оновлення оцінок. З огляду на визначені переваги та обмеження, констатовано, що вибір методичного підходу до аналізу ризиків у морській логістиці залежить від конкретних цілей користувача, масштабу ланцюга постачання та доступності даних. Для великих, складних ланцюгів із високою взаємозалежністю елементів комплексний підхід забезпечує ефективне відстеження системних ризиків. За умов динамічного ринку, змін зовнішнього середовища та неповних даних гібридний підхід забезпечує точнішу, адаптивну оцінку ризиків і своєчасне коригування управлінських стратегій.

The aim of this article is to substantiate and systematize methodological approaches to risk analysis in maritime logistics, to identify their advantages, limitations, and areas of application. The research results indicate that each methodological approach to risk analysis in maritime logistics has its own advantages and limitations regarding application. The comprehensive approach focuses on systemic

risks and the interconnections of all elements in the supply chain. It allows for the prediction of potential "domino effects" that may arise from the realization of critical risks and takes into account the interdependencies between ports, vessels, routes, and clients. At the same time, the comprehensive approach emphasizes the structure of the chain and interconnections, making it less flexible and less effective in predicting unpredictable external factors. The hybrid approach, on the other hand, combines quantitative (statistical, historical) and qualitative (expert) risk assessments, providing a more accurate and flexible evaluation. It allows for risk forecasting even with incomplete or variable data, maintains a balance between objective data and expert experience, but requires the involvement of specialists and regular updating of assessments. Considering the established advantages and limitations, the choice of a methodological approach for risk assessment in maritime logistics depends on the specific goals of the user, the scale of the supply chain, and the availability of data. For large, complex chains with high interdependency among elements, the comprehensive approach allows for effective monitoring of systemic risks. For dynamic market conditions, changes in the external environment, and incomplete data, the hybrid approach provides a more accurate and adaptive risk assessment and timely adjustment of management strategies. Therefore, in modern conditions, the hybrid approach is often more versatile and practical, whereas the comprehensive approach is effectively applied in static or pre-known supply chain structures.

Ключові слова: управління ризиками; маршрути; морський транспорт; показники аварійності; ланцюги постачань; зміни зовнішнього середовища; застосування ймовірнісних моделей; частота та вплив небезпечних подій.

Keywords: risk management; routes; maritime transport; accident indicators; supply chains; changes in the external environment; application of probabilistic models; frequency and impact of adverse events.

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

Сучасні глобальні ланцюги постачання значною мірою залежать від ефективності логістичних процесів, пов'язаних із морськими перевезеннями, а саме їх здатності забезпечувати своєчасне, економічно вигідне, безпечне та надійне транспортування вантажів за мінімальних витрат ресурсів і з максимальним рівнем задоволення потреб клієнтів.

Окреслена значущість зумовлена домінуванням морських перевезень у світовому вантажопотоці. Так, за даними UNCTAD, на морський транспорт припадає понад 80 % усього обсягу міжнародно транспортованих товарів. Це означає, що майже весь обсяг глобальної торгівлі — сировина, напівфабрикати й готові продукти — залежить від морської логістики. Враховуючи окреслену значущість зростання динамічності ринку, посилення геополітичної напруги, зміни клімату та техногенна вразливість транспортних систем не просто призводять до зростання кількості ризиків в морській логістиці, а ставлять під загрозу стабільність та надійність функціонування глобальних логістичних ланцюгів.

Фактично, у разі зупинки або серйозних збоїв у морському сегменті це миттєво позначається на функціонуванні всіх ланцюгів постачання. Показовим став випадок у березні 2021 року, коли контейнерне судно Ever

Given застрягло в Суецькому каналі (Єгипет) та повністю перекрило рух на шість днів. Унаслідок цього було заблоковано один із ключових торговельних маршрутів між Європою та Азією (станом на 28 березня в черзі на прохід через канал очікувало щонайменше 369 суден). Ця подія продемонструвала високий рівень залежності світової торгівлі від морської логістики. У зазначений період спостерігалось стрімке зростання затримок доставки товарів між Європою та Азією, перевантаження портів у регіонах входу та виходу з каналу, а також суттєве підвищення витрат на перевезення важливих вантажів, таких як нафта, газ, промислові компоненти, електроніка, споживчі товари та контейнери для подальших поставок. Через блокування каналу виникла реальна загроза короткострокового дефіциту цих товарів у регіонах, що залежали від поставок через Суецький канал.

Відтак, надзвичайно важливим є ефективне управління ризиками в морській логістиці, яке передбачає застосування науково обґрунтованих методичних підходів, здатних забезпечити системну оцінку загроз, визначення їхньої критичності та розроблення оптимальних заходів реагування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні проблеми аналізу ризиків у морській логістиці досліджуються у працях Сагіна С.С., Ворохобіна І.І. [4], Сагіна С.В. [5], Бурмаки І. [1] та Мельник О. [2]. Зок-

рема, науковці акцентують увагу на необхідності адаптації методів оцінювання ризиків до умов нестабільності глобального ринку, зростання геополітичних загроз, цифровізації логістичних процесів та посилення вимог до екологічної безпеки морських перевезень.

Разом із тим, у наявних роботах [2; 4—5] підходи до комплексної або гібридної оцінки ризиків у морській логістиці розглядаються досить фрагментарно. Це зумовлює низку проблем, зокрема:

— неможливість повного врахування взаємозалежності ризиків у ланцюгах постачання;

— ускладнення прогнозування наслідків реалізації ризикових подій (особливо каскадного характеру);

— обмеженість застосування результатів оцінки у практичному управлінні логістичними процесами;

— низьку ефективність розробки превентивних заходів та стратегій мінімізації ризиків;

— неврахування впливу зовнішніх (геополітичних, економічних, природних) факторів у поєднанні з внутрішніми логістичними параметрами.

Таким чином, відсутність цілісного погляду на сучасні методичні підходи до оцінки ризиків у морській логістиці обмежує можливість впровадження проактивного управління ризиками та знижує стійкість ланцюгів постачання в умовах сучасної нестабільності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та систематизація методичних підходів до аналізу ризиків у морській логістиці, визначення їх переваг, обмежень та сфер застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори звертають увагу на той факт, що на ранніх етапах розвитку теорії аналізу ризиків у морській логістиці увага зосереджувалася переважно на технічних та експлуатаційних ризиках суден і портів (і простих методичних підходів до оцінювання ризиків — кількісних та якісних — було достатньо для визначення збитків від аварій, пошкоджень вантажу або несправності суден). Однак із розвитком глобальної логістики та ускладненням ланцюгів постачання такі підходи втратили ефективність. Відповідно, методичні підходи до аналізу ризиків еволюціонували, що наочно підтверджується даними табл. 1.

Отже, варто погодитися з висновками Сагіна С.С. та Ворохобіна І.І. [2], що на сьогодні процес аналізу ризиків у морській логістиці трансформувався з технологічно орієнтованого (який базувався на простих кількісних та якіс-

Таблиця 1. Еволюція методичних підходів до аналізу ризиків у морській логістиці

Етап еволюції аналізу ризиків	Специфіка еволюції аналізу ризиків	Вплив еволюційного етапу на ефективність морської логістики
1970–1980-ті рр. - початок застосування	Початок застосування базових статистичних методів (аналіз частоти аварій, кореляційний аналіз, розрахунок середніх значень та дисперсій) і простих експертних оцінок (оцінювання ймовірності інцидентів фахівцями, порівняння з аналогічними випадками) для визначення рівня аварійності та затримок	Дозволяло мінімізувати технічні та експлуатаційні ризики, покращувати безпеку судноплавства та зменшувати втрати вантажів
1990–2000-ті рр. - розширення сфери аналізу	Розширення аналізу на портові та транспортні вузли; застосування сценарного моделювання та ймовірнісних моделей (моделі розподілу часу затримок, аналіз ланцюгів Маркова, моделювання «що-якщо»)	Забезпечило прогнозування затримок у ланцюгах постачання, зниження фінансових втрат та покращення планування маршрутів
2010–сьогодні = Комплексний і гібридний підхід	Поєднання кількісних (моделювання Монте-Карло, аналіз ризиків на основі big data, оптимізаційні моделі) і якісних методів (SWOT-аналіз, FMEA, експертне оцінювання, сценарне прогнозування), врахування системних і динамічних ризиків (кліматичні, геополітичні, кіберризиків)	Підвищено стійкість і адаптивність ланцюгів постачання, скорочено вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на ефективність морської логістики

Джерело: сформовано авторами на основі: [2-3; 5].

них методичних підходах) на системно-інтегративний, що охоплює весь ланцюг постачання та враховує зовнішні фактори глобального середовища.

Сьогодні контроль ризиків у морській логістиці є ключовим елементом управління ланцюгами постачання та забезпечення безперервності перевезень. Відтак основна мета методичних підходів до аналізу таких ризиків полягає у системній оцінці загроз (затримки суден, аварії, пошкодження вантажу, природні катаклізми, техногенні інциденти, піратство, політичні конфлікти тощо), визначенні їхнього впливу на час постачання, витрати, безпеку вантажів і ефективність функціонування портів та транспортних маршрутів, оцінці ймовірності їх настання, а також у розробленні ефективних заходів мінімізації ризику.

Закономірно актуальним стає застосування методичних підходів до аналізу ризиків, які ґрунтуються на комбінуванні:

— якісних методів (експертні оцінки, SWOT-аналіз, сценарне моделювання, FMEA, аналіз причинно-наслідкових зв'язків [3—4; 8]);

— кількісних методів (ймовірнісне моделювання, моделювання Монте-Карло, регресійний аналіз, статистичні методи, математичне програмування [1; 3—4]).

Окреслена тенденція зумовлена тим, що внаслідок операцій поєднання та інтеграції різних методів або їх окремих елементів методичні підходи набувають рис комплексності, що забезпечує більш ефективне врахування взаємозв'язків між ризиками на різних етапах логістичного процесу, та гібридності, яка підвищує інформативність аналізу за рахунок одночасної ідентифікації початкового стану ризиків і відстеження можливостей їх еволюційної трансформації.

Комплексний методичний підхід до аналізу ризиків у морській логістиці, виділений Сагіним С.С., Ворохобіним І.І. та Сагіним С.В. [4—5], базується на системній оцінці всіх елементів ланцюга постачання та взаємозв'язків між ними. Його суть полягає у наступному [4—5]:

— Оцінка ризиків на всіх рівнях ланцюга, що включає порти, транспортні маршрути, судна, склади та взаємодію між перевізниками й клієнтами.

— Врахування взаємозв'язків ризиків, наприклад, затримка судна в порту може спричинити ефект доміно на всьому ланцюзі постачання.

— Системне прогнозування наслідків, яке дозволяє визначити критичні вузли або етапи, де ризики є найбільш значущими.

Формат цього методичного підходу ґрунтується на інтеграції кількісних та якісних оцінок, що забезпечує всебічну та об'єктивну картину ризиків (табл. 2).

У цьому контексті комбінуються статистичні дані, історичні показники аварійності, затримок та пошкоджень вантажу, а також експертні оцінки щодо специфіки морських перевезень.

Статистичні дані щодо стану елементів ланцюга постачання у морській логістиці мають узагальнювати кількісну інформацію, яка дозволяє оцінити ефективність та стабільність роботи всіх ключових компонентів ланцюга [4]. До таких даних належать зокрема: дані про портову інфраструктуру (пропускна спроможність портів, завантаженість терміналів, середній час обробки вантажу); дані про судна та перевезення (кількість і тоннаж суден, що використовуються для перевезень, частота рейсів, середній час проходження маршрутів, середня швидкість постачання); дані про склади та логістичні центри (обсяг оброблених вантажів на складі, час зберігання та оборотність запасів, ступінь заповнення складів, ефективність обробки вантажів); дані про транспортні маршрути та зв'язки (час транзиту між портами та перевантажувальними вузлами, частота та інтенсивність руху на ключових маршрутах, надійність транспортування).

Історичні показники аварійності у ланцюгах постачання мають узагальнювати дані про минулі інциденти, що відбулися під час морських перевезень і впливали на безпеку вантажів та ефективність логістичних процесів [7-8]. Вони формують основу для визначення ймовірності настання ризикових подій та ідентифікації критичних вузлів ланцюга постачання і включають такі групи показників: аварії суден (кількість зіткнень, аварій або пошкоджень суден за певний період, типи суден, що зазнали аварій, причини аварій); інциденти з вантажем (пошкодження або втрати вантажу під час перевезення, втрата вантажу через неправильне навантаження або аварії на маршруті, частота повторюваних типів інцидентів за роки); портові інциденти (аварії або пошкодження обладнання у портах, затримки та інциденти при обробці вантажу).

Історичні показники затримок та пошкоджень вантажу мають узагальнювати випадки, коли доставка вантажів у морській логістиці не відбулася у заплановані терміни або вантажі зазнали пошкоджень [1; 8]. Ці показники формують масив даних, достатній для оцінки ймовірності впливу ризиків на час постачання, безпеку вантажів та ефективність роботи ланцюга постачання. Зокрема, йдеть-

Таблиця 2. Специфіка комбінування кількісних і якісних оцінок елементів ланцюга постачання у межах комплексного методичного підходу

Методичні елементи, що комбінуються	Специфіка комбінування методичних елементів	Результат комбінування методичних елементів
Статистичні дані, щодо стану елементів ланцюга постачання*	Використовуються для формалізації та кількісної оцінки поточного стану портів, суден, складів та транспортних маршрутів; інтегруються з експертними оцінками для уточнення моделей ризиків	Дозволяє визначити ймовірність настання ризикових подій та потенційний вплив на ефективність ланцюга
Історичні показники аварійності у ланцюгах постачання**	Аналіз минулих інцидентів використовується для прогнозування ризиків; поєднуються з експертними оцінками для врахування специфічних умов перевезень	Забезпечує оцінку ймовірності аварій та визначення критичних точок у ланцюзі постачання
Історичні показники затримок та пошкоджень вантажу***	Історичні дані інтегруються з експертною оцінкою причин та наслідків затримок і пошкоджень вантажу (зокрема, формується база даних, яка може бути структурована в форматах таблиць, TMS/WMS систем)	Надає змогу оцінити вплив ризиків на час постачання, безпеку вантажів і ефективність роботи портів і маршрутів
Експертні оцінки щодо специфіки морських перевезень****	Використовуються для оцінки ризиків, які важко формалізувати кількісно (погодні умови, політична нестабільність, поведінка перевізників); інтегруються з кількісними даними	Забезпечує пріоритизацію ризиків та розробку науково обґрунтованих заходів зниження впливу ризикових подій на ланцюг постачання

Джерело: сформовано авторами на основі: [2; 4; 6—7].

ся про: показники затримки вантажів (тривалість затримок у портах, на перевантажувальних вузлах та морських маршрутах, частка рейсів із затримками за певний період), пошкодження вантажу (кількість випадків пошкодження контейнерів або вантажів під час перевезень, типи пошкоджень), затримки та пошкодження у портах (затримки через нестачу обладнання, черги на терміналах та інші інциденти під час обробки вантажів у портах).

Експертні оцінки щодо специфіки морських перевезень узагальнюють якісні дані про ті аспекти логістики, які важко формалізувати кількісно, але які суттєво впливають на безпеку, надійність та ефективність ланцюга постачання [4]. Такі дані інтегрують практичний досвід фахівців із морської логістики та специфіку окремих маршрутів, портів і перевізників у загальний аналіз ризиків. Зокрема, експертні оцінки дозволяють ідентифікувати потенційні "вузькі місця" на маршрутах (наприклад, вузькі канали, перевантажені порти, сезонні зміни погодних умов [6]), а також визначати порти чи портові ділянки з високою частотою інцидентів або обмеженою пропускною здатністю.

Комплексний методичний підхід за властивим йому алгоритмом (рис. 1) забезпечує не лише визначення ймовірності настання ризикових подій, але й оцінку їхнього потенційного впливу на час доставки, безпеку вантажів, витрати, ефективність роботи портів і транспортних маршрутів.

Фактично окреслений підхід до оцінки ризиків у морській логістиці забезпечує можливість розробки

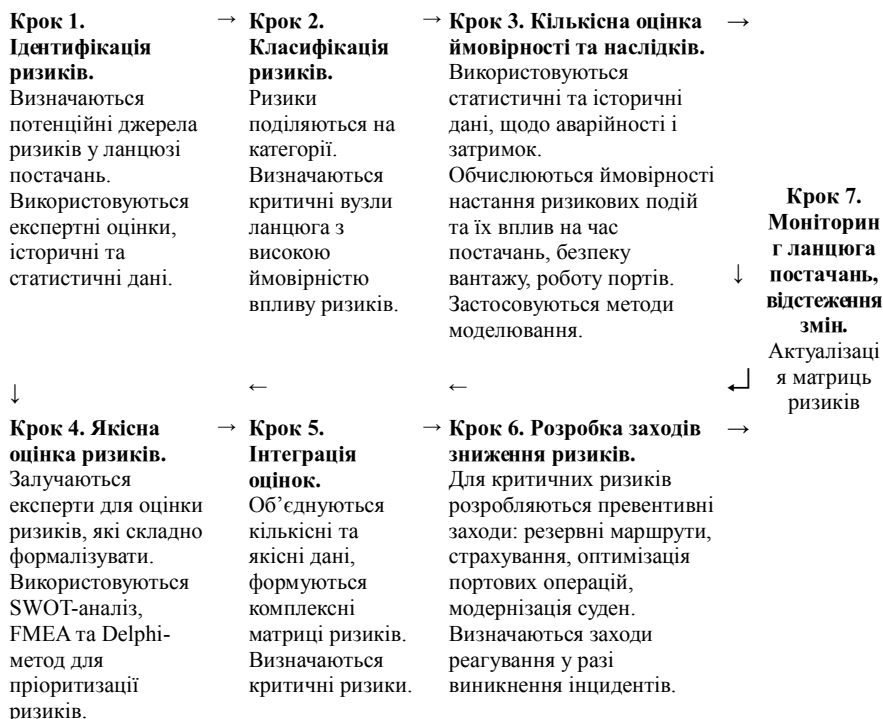


Рис. 1. Алгоритм оцінки ризиків у морській логістиці за комплексним методичним підходом

Джерело: сформовано авторами на основі: [4—5].

науково обґрунтованих та ефективних заходів зниження системного ризику. Йдеться про ризик, який у разі реалізації може спричинити ефект доміно (наприклад, коли затримка судна в одному порту призводить до каскадного зриву графіків постачання в інших портах, пе-

ревантаження складів та додаткових витрат на перевезення). Відтак, комплексний підхід особливо ефективний для великих, складних ланцюгів постачань із високою взаємозалежністю елементів.

Гібридний методичний підхід до аналізу ризиків у морській логістиці, виділений Мельник О.М. [2] та частково О.О. Карпенко і Є.Л. Осиповою [3], ґрунтується на поєднанні гнучких кількісних та якісних методів оцінки ризиків для отримання більш точних та обґрунтованих результатів. Його суть полягає у [2—3]:

— Застосуванні ймовірнісних моделей, моделювання Монте-Карло та статистичних показників для прогнозування частоти та впливу небажаних подій.

— Застосуванні експертних оцінок, SWOT-аналізу, FMEA та сценарного моделювання для оцінки потенційних загроз, які важко формалізувати.

— Системному комбінуванні результатів, наприклад, експертні

оцінки допомагають визначити пріоритетні ризики, а кількісні методи — їхню ймовірність та можливий фінансовий чи операційний вплив.

Формат цього методичного підходу ґрунтується на інтеграції кількісних та якісних оцінок для прогнозуван-

Таблиця 3. Специфіка комбінації кількісних і якісних оцінок елементів ланцюга постачань у межах гібридного методичного підходу

Методичні елементи, що комбінуються	Специфіка комбінування методичних елементів	Результат комбінування методичних елементів
Оцінка зміни зовнішнього середовища у морській логістиці*	Використовуються експертні оцінки та історичні дані для визначення впливу зовнішніх факторів на ланцюг постачань; інтегруються з кількісними показниками ефективності	Дозволяє прогнозувати потенційні загрози та їх вплив на стабільність і надійність морських перевезень
Оцінка частоти та впливу небажаних подій у морській логістиці**	Використовуються статистичні та історичні дані про аварії, затримки та пошкодження вантажу; комбінуються з експертними оцінками для коректного визначення пріоритетів ризиків	Визначає ймовірність настання ризикових подій та їхній потенційний вплив на час постачань, безпеку вантажів та ефективність роботи ланцюга
Оцінка ймовірності та можливого фінансового чи операційного впливу***	Комбінується кількісна оцінка ймовірності (статистика, моделювання) з якісною оцінкою наслідків (експертна оцінка, сценарне моделювання).	Дозволяє ідентифікувати критичні ризики, визначити пріоритетність заходів реагування та оптимізувати витрати на управління ризиками

Примітка:

* процес аналізу факторів поза безпосереднім контролем логістичних операторів.

** процес аналізу того, як часто відбуваються негативні події в ланцюзі постачань і який вплив вони мають на його ефективність.

*** визначення ймовірності настання негативних подій та оцінка їхніх наслідків для ланцюга постачань, включаючи економічні та операційні аспекти.

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—3; 5; 8].

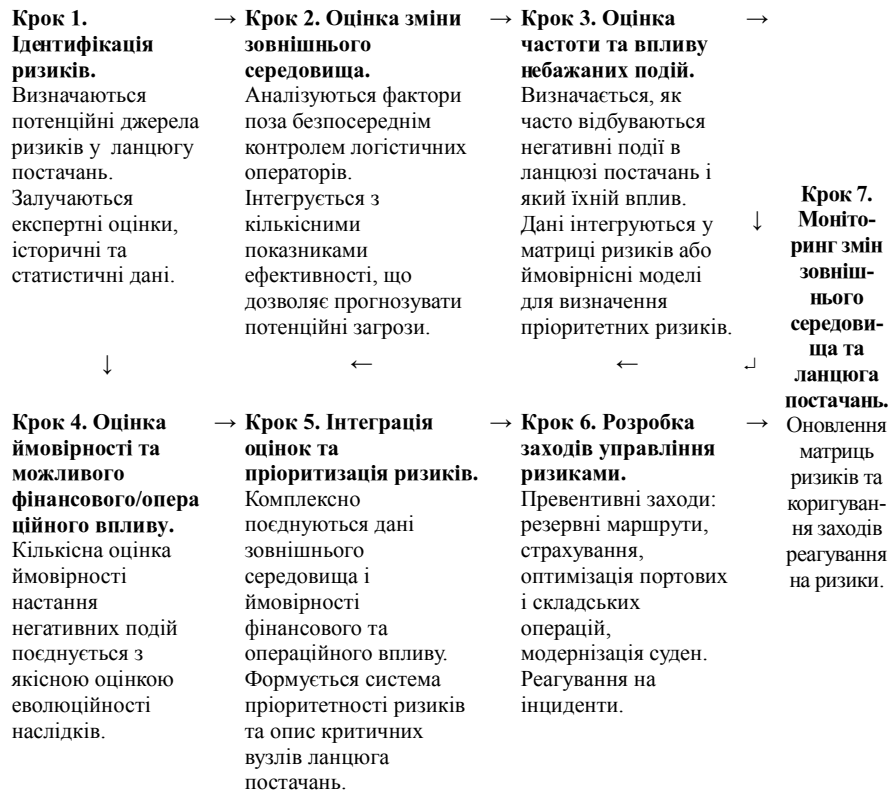


Рис. 2. Алгоритм оцінки ризиків у морській логістиці за гібридним методичним підходом

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—3].

ня змін зовнішнього середовища, що дозволяє здійснювати своєчасне коригування стратегії управління ризиками (табл. 3).

У цьому контексті комбінуються оцінки зміни зовнішнього середовища, частоти та впливу небажаних подій? ймовірності та можливого фінансового чи операційного впливу.

Оцінка зміни зовнішнього середовища у морській логістиці ґрунтується на аналізі факторів, що перебувають поза безпосереднім контролем логістичних операторів, але можуть суттєво впливати на безпеку, своєчасність та ефективність морських перевезень [2; 8]. Така оцінка дозволяє передбачати ризики, планувати заходи реагування та підвищувати стійкість ланцюга постачань. До основних складових оцінки належать: погодні умови (штормові сезони, урагани, тайфуни, сильні вітри та зміни рівня води), політичні кризи (санкції, блокування морських шляхів, конфлікти в регіонах транзиту, вплив на доступність маршрутів і порушення регулярності доставки), геополітичні конфлікти (коливання попиту та пропозиції на морські перевезення, цінові зміни на паливо та тарифи перевезень), зміни ринкових умов (страйки, нестача персоналу, зміни у законодавстві чи регуляторних вимогах).

Оцінка частоти та впливу небажаних подій у морській логістиці ґрунтується на аналізі того, як часто відбуваються негативні події в ланцюзі постачань та який вплив вони мають на його ефективність [3; 7]. Ця оцінка є ключовим етапом управління ризиками, оскільки дозволяє визначати пріоритетність заходів реагування та прогнозувати наслідки для морських перевезень за такими параметрами: частота небажаних подій (кількість

аварій суден, затримок вантажів, пошкоджень контейнерів, збоїв у портах за певний період), вплив небажаних подій (опис наслідків інцидентів для ланцюга постачань: затримки доставки, фінансові збитки, пошкодження вантажів, перевантаження портів, порушення термінів контрактів).

Оцінка ймовірності та можливого фінансового чи операційного впливу у морській логістиці ґрунтується на визначенні ймовірності настання негативних подій та оцінці їхніх наслідків для ланцюга постачань, включаючи економічні та операційні аспекти [1]. Ця оцінка дозволяє не лише прогнозувати можливі проблеми, але й планувати ефективні заходи для їхнього мінімізації на основі зведеної інтерпретації параметрів: ймовірність настання події; оцінка прямих витрат, пов'язаних із небажаними подіями: штрафи за прострочення, компенсації за пошкоджені вантажі, додаткові витрати на транспортування; операційний вплив.

Такий підхід за властивим йому алгоритмом (рис. 2) забезпечує не лише прогнозованість ризиків та ефективність управління ними, але й баланс між об'єктивними даними та досвідом фахівців.

Зауважимо, що гібридний методичний підхід до оцінки ризиків у морській логістиці ґрунтується на такій інтеграції кількісних та якісних методів, що дозволяє здійснювати не лише поточну, а й прогностичну оцінку еволюційності ризиків.

Відтак, такий підхід особливо ефективний для динамічних умов ринку, змін зовнішнього середовища та неповних або непевних даних, забезпечуючи своєчасне коригування стратегії управління ризиками та підвищення стійкості ланцюга постачань

ВИСНОВОК

За результатами дослідження встановлено, що наразі актуальним є застосування методичних підходів до аналізу ризиків, які ґрунтуються на комбінуванні якісних та кількісних методів виявлення та аналізу небезпек. Окреслена тенденція зумовлена тим, що внаслідок операцій поєднання та інтеграції різних методів або їх окремих елементів методичні підходи набувають рис комплексності, що забезпечує більш ефективне врахування взаємозв'язків між ризиками на різних етапах логістичного процесу, та гібридності, яка підвищує інформативність аналізу за рахунок одночасної ідентифікації початкового стану ризиків і відстеження можливостей їх еволюційної трансформації.

Доведено, що кожен методичний підхід до аналізу ризиків у морській логістиці має переваги та обмеження щодо застосування. Комплексний підхід дозволяє прогнозувати можливий "ефект доміно", що виникає у разі реалізації критичних ризиків, та враховує взаємозалежності між портами, судами, маршрутами та клієнтами. Разом із тим, цей підхід більше фокусується на структурі ланцюга і взаємозв'язках, тому є менш гнучким та менш ефективним у прогнозуванні непередбачуваних зовнішніх факторів. Гібридний підхід, навпаки, поєднує кількісні (статистичні, історичні) та якісні (експертні) оцінки ризиків, що забезпечує більш точну та гнучку оцінку їх еволюційності. Він дозволяє прогнозувати ризики навіть при неповних або змінних даних, проте вимагає залучення експертів та регулярного оновлення оцінок.

Враховуючи встановлені переваги та обмеження, вибір методичного підходу до оцінки ризиків у морській логістиці залежить від конкретних цілей користувача, масштабу ланцюга постачань та доступності даних. Для великих, складних ланцюгів з високою взаємозалежністю елементів комплексний підхід дозволяє ефективно відстежувати системні ризики. Для динамічних умов ринку, змін зовнішнього середовища та неповних даних гібридний підхід забезпечує більш точну, адаптивну оцінку ризиків та своєчасне коригування стратегії управління.

Отже, у сучасних умовах гібридний підхід часто є більш універсальним і практичним, тоді як комплексний підхід ефективно застосовується у статичних або заздалегідь відомих структурах ланцюга постачання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптивних моделей оцінки ризиків, які інтегрують великі обсяги даних, штучний інтелект і сценарне моделювання для підвищення точності прогнозування та оперативності управління ризиками в морській логістиці.

Література:

1. Burmaka I., Vorokhobin I., Melnyk O., Burmaka O., Sagin S. Method of Prompt Evasive Maneuver Selection to Alter Ship's Course or Speed. Transactions on Maritime Science. 2022. № 11 (1). P. 1—9.
2. Мельник О.М. Обґрунтування концепції безпеко-орієнтованої роботи морських суден при перевезеннях вантажів. збірник. Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. № 26. 2023. С. 68—75.

3. Карпенко О.О., Осипова Є.Л. Розпізнавання та протидія гібридним загрозам на транспорті та в логістиці: навч. посіб. Київ: ТОВ "ТРОПЕА", 2024. 68 с.

4. Sagin S.S., Vorokhobin I.I. Мінімізація ризику виникнення небезпеки морських подій під час навігаційних переходів суден морського транспорту. Водний транспорт. 2024. № 2 (40). doi.org/10.33298/2226-8553.2024.2.40.07

5. Sagin S.V., Sagin S.S. Визначення методу управління рухом суден морського транспорту під час забезпечення їх безпечного розходження. Водний транспорт. Збірник наукових праць. 2023. № 2 (38). С. 187—198.

6. Соколов А. Оцінка невизначеності як інструмент посилення фінансово-економічної безпеки підприємств морської логістики. Економіка та суспільство, 2024. № 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-131

7. Sagin S.V., Sagin S.S., Madey V. Analysis of methods of managing the environmental safety of the navigation passage of ships of maritime transport. Technology Audit and Production Reserves. 2023. № 4 (3 (72)). P. 33—42.

8. Soner O., Kayisoglu G., Bolat P., Tam K. Risk sensitivity analysis of AIS cyber security through maritime cyber regulatory frameworks. Appl. Ocean Res. 2024. https://doi.org/10.1016/j.apor.2023.103855

References:

1. Burmaka, I., Vorokhobin, I., Melnyk, O., Burmaka, O., and Sagin, S. (2022), "Method of Prompt Evasive Maneuver Selection to Alter Ship's Course or Speed", Transactions on Maritime Science, vol. 11 (1), pp. 1—9.
 2. Melnyk, O.M. (2023), "Substantiation of the concept of safety-oriented operation of sea vessels during cargo transportation", Zbirnyk naukovykh prats? DNUZT im. akad. V. Lazaryana, vol. 26, pp. 68—75.
 3. Karpenko, O.O., and Osypova, YE.L. (2024), Rozpiznavannya ta protydiya hibrydnym zahrozam na transporti ta v lohistytsi [Recognition and counteraction to hybrid threats in transport and logistics], LLC "TROPEA", Kyiv, Ukraine.
 4. Sagin, S.S. and Vorokhobin, I.I. (2024), "Minimization of the risk of marine incidents during navigational passages of sea transport vessels", Vodnyy transport, vol. 2 (40). doi.org/10.33298/2226-8553.2024.2.40.07
 5. Sagin, S.V., and Sagin, S.S. (2023), "Determination of the method of controlling the movement of sea transport vessels while ensuring their safe separation", Vodnyy transport, vol. 2 (38), pp. 187—198.
 6. Sokolov, A. (2024), "Uncertainty assessment as a tool for strengthening the financial and economic security of maritime logistics enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-131
 7. Sagin, S.V., Sagin, S.S., and Madey, V. (2023), "Analysis of methods of managing the environmental safety of the navigation passage of ships of maritime transport", Technology Audit and Production Reserves, vol. 4 (3 (72)), pp.33—42.
 8. Soner, O., Kayisoglu, G., Bolat, P., and Tam, K. (2024), "Risk sensitivity analysis of AIS cyber security through maritime cyber regulatory frameworks", Appl. Ocean Res. https://doi.org/10.1016/j.apor.2023.103855
- Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

О. В. Калініченко,
к. е. н., доцент, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2688-859X>

О. С. Пінченко,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6494-4153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.157

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. Kalinichenko,
PhD, Associate Professor, Poltava State Agrarian University
О. Pinchenko,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENERGY EFFICIENCY IN AGRARIAN ENTERPRISES

У статті обґрунтовано теоретичні засади енергетичної ефективності аграрних підприємств як інтегральної категорії, що поєднує техніко-технологічні, економіко-управлінські та стратегічні аспекти виробничої діяльності. Визначено, що підвищення енергетичної ефективності є ключовим чинником забезпечення економічної стійкості та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах збільшення вартості енергетичних ресурсів, нестабільності енергопостачання та необхідності адаптації до вимог сталого розвитку. На основі аналізу наукової літератури та нормативно-правових документів систематизовано підходи до трактування поняття "енергетична ефективність" на міжнародному та національному рівнях. Виокремлено відмінності між техніко-економічним (поширеним у закордонних дослідженнях), соціально-економічним та управлінським (характерним для вітчизняної наукової традиції) підходами. Показано, що в міжнародних дослідженнях енергетична ефективність переважно розглядається як мінімізація енергетичних витрат при збереженні результативності виробничих процесів, тоді як вітчизняні науковці акцентують увагу на її стратегічному значенні для підвищення стійкості аграрних підприємств, поліпшення продуктивності виробництва та оптимізації структури витрат. Узагальнення наукових і нормативних підходів дало змогу запропонувати модель інтерпретації енергетичної ефективності, яка включає: нормативно-вимірковальний рівень (показники співвідношення результатів і витрат), управлінсько-організаційний рівень (система політик, методів та інструментів енергетичного менеджменту) та стратегічний рівень (роль енергетичної ефективності у забезпеченні економічної та енергетичної стійкості). За результатами проведеного аналізу авторами запропоновано власне визначення енергетичної ефективності. Обґрунтовано, що впровадження системного підходу до управління енергетичною ефективністю сприяє зменшенню енергоємності продукції, оптимізації операційних витрат, зміцненню ринкових позицій та зміцненню довгострокової стійкості аграрних підприємств.

The article substantiates the theoretical foundations of energy efficiency in agrarian enterprises as an integrated category that encompasses technical, economic, managerial, and strategic dimensions of production activity. It is emphasized that improving energy efficiency is a key factor in ensuring economic resilience and strengthening the competitiveness of agrarian enterprises under conditions of rising energy prices, unstable energy supply, and the need to adhere to the principles of sustainable development. Based on an analysis of scientific literature and regulatory documents, the study systematizes approaches to defining the concept of "energy efficiency" at both international and national levels. The differences between the techno-economic interpretation (predominant in foreign research) and the socio-economic and managerial interpretation (more characteristic of Ukrainian scholarship) are identified. It is demonstrated that international research primarily considers energy efficiency as the minimization of energy consumption while maintaining production performance, whereas Ukrainian researchers emphasize its strategic importance for enhancing agrarian enterprises resilience, improving production productivity, and optimizing cost structures. The generalization of scientific and regulatory approaches has enabled the development of a model for interpreting energy efficiency that includes: the measurement level, represented by quantitative indicators reflecting the relationship between outputs and energy inputs; the managerial-organizational level, which encompasses policies, tools, and mechanisms of energy management; and the strategic level, which reflects the role of energy efficiency in ensuring economic and energy stability and in strengthening competitive positions. Based on the results of the analysis, the authors propose their own definition of energy efficiency. It is argued that the implementation of a systematic approach to managing energy efficiency contributes to reducing the energy intensity of production, optimizing operating costs, increasing market adaptability, and enhancing the long-term sustainability of agrarian enterprises.

Ключові слова: енергетична ефективність, аграрні підприємства, енергетична стійкість, конкурентоспроможність, енергетичний менеджмент.

Key words: energy efficiency, agrarian enterprises, energy resilience, energy intensity, competitiveness, energy management.

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

Забезпечення енергетичної ефективності аграрних підприємств є однією з ключових умов їх економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах зростання вартості енергетичних ресурсів, нестабільності енергетичного забезпечення та необхідності переходу до моделі сталого розвитку. Аграрний сектор характеризується високою енергоємністю виробничих процесів, значною залежністю від викопних джерел енергії та обмеженістю власних ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази. Водночас наявні підходи до оцінювання та підвищення енергетичної ефективності переважно зосереджені на техніко-економічних параметрах і недостатньо враховують управлінські, організаційні та стратегічні аспекти. Це зумовлює необхідність комплексного наукового переосмислення сутності поняття "енергетична ефективність", його трактування на рівні міжнародних та національних стандартів, а також формування цілісної концептуальної основи для її оцінювання та забезпечення в аграрному виробництві.

Таким чином, дослідження теоретичних засад енергетичної ефективності є фундаментальною передумою

вою для розробки сучасних підходів до підвищення результативності функціонування аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання енергетичної ефективності розглядаються в наукових працях як вітчизняних, так і закордонних дослідників. Серед вітчизняних науковців цю проблематику досліджували: Вовк І. Ю., Швець В. В. [1]; Денисюк С. П. [2]; Квасній Л. Г., Малик Л. О., Щербан О. Я., Солтисік О. Я. [3]; Пятничук Т. В. [4]; Рубан-Максимець О. О. [5]. Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до енергетичної ефективності також зробили закордонні вчені, такі як: Гіллінгем К., Ньюелл Р. Г., Палмер К. [6]; Данлоп Т. [7]; Клірі К., Палмер К. [8]; Моріарті П., Хоннері Д. [9]; Улуджак Р., Юджел А. Г., Кочак Е. [10].

У наукових публікаціях виокремлюються співвідношення корисного ефекту до витрат енергії, оптимізація процесів для досягнення того ж результату за менших витрат, зв'язок із конкурентоспроможністю, раціональне використання енергетичних ресурсів у системі менеджменту. Українські дослідники здебільшого підкреслюють комплексний, соціально-економічний та управлінський

Таблиця 1. Тракткування поняття "енергетична ефективність" визначене державами та міжнародними організаціями

Джерело	Визначення
Україна	"кількісне співвідношення між роботою, послугами, товарами або енергією на виході та витраченою енергією на вході" [13]
Європейський Союз (ЄС)	"співвідношення між вихідною кількістю отриманих результатів діяльності (продуктивності), послуг, товарів або енергії та вхідною спожитою енергією" [14]
Сполучені Штати Америки (США)	"використання меншої кількості енергії для виконання тієї ж самої задачі або отримання того самого результату" [15]
Світовий банк	"скорочення обсягу енергії, необхідної для підтримки або покращення енергетичних послуг для домогосподарств, підприємств та громад" [16, с. 1]
Міжнародне енергетичне агентство (МЕА)	"зменшення енергії, використаної на одиницю діяльності" [17]
Міжнародна електротехнічна комісія (МЕК)	"співвідношення або інший кількісний зв'язок між обсягом результату – продуктивності, послуги, товарів чи енергії – та витратами енергії" [18, с. 3]
Європейське екологічне агентство (ЄАЕ)	"використання меншої кількості енергії для отримання того самого результату або виробництво більшого обсягу продукції за незмінних енергетичних витрат із мінімізацією енергетичних витрат" [19]
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	"спосіб підвищення продуктивності та сталості суспільства, насамперед шляхом забезпечення енергозбереження" [20, с. 10]

Джерело: сформовано на основі [13; 14; 15; 16, с. 1; 17; 18, с. 3; 19; 20, с. 10].

кий характер категорії, тоді як закордонні — її техніко-економічну природу з фокусом на вимірюванні та прикладній оптимізації. Саме тому поглиблене вивчення теоретичних засад енергетичної ефективності аграрних підприємств є необхідною умовою формування науково обґрунтованих управлінських рішень та розвитку сучасних підходів до ресурсозбереження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення та систематизація існуючих підходів до визначення сутності поняття "енергетична ефективність" у нормативно-правовому та науковому дискурсі, а також виокремлення ключових змістових акцентів, що формують його теоретичну основу в контексті діяльності аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі та нормативно-правових документах різних держав та міжнародних організацій поняття "енергетична ефективність" трактується по-різному, що зумовлено відмінностями у стратегічних пріоритетах енергетичної політики та завданнях, які стоять перед ними.

Агентство з охорони навколишнього середовища США та Міністерство енергетики США, в межах програми енергоефективності ENERGY STAR визначають енергетичну ефективність як "використання меншої кількості енергії для виконання тієї самої роботи — і водночас зниження витрат на енергію та зменшення забруднення" [11].

Інститут екологічних та енергетичних досліджень тлумачить енергетичну ефективність як "використання меншої кількості енергії для виконання тієї ж самої задачі, тобто зменшення енергетичних витрат" [12].

Узагальнення різних підходів є важливим для формування єдиної понятійної бази, що забезпечує коректність подальших досліджень. З метою систематизації існуючих підходів до визначення поняття "енергетична ефективність" проведено аналіз трактувань, сформульованих на національному рівні та провідними міжнародними інституціями (табл. 1).

Викладені в табл. 1 поняття "енергетична ефективність" демонструють, що всі розглянуті визначення об'єднують акцент на співвідношенні між обсягом отриманого корисного результату та витраченою енергією. Разом з тим, підходи відрізняються змістовними акцентами: українське та європейське бачення орієнтоване на вимірювання ефективності як кількісного співвідношення ресурсів і результатів; американський підхід робить наголос на мінімізації споживання енергії без погіршення якості результату; міжнародні економічні організації розглядають енергетичну ефективність як інструмент забезпечення сталого розвитку та досягнення енергетичної безпеки.

Отже, поняття "енергетична ефективність" є комплексним і поєднує технологічний, економічний та екологічний аспекти, що є важливою методологічною пе-

Таблиця 2. Основні акценти у трактуваннях поняття "енергетична ефективність" визначених державами та міжнародними організаціями

Акцент	Пояснення	Джерело	Значення для аграрних підприємств
Ефект і результат	Кінцевий виробничий вихід продукції	Україна, ЄС, МЕК	Дає можливість вимірювати ефективність
Мінімізація витрат	Зменшення енергетичних витрат при незмінному результаті	США, МЕА, ЄАЕ	Впливає на собівартість виробництва продукції
Стійкість і розвиток	Покращення послуг та добробуту	Світовий банк, ОЕСР	Пов'язує енергетичну ефективність з конкурентоспроможністю
Управління та контроль	Необхідність управлінських рішень	Україна, ЄС	Формує систему енергетичного менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3. Визначення поняття "енергетична ефективність" вітчизняними та закордонними науковцями

Джерело	Визначення
Вітчизняні науковці	
Вовк І. Ю., Швець В. В.	"показники, що відбивають ставлення корисного ефекту від використання енергетичних ресурсів до витрат енергетичних ресурсів, вироблених з метою отримання такого ефекту, стосовно продукції, технологічному процесу, юридичній особі, індивідуальному підприємцю" [1]
Денисюк С. П.	"макроекономічний показник, що є величиною зворотною від енергоємності ВВП, який характеризує конкурентоспроможність продукції країни і виступає одночасно як визначаючий чинник та індикатор інноваційного розвитку країни" [2, с. 9]
Квасній Л. Г., Малик Л. О., Щербан О. Я., Солтисік О. Я.	"здатність суспільства або окремої організації ефективно використовувати енергію для виробництва товарів і послуг, максимізуючи корисний результат при мінімальному споживанні енергетичних ресурсів" [3, с. 22]
Пятничук Т. В.	"ефективне, розсудливе, доцільне використання енергетичних джерел" [4, с. 97]
Рубан-Максимець О. О.	"узагальнене поняття, розкриття якого потребує конкретизації системи (технічна, економічна, соціальна тощо) та мети (завдання, проблеми, питання) використання" [5, с. 21]
Закордонні науковці	
Гіллінгем К., Ньюелл Р. Г., Палмер К.	"надані енергетичні послуги на одиницю витраченої енергії" [6, с. 598]
Данлоп Т.	"використання меншої кількості енергії за того ж рівня продукції" [7]
Клірі К., Палмер К.	"використання меншої кількості енергії для надання енергетичних послуг" [8]
Моріарті П., Хоннері Д.	"вхідна енергія, необхідна для отримання результату, що становить інтерес для людини" [9]
Улуджак Р., Юджел А. Г., Кочак Е.	"зменшення частки енергетичних витрат у виробництві або досягнення того ж рівня виробництва з меншими витратами енергії" [10]

Джерело: сформовано на основі [1; 2, с. 9; 3, с. 22; 4, с. 97; 5, с. 21; 6, с. 598; 7; 8; 9; 10].

редумовою для подальшої розробки стратегій її підвищення в аграрному секторі.

Поняття "енергетична ефективність" розглядається як на рівні міжнародних нормативно-правових документів та політичних стратегій, так і на рівні наукових економічних, технічних та управлінських досліджень. У нормативних документах підкреслюється, що енергетична ефективність не зводиться лише до енергозбереження, а передбачає досягнення того самого або вищого виробничого чи соціального результату за умов зменшення енергоспоживання або мінімізації енергетичних витрат.

На основі проведеного порівняльного аналізу трактувань поняття "енергетична ефективність" постає необхідність не лише систематизувати визначення, а й виокремити ключові смислові акценти, які формують зміст цього поняття у контексті різних інституціональних підходів (табл. 2).

Систематизовані в табл. 2 акценти у трактуванні поняття "енергетична ефективність" засвідчують, що різні держави та міжнародні організації підкреслюють різні аспекти цього явища, однак усі вони взаємопов'язані та комплексно впливають на ефективність функціонування аграрних підприємств. Поєднання орієнтації на ви-

робничий результат, мінімізацію енергетичних витрат, забезпечення стійкого розвитку та формування ефективної системи енергетичного менеджменту є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таким чином, енергетична ефективність у аграрному секторі має розглядатися як інтегральна характеристика, що охоплює технологічні, економічні та управлінські аспекти, і повинна стати базисом для розробки стратегій енергетичного розвитку аграрних підприємств.

Наукові підходи до визначення поняття "енергетична ефективність" формуються під впливом рівня економічного розвитку, структури енергоспоживання, організаційно-технологічних особливостей виробництва та національних пріоритетів. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існують різноманітні трактування, які відрізняються деталізацією, змістовним акцентом та масштабом аналізу — від макроекономічного рівня до рівня окремого аграрного підприємства чи технологічного процесу.

З метою систематизації різних підходів проведено аналіз визначень поняття "енергетична ефективність", запропонованих вітчизняними та закордонними науковцями (табл. 3).

На основі аналізу в табл. 3 праць вітчизняних та закордонних науковців слід виділити декілька підходів до інтерпретації енергетичної ефективності. Ресурсно-результативний підхід трактує її як співвідношення корисного ефекту до витрачених енергетичних ресурсів, що дозво-

ляє кількісно оцінювати рівень ефективності окремого процесу, продукції чи підприємства. Макроекономічний підхід пов'язує енергетичну ефективність із конкурентоспроможністю і стійкістю національної економіки, розглядаючи її як показник рівня інноваційного розвитку. Організаційно-управлінський підхід робить акцент на раціональному та цілеспрямованому використанні енергетичних ресурсів у системі управління підприємством, що підкреслює роль внутрішньої політики та енергетичного менеджменту. Виробничо-технологічний підхід визначає енергетичну ефективність через досягнення незмінного рівня виробництва за умови зменшення енергетичних витрат, що є основою оптимізації технологічних процесів та модернізації виробництва.

Загалом, закордонні автори здебільшого акцентують увагу на мінімізації енергоспоживання при збереженні результативності, тоді як українські науковці значною мірою пов'язують енергетичну ефективність із розвитком підприємства та національної економіки. Це свідчить про комплексний характер розгляду поняття та необхідність врахування як техніко-технологічних, так і економіко-управлінських чинників при формуванні стратегій підвищення енергетичної ефективності аграрних підприємств.

Проведений аналіз наукових підходів дозволяє встановити суттєві відмінності у розумінні та трактуванні поняття "енергетична ефективність" у вітчизняній та зарубіжній науковій традиції. Ці відмінності зумовлені різними пріоритетами енергетичної політики, домінуючими моделями господарювання, технологічними можливостями виробництва та рівнем інтеграції принципів сталого розвитку в практику управління. З метою їх системного відображення узагальнено ключові параметри порівняння підходів вітчизняних і зарубіжних науковців щодо визначення сутності енергетичної ефективності (табл. 4).

Порівняння в табл. 4 підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників засвідчує, що в Україні поняття "енергетична ефективність" має більш комплексний зміст і розглядається крізь призму соціально-економічного розвитку, управління та стратегічного забезпечення конкурентоспроможності. Натомість у зарубіжній науковій традиції воно частіше трактується як техніко-економічна категорія, орієнтована на оптимізацію виробничих процесів та мінімізацію енергетичних витрат.

Таке зіставлення дозволяє дійти висновку, що для аграрного сектору України доцільним є поєднання обох підходів: з одного боку — забезпечення ефективного технологічного використання енергетичних ресурсів, а з іншого — інтеграція енергетичної ефективності у систему стратегічного управління розвитком аграрного підприємства. Це створює підґрунтя для формування цілісної моделі енергетичного менеджменту, спрямованої на підвищення економічної ефективності.

На основі аналізу всіх вищезгаданих визначень сформулюємо власне тлумачення поняття "енергетична ефективність" — це співвідношення між величиною корисного результату та кількістю використаної енергії, що відображає ступінь раціональності та оптимальності енергоспоживання.

Проведений аналіз нормативних та наукових трактувань поняття "енергетична ефективність" засвідчив багатовимірність та багатокомпонентність цього терміна. Нормативно-правові джерела зосереджуються переважно на кількісній оцінці співвідношення між результатом і витратами енергетичних ресурсів, акцентуючи на вимірюваності та стандартизації. У науковому дискурсі поняття розширюється за рахунок включення економічних, управлінських та технологічних аспектів, які відображають можливості оптимізації виробничих процесів, впровадження енергетичного менеджменту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати здійсненої систематизації виявили суттєву методологічну прогалину: більшість існуючих підходів розглядають енергетичну ефективність або як техніко-економ-

Таблиця 4. Порівняння вітчизняних і закордонних підходів до визначення поняття "енергетична ефективність"

Ознака порівняння	Вітчизняні науковці	Закордонні науковці
Домінуючий зміст	Соціально-економічна та управлінська категорія	Техніко-економічна категорія
Одиниця аналізу	Підприємство, галузь, національна економіка	Технологія, процес, виробнича функція
Основна мета	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності економічної системи	Мінімізація енергетичних витрат для отримання фіксованого результату
Характер підходу	Комплексний: економічний, організаційний, стратегічний	Прикладний: вимірювання ефекту або енергетичних витрат
Результат для оцінювання	Конкурентоспроможність, економічний результат	Оптимізація технологій, ресурсозбереження

Джерело: авторська розробка.

ічний показник, або як процес організаційного управління, залишаючи поза увагою її стратегічний вплив на економічну та енергетичну стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Це особливо актуально для аграрного сектору, де рівень енергоємності виробництва, залежність від зовнішніх енергетичних ресурсів та ризикова нестабільність середовища формують не лише виробничі, а й стратегічні загрози функціонуванню підприємств.

У зв'язку з цим виникає необхідність розширити понятійне поле енергетичної ефективності, інтерпретуючи її як багаторівневу характеристику. Саме таке бачення покладено в основу триплощинної моделі інтерпретації енергетичної ефективності аграрних підприємств (табл. 5).

Запропонована в табл. 5 модель інтерпретації енергетичної ефективності аграрних підприємств дає змогу поєднати техніко-економічний, управлінський та стратегічний виміри у єдину аналітичну конструкцію. Це забезпечує можливість:

1. Оцінювати рівень енергетичної ефективності не лише за показниками витрат і результатів, а й за здатністю аграрного підприємства керувати процесами енергоспоживання.

Таблиця 5. Модель інтерпретації енергетичної ефективності аграрних підприємств

Площина	Сутність інтерпретації	Ключовий змістовий індикатор	Результат для аграрних підприємств
1. Нормативно-вимірювальна	Енергетична ефективність як кількісний показник співвідношення результату до витрат енергії	Енергоємність продукції, коефіцієнти енергоспоживання	Дає можливість вимірювати та порівнювати
2. Управлінсько-організаційна	Енергетична ефективність як система управлінських рішень щодо оптимізації енергоспоживання	Наявність системи управління та політики модернізації	Дає можливість керувати витратами та знижувати їх
3. Стратегічна	Енергетична ефективність як детермінанта конкурентоспроможності, економічної та енергетичної стійкості аграрного підприємства	Індекс енергетичної стійкості	Дає можливість передбачати ризики та зміцнювати позиції на ринку

Джерело: авторська розробка.

2. Визначати довгостроковий вплив енергетичної ефективності на економічну та енергетичну стійкість аграрного підприємства.

3. Формувати стратегічні рішення, спрямовані на зниження енергоємності виробництва та зміцнення конкурентоспроможності.

Модель створює основу для подальшої розробки інтегрального індексу енергетичної стійкості аграрного підприємства, що може слугувати інструментом моніторингу, прогнозування та стратегічного планування. Тому розробка має як теоретичне значення (уточнення змісту категорії), так і практичне (застосування в системі енергетичного менеджменту та стратегічного управління аграрним підприємством).

Таким чином, міжнародні норми роблять акцент на вимірюваності та стандартизації, тоді як вітчизняні наукові підходи доповнюють поняття управлінськими, соціально-економічними та стратегічними аспектами. Це дає змогу стверджувати, що енергетична ефективність у сучасному науковому розумінні є не лише техніко-економічною характеристикою процесу споживання енергії, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що поняття "енергетична ефективність" у науковому та нормативно-правовому дискурсі має багатовимірний характер і розглядається як співвідношення між обсягом корисного результату та витратами енергії, спрямоване на забезпечення раціонального використання енергетичних ресурсів. Аналіз підходів різних міжнародних організацій, держав та науковців засвідчує відмінності у змістовних акцентах, проте спільним є прагнення до мінімізації енергетичних витрат за умови збереження або підвищення результативності виробничих процесів. Для аграрного сектору енергетична ефективність є не лише техніко-економічним показником, а й ключовою складовою формування конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх економічної та енергетичної стійкості в умовах зростання вартості енергетичних ресурсів і ризиків, пов'язаних з енергозабезпеченням. Запропонована модель інтерпретації енергетичної ефективності аграрних підприємств дає змогу поєднати нормативно-вимірювальний, управлінсько-організаційний та стратегічний підходи, що створює підґрунтя для побудови ефективної системи енергетичного менеджменту.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці методики інтегральної оцінки енергетичної стійкості аграрних підприємств, яка дасть змогу здійснювати моніторинг та прогнозування їх конкурентних позицій з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Література:

1. Вовк І. Ю., Швець В. В. Архітектурно-планувальні і технічні принципи забезпечення енергоресурсоефективності будівель. Матеріали LIV Всеукраїнської науко-

во-технічної конференції факультету будівництва, цивільної та екологічної інженерії (м. Вінниця, 24—27 березня 2025 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fbtegp/all-fbtegp-2025/paper/view/24448> (дата звернення: 05.11.2025).

2. Денисюк С. П. Формування політики підвищення енергетичної ефективності — сучасні виклики та європейські орієнтири. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2013. № 2. С. 7—22.

3. Квасній Л. Г., Малик Л. О., Щербан О. Я., Солтисік О. Я. Забезпечення енергоефективності економіки: можливості імплементації зарубіжного досвіду. Academy Review. 2024. № 1 (60). С. 20—35. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-2>

4. Пятничук Т. В. Методика застосування кейс-методу у дослідженні енергоефективності будівельної галузі у професійній підготовці. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип. 52. С. 96—102. <https://doi.org/10.31376/2410-0897-2023-2-52-96-102>

5. Рубан-Максимець О. О. Особливості розрахунку показників енергетичної ефективності на базі статистичної звітності України. Проблеми загальної енергетики. 2009. Вип. 20. С. 21—26.

6. Gillingham K., Newell R. G., Palmer K. Energy efficiency economics and policy. Annual Review of Resource Economics. 2009. Vol. 1 (1). P. 597—620. <https://doi.org/10.1146/annurev.resource.102308.124234>

7. Dunlop T. Energy efficiency: the evolution of a motherhood concept. Social Studies of Science. 2022. Vol. 52 (5). P. 710—732. <https://doi.org/10.1177/03063127221096171>

8. Cleary K., Palmer K. Energy efficiency 101. 2020. URL: https://media.rff.org/documents/Energy_Efficiency_101.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

9. Moriarty P., Honnery D. Rethinking notions of energy efficiency in a global context. Energies. 2023. Vol. 16 (12). URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/12/4706> (дата звернення: 05.11.2025). <https://doi.org/10.3390/en16124706>

10. Ulucak R., Yucel A. G., Kocak E. The process of sustainability. Environmental Kuznets Curve. 2019. P. 37—53. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-816797-7.00005-9>

11. Energy efficiency. Energy Star. URL: <https://www.energystar.gov/about/how-energy-star-protects-environment/energy-efficiency> (дата звернення: 05.11.2025).

12. Energy efficiency. Environmental and Energy Study Institute. URL: <https://www.eesi.org/topics/energy-efficiency/description> (дата звернення: 05.11.2025).

13. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21.10.2021 р. № 1818-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (дата звернення: 05.11.2025).

14. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2017/1369 від 4 липня 2017 року про встановлення рамок для енергетичного маркування та скасування Директиви 2010/30/ЄС: Міжнародний документ від 04.07.2017 р. № 2017/1369. Дата оновлення:

04.07.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-17 (дата звернення: 05.11.2025).

15. Energy efficiency. U. S. Department of Energy. URL: <https://energy.gov/indianenergy/tribal-energy-guide/energy-efficiency> (дата звернення: 05.11.2025).

16. World Bank Group support to energy efficiency: an independent evaluation of demand-side approaches. World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/673731629998649246/pdf/World-Bank-Group-Support-to-Energy-Efficiency-An-Independent-Evaluation-of-Demand-side-Approaches-Approach-Paper.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

17. Energy efficiency. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/energy-system/energy-efficiency-and-demand/energy-efficiency> (дата звернення: 05.11.2025).

18. Energy efficiency. International Electrotechnical Commission. URL: <https://www.iec.ch/basecamp/energy-efficiency> (дата звернення: 05.11.2025).

19. Energy efficiency. European Environment Agency. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/energy-efficiency> (дата звернення: 05.11.2025).

20. Ryan L., Campbell N. Spreading the net: the multiple benefits of energy efficiency improvements. IEA Energy Papers. 2012. No. 2012/08. URL: https://www.oecd.org/en/publications/spreading-the-net-the-multiple-benefits-of-energy-efficiency-improvements_5k9-crzjbpkkc-en.html (дата звернення: 05.11.2025). <https://doi.org/10.1787/5k9crzjbpkkc-en>

References:

1. Vovk, I. Yu., and Shvets, V. V. (2025), "Architectural, planning and technical principles for ensuring energy and resource efficiency of buildings", *Materialy LIV Vseukrainskoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii fakultetu budivnytstva, tsyvilnoi ta ekolohichnoi inzhenerii* [Materials of the LIV All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of the Faculty of Construction, Civil and Environmental Engineering], Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fbtegp/all-fbtegp-2025/paper/view/24448> (Accessed 5 November 2025).

2. Denysiuk, S. P. (2013), "Policy formation increase energy efficiency — current challenges guidelines and European", *Power engineering: economics, technique, ecology*, vol. 2, pp. 7—22.

3. Kvasnii, L. H., Malyk, L. O., Shcherban, O. Ya., and Soltysik, O. Ya. (2024), "Ensuring energy efficiency of the economy: possibilities of implementation of foreign experience", *Academy Review*, vol. 1 (60), pp. 20—35.

4. Pyatnichuk, T. V. (2023), "Case method in the study of energy efficiency in the construction industry in professional training", *Bulletin of Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, vol. 52, pp. 96—102.

5. Ruban-Maksymets, O. O. (2009), "Features of calculating energy efficiency indicators based on statistical reporting of Ukraine", *The problems of general energy*, vol. 20, pp. 21—26.

6. Gillingham, K., Newell, R. G., and Palmer, K. (2009), "Energy efficiency economics and policy", *Annual Review of Resource Economics*, vol. 1 (1), pp. 597—620.

7. Dunlop, T. (2022), "Energy efficiency: the evolution of a motherhood concept", *Social Studies of Science*, vol. 52 (5), pp. 710—732.

8. Cleary, K., and Palmer, K. (2020), "Energy efficiency 101", available at: https://media.rff.org/documents/Energy_Efficiency_101.pdf (Accessed 5 November 2025).

9. Moriarty, P., and Honnery, D. (2023), "Rethinking notions of energy efficiency in a global context", *Energies*, vol. 16(12), available at: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/12/4706> (Accessed 5 November 2025).

10. Ulucak, R., Yucel, A. G., and Kocak, E. (2019), "The process of sustainability", *Environmental Kuznets Curve*, pp. 37—53.

11. Energy Star (2025), "Energy efficiency", available at: <https://www.energystar.gov/about/how-energy-star-protects-environment/energy-efficiency> (Accessed 5 November 2025).

12. Environmental and Energy Study Institute (2025), "Energy efficiency", available at: <https://www.eesi.org/topics/energy-efficiency/description> (Accessed 5 November 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On energy efficiency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20> (Accessed 5 November 2025).

14. The European Parliament and the Council (2017), "Regulation (EU) 2017/1369 of 4 July 2017 setting a framework for energy labelling and repealing Directive 2010/30/EU", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-17 (Accessed 5 November 2025).

15. U. S. Department of Energy (2025), "Energy efficiency", available at: <https://energy.gov/indianenergy/tribal-energy-guide/energy-efficiency> (Accessed 5 November 2025).

16. World Bank (2021), "World Bank Group support to energy efficiency: an independent evaluation of demand-side approaches", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/673731629998649246/pdf/World-Bank-Group-Support-to-Energy-Efficiency-An-Independent-Evaluation-of-Demand-side-Approaches-Approach-Paper.pdf> (Accessed 5 November 2025).

17. International Energy Agency (2025), "Energy efficiency", available at: <https://www.iea.org/energy-system/energy-efficiency-and-demand/energy-efficiency> (Accessed 5 November 2025).

18. International Electrotechnical Commission (2023), "Energy efficiency", available at: <https://www.iec.ch/basecamp/energy-efficiency> (Accessed 5 November 2025).

19. European Environment Agency (2024), "Energy efficiency", available at: <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/energy-efficiency> (Accessed 5 November 2025).

20. Ryan, L., and Campbell, N. (2012), "Spreading the net: the multiple benefits of energy efficiency improvements", *IEA Energy Papers*, no. 2012/08, available at: https://www.oecd.org/en/publications/spreading-the-net-the-multiple-benefits-of-energy-efficiency-improvements_5k9crzjbpkkc-en.html (Accessed 5 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

Т. В. Гулик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0411-7743>
Д. А. Бодня,
аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7705-0398>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.164

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

T. Hulyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Economics
and Entrepreneurship named after T.G. Benya, Ukrainian State University of Science and Technologies
D. Bodnia,
PhD student of the Department of Economics and Entrepreneurship
named after T.G. Benya, Ukrainian State University of Science and Technologies

DIGITIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A STRATEGIC DIRECTION OF PROVIDING CUSTOMER CAPITAL FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP

У статті досліджено, що у сучасних умовах цифрова модернізація бізнес-процесів, у тому числі забезпечення клієнтського капіталу стала ключовим викликом для організацій будь-якого масштабу та галузі. Інтеграція новітніх технологій відкриває шлях до якісного зростання підприємств і зміцнення їх позицій на ринку. У світі, де діджиталізація визначає темпи прогресу, її роль у формуванні успішної бізнес-стратегії є вирішальною. Останні роки ознаменувалися стрімким поширенням цифрових рішень у всіх секторах економіки — від промисловості до сервісних послуг. Серед провідних напрямів цифрової трансформації варто виділити: активне застосування штучного інтелекту (ШІ) в цифровізації бізнес-процесів; розвиток хмарних платформ; мобільні технології та відповідні їм платформи; аналітику великих баз даних (Big Data). Ключовими чинниками, що стимулюють цифрову трансформацію, виступають поява новітніх технологій та фундаментальні принципи мережевої економіки, де цінність товарів і послуг прямо залежить від рівня їх інноваційності. Суть цифровізації підприємницьких процесів тісно пов'язана з концепцією "смарт-розвитку", що передбачає активне впровадження цифрових рішень у структуру управління та організацію бізнес-діяльності. Процес цифрової модернізації має високий ступінь варіативності, оскільки його реалізація значною мірою визначається галузевими особливостями, економічною моделлю підприємства та впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Така багатогранність вимагає глибокого аналізу та адаптації під конкретні умови функціонування бізнесу. Сучасні умови господарювання та їх трансформаційні зміни стають невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємництва. Виступають ключовим чинником, що дозволяє бізнес-структурам оперативно адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, своєчасно переглядати конкурентні підходи та досягати високої економічної результативності. Цифровізація більше не є опцією — вона перетворилася на необхідну умову для забезпечення стабільного та гнуч-

кого функціонування підприємств у динамічному ринковому просторі. Для українського бізнесу цифрова трансформація стала невід'ємною складовою сталого розвитку. Компанії, які прагнуть довгострокового успіху, повинні системно впроваджувати інноваційні технології у свою діяльність. Україна має розвинений IT-сектор та цифрову індустрію, які здатні забезпечити бізнес ефективними цифровими рішеннями, а також молоде покоління, яке активно адаптується до нових технологічних реалій сьогодення.

The article examines that in modern conditions, digital modernization of business processes, including securing client capital, has become a key challenge for organizations of any scale and industry. Integration of the latest technologies paves the way for qualitative growth of enterprises and strengthening their positions in the market. In a world where digitalization determines the pace of progress, its role in shaping a successful business strategy is crucial. Recent years have been marked by the rapid spread of digital solutions in all sectors of the economy — from industry to services. Among the leading areas of digital transformation, it is worth highlighting: active use of artificial intelligence (AI) in the digitalization of business processes; development of cloud platforms; mobile technologies and corresponding platforms; analytics of large databases (Big Data). The key factors stimulating digital transformation are the emergence of new technologies and the fundamental principles of the network economy, where the value of goods and services directly depends on their level of innovation. The essence of digitalization of business processes is closely related to the concept of "smart development", which involves the active implementation of digital solutions in the management structure and organization of business activities. The process of digital modernization has a high degree of variability, since its implementation is largely determined by industry characteristics, the economic model of the enterprise and the influence of internal and external factors. Such versatility requires in-depth analysis and adaptation to specific business operating conditions. Modern business conditions and their transformational changes are becoming an integral part of the strategic development of entrepreneurship. They are a key factor that allows business structures to quickly adapt to constant changes in the external environment, timely review competitive approaches and achieve high economic performance. Digitalization is no longer an option — it has become a necessary condition for ensuring stable and flexible functioning of enterprises in a dynamic market space. For Ukrainian business, digital transformation has become an integral part of sustainable development. Companies that strive for long-term success must systematically implement innovative technologies in their operations. Ukraine has a developed IT-sector and digital industry that are able to provide businesses with effective digital solutions, as well as a young generation that is actively adapting to the new technological realities of today.

Ключові слова: цифрова трансформація, клієнтські взаємовідносини, клієнтські бази даних, діджиталізація, бізнес-процеси, CRM-система, автоматизація.

Key words: digital transformation, customer relationships, customer databases, digitalization, business processes, CRM system, automation.

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

Сучасна економічна ситуація у світі визначає роль цифровізації бізнес-процесів як одну з ключових умов сталого розвитку підприємництва. Розвиток сучасних інформаційних технологій трансформує підходи до ведення бізнесу, сприяючи адаптації компаній до нових умов господарювання та переходу до епохи Четвертої промислової революції. Цей перехід передбачає всеохопну автоматизацію та цифрову інтеграцію виробничих процесів і бізнес-операцій. Також важливо підкреслити, що сьогодні ефективний розвиток підприємств залежить від здатності своєчасно реагувати на актуальні бізнес-тенденції та інтегруватися в новітнє цифрове середовище, що є ключовим чинником для збереження конкурентоспроможності. Виклики сучасного світу не повинні стримувати процес цифровізації, а навпаки — мають слугувати поштовхом до її активного впровадження, враховуючи перспективні можливості, які вона відкриває для розвитку підприємництва.

Цифрова трансформація здатна оптимізувати ключові сфери діяльності, зокрема: документообіг, обробку та аналіз даних, а також організаційні процеси.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові дослідження підкреслюють, що розвиток цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів мають відбуватися на постійній основі, так як це важлива складова стратегічного менеджменту підприємства. Менеджери усіх рівнів на постійній основі мають розробляти пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових рішень і технологій в усі ланки бізнес-процесів підприємства. Такі пропозиції мають ґрунтуватися на детальних висновках техніко-експлуатаційного аналізу та результатам впровадження по підприємству.

Д. Петренко [1], підкреслює у своїх наукових роботах значення інноваційного розвитку підприємства, але визначає, що саме спочатку знання мають бути інтегровані й адаптовані поетапно до виробничих та зовнішньоекономічних процесів.

Зокрема, А. Роч та М. Саус вивчають роль та значення посиленого впливу цифровізації на стан конкурентного середовища, так як цифрові технології та рішення дозволяють підприємству отримувати конкурентні переваги над конкурентами [2].

Наприклад, Ю. Ларіна, У. Ремез та А. Корженівська-Кравченко досліджують цифровізацію як умову сталого розвитку підприємства, при цьому наголошують на більш активному впровадженні цифрових технологій саме у маркетинг та взаємовідносини з клієнтами [3].

У працях, О. Птащенко та В. Карп розкрито теоретичні та практичні аспекти від впровадження цифрових рішень у мережеві бізнес-моделі підприємств, так як це сучасний тренд просторових бізнес-екосистем та інноваційного розвитку підприємства [4].

Наукові роботи Н. Шпак та І. Грабович [5] спрямовані на вивченні CRM-систем для розвитку бізнесу, так як такі цифрові технології та рішення допомагають ефективно працювати з клієнтами будь-якого підприємства.

Такі науковці, як В.А. Фостолович [6], Г.Ю. Олійник [7], Т. Янковець [8] підкреслюють значення цифровізації у сучасних бізнес-процесах, але акцентують свою увагу на тому, що має бути адаптація цифрових стратегій до умов українського ринку.

У працях таких дослідників, як Ю.Л. Ратушна [9], С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук та Т. Кучанська [10] та ін. розкрито концептуальні засади цифровізації та її трансформаційних змін на усі бізнес-процеси підприємства. Вони підкреслюють значення цифрових рішень та технологій для інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення теоретичних знань та практичних підходів щодо значення й впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, зокрема у клієнтський капітал та його похідних елементів щодо забезпечення адаптивного і сталого розвитку.

Основним завданням дослідження є визначення цифровізації як однієї з умов сталого розвитку підприємства за мінливих умов господарювання та однією з важливих складових щодо конкурентних переваг, так як чим більше суб'єкт господарювання залучає інноваційних цифрових технологій до оптимізації більшості бізнес-процесів, у тому числі у клієнтський капітал, тим кращі його позиції на ринку (конкурентні переваги).

Дане дослідження покликане обґрунтувати необхідність підприємству ставити перед собою завдання щодо постійного впровадження цифровізації в усі бізнес-процеси, зокрема в клієнтський капітал, так як це дозволить швидко реагувати на перманентні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, постійно корегувати і оновлювати конкурентні стратегії, забезпечувати сталу економічну ефективність бізнесу.

Для отримання основних результатів у ході проведення дослідження були використані загальнонаукові методи. Зокрема, аналіз існуючих даних й літературних джерел щодо ідентифікації цифрових технологій у загальному менеджменті підприємства та їх вплив на усі бізнес-процеси підприємства, у тому числі щодо клієнтського капіталу та його похідних, а також синтез

для з'єднання ключових результатів аналізу. Також застосовувалися методи узагальнення для підсумку результатів дослідження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація передбачає перенесення бізнес-процесів підприємства у цифрове середовище з використанням сучасних інформаційних технологій. Навіть базові операції, такі як проведення нарад, конференцій, семінарів чи співбесід, можуть здійснюватися через відеозв'язок. Купівля товарів і послуг через інтернет-магазини більше не потребує фізичної присутності, а консультування клієнтів активно відбувається через онлайн-канали, месенджери та соціальні мережі. Рекламу продукції дедалі частіше використовує інструменти віртуальної та доповненої реальності, а веб-сайти підприємств слугують платформами для інформування клієнтів, партнерів та інвесторів про переваги компанії та її діяльність.

Сучасні інноваційні цифрові рішення — зокрема електронні платіжні системи, мобільні сервіси, додатки, а також персоналізоване обслуговування, що базується на технологіях Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання — сприяють підвищенню ефективності управління підприємствами. Вони також забезпечують розвиток інтеграційних партнерських відносин із постачальниками ресурсів і споживачами, що позитивно впливає на якість наданих послуг. Крім того, цифрові технології відіграють важливу роль у формуванні ефективних комунікаційних зв'язків усередині організаційної структури підприємства, покращуючи координацію між окремими процесами та підрозділами.

Цифрові технології відкривають можливість ефективного збору та аналізу великих масивів даних про користувачів, що дає змогу суб'єктам господарювання краще розуміти запити клієнтів і пропонувати їм персоналізовані послуги. Завдяки бізнес-аналітиці та алгоритмам машинного навчання суб'єкти господарювання можуть прогнозувати попит на конкретні сервіси та адаптувати свою пропозицію відповідно до актуальних потреб ринку.

Цифрові інновації традиційно розглядаються як ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур. В умовах постійного ускладнення економічних взаємовідносин вони спрямовані на вдосконалення організаційної моделі економічних систем різного рівня, а також на зміцнення конкурентоспроможності та антикризової стійкості бізнесу.

У процесі дослідження цифровізації бізнес-процесів підприємств вона розглядається як прояв поведінкових реакцій управлінського персоналу на зміни у зовнішньому середовищі. Такий біхевіористський підхід дозволяє перенести логіку загальносуспільного процесу поширення інновацій на управлінсько-організаційну площину підприємницької діяльності. За умови дотримання відповідних методологічних засад, процес впровадження інновацій традиційно моделюється у вигляді класичної кривої життєвого циклу, яка демонструє темпи та етапність їх прийняття різними категоріями споживачів.

CRM-технології автоматизованого управління взаємовідносинами з клієнтами почали активно інтегруватися в бізнес-процеси під впливом зростаючої конкуренції на ринку. У логістичному секторі такі цифрові

рішення застосовують 58% підприємств, причому основне впровадження відбувалося в період з 2009 по 2017 роки [3]. На сьогодні CRM-системи використовуються всіма великими та середніми компаніями, а також 40% малих підприємств. Однак рівень їх застосування суттєво варіюється: менеджери 20% великих, 40% середніх і 50% малих підприємств здебільшого використовують CRM як зручну базу даних клієнтів, без повноцінного аналітичного функціоналу [3]. Аналітичні звіти щодо продажів і продуктивності персоналу застосовуються для управлінських рішень нерегулярно. Логістичні компанії демонструють вищий рівень впровадження CRM порівняно з середнім показником по економіці. Хоча українська статистика не надає точних даних щодо поширення CRM, за інформацією Євростату, у 2019 році ці системи були впроваджені у 36% підприємств. Зокрема, CRM використовували 62% великих, 48% середніх та 30% малих компаній [3].

Зростання обсягів інформації, що супроводжує бізнес-процеси підприємств, а також ускладнення технологічних аспектів їх організації стали поштовхом до активного розвитку хмарних технологій. Основними сферами їх застосування стали розміщення офісного програмного забезпечення та управління базами даних. Пандемія COVID-19 значно прискорила темпи цифровізації, що, своєю чергою, сприяло ще більшому поширенню хмарних рішень у бізнес-середовищі.

В Україні цифровізація бізнес-процесів поки що перебуває на ранньому етапі розвитку та стикається з низкою бар'єрів. Водночас, в умовах війни саме цифрова трансформація може стати ключовим чинником не лише для розвитку підприємств, а й для прогресу всього суспільства. Пандемія COVID-19 значно прискорила процес діджиталізації, а війна додатково стимулює український бізнес до адаптації під вимоги міжнародних ринків. У цьому контексті особливої актуальності набуває сучасний цифровий маркетинг, адже в умовах воєнного стану критично важливо забезпечити безперервну роботу бізнесу, залучення нових клієнтів та фінансових ресурсів з-за кордону.

Сьогодні існують такі тренди цифрового маркетингу: голосовий пошук; мобільна оптимізація сайтів; багатоканальний маркетинг; гейміфікація; нейромаркетинг; пошук із нульовим кліком; онлайн-заходи; контент, створений користувачами тощо [5]. В Україні вже активно використовуються ERP-системи, email-розсилки, Google Analytics, інтернет-канали та соціальні мережі, що свідчить про поступове впровадження цифрових інструментів у бізнес-середовище.

Етапи впровадження цифровізації на підприємстві: 1. збір та аналіз інформації про наявні бізнес-процеси, їх моделювання та ідентифікація ключових елементів; 2. визначення точок виникнення, обробки та споживання інформації в межах організаційної структури; 3. моделювання інформаційних потоків у межах бізнес-процесів для забезпечення їх ефективної інтеграції; 4. адаптація та оновлення інформаційної системи відповідно до створеної моделі; 5. розробка автоматизованої інформаційної системи із застосуванням сучасних апаратно-програмних рішень; 6. контролінг бізнес-процесів, що включає фіксацію ключових параметрів у системі, планування, формування звітності та моніторинг ефективності.

Одним із ключових викликів сучасності є необхідність переосмислення та адаптації класичних моделей управління підприємствами з урахуванням змін, що супроводжують цифрову трансформацію та впровадження інноваційних рішень. Сучасні управлінські моделі повинні не лише відповідати новим умовам функціонування, а й передбачати потенційні ризики, пропонувати ефективні механізми їх нейтралізації, а також сприяти підвищенню продуктивності та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

У цьому контексті слушною є думка, що інноваційні управлінські методи суттєво змінюють структуру інформаційних потоків, охоплюючи всі етапи — від збору та обробки даних до їх інтеграції в процеси прийняття управлінських рішень. Такі трансформації модернізують традиційні моделі управління, роблячи їх більш гнучкими, технологічно адаптивними та орієнтованими на дані як стратегічний актив.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сьогодні функціонування підприємств неможливо уявити без активного використання цифрових технологій. Основними інструментами переходу до цифрового середовища виступають діджиталізація та цифровізація, причому остання є більш поширеною та має низку переваг. Серед них — зростання рівня комунікаційної активності, що проявляється у взаємодії підприємства з контрагентами, розробниками та іншими учасниками бізнес-процесів за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Головна мета цифровізації полягає в оптимізації ресурсного потенціалу, скороченні витрат робочого часу та підвищенні ефективності виконання бізнес-операцій. Перехід до цифрового формату охоплює комплекс заходів, зокрема: цифрову трансформацію виробничих процесів, контроль якості продукції та виконання робіт, налагодження комунікації з командою й клієнтами.

Також під час дослідження було виявлено, що цифровізація бізнес-процесів спрямована на їх спрощення та підвищення гнучкості. У зв'язку з посиленням її ролі в діяльності підприємств, подальші наукові дослідження плануються зосередити на вивченні впливу цифровізації на економічну безпеку підприємства.

Отримані результати дослідження підтверджують, що цифровізація впливає на успішність та стабільний розвиток підприємства. Цифрові технології та рішення мають бути впроваджені по підприємству своєчасно для адаптації к волатильному зовнішньому середовищу. Новизна цього дослідження полягає в тому, щоб виділити цифровізацію бізнес-процесів поміж інших процесів по підприємству та додати дану складову у кожен ланку управління суб'єкта господарювання, так як підприємство функціонує навколо своїх клієнтів, робітників, контрагентів та ін., які допомагають створювати додану вартість на відміну від попередніх досліджень, де акцентовано загальну увагу на технологічних рішеннях, цифровізації та її трансформації для майбутнього інноваційного розвитку.

На сьогодні існує потреба розвитку технологій управління цифровими рішеннями, так як існує багато доступних технологічних рішень, які допоможуть оптимізувати безліч бізнес-процесів, але застосувати та

впровадити такі технології без ефективного управління ними на сьогодні дуже складно та проблематично.

Майбутні дослідження можуть бути сфокусовані щодо трансформації цифрових рішень у виробничі процеси, впливу штучного інтелекту на розвиток бізнес-процесів, цифрові практики на розвиток клієнтоорієнтованості бізнесу, застосування штучного інтелекту при роботі з клієнтською базою, новітні інструменти CRM-систем тощо.

Сучасна економічна думка говорить, що діджиталізація є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності бізнесу на сучасному ринку. З часом цифрова трансформація охопить усі сфери економіки, тому підприємці мають своєчасно реагувати на ці зміни. Цей процес сприяє оптимізації як основних, так і допоміжних управлінських бізнес-процесів. Проходження усіх етапів цифрової трансформації дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси, скоротити потребу в персоналі та фінансах, автоматизувати окремі процеси, збільшити обсяги продажів і покращити комунікацію з клієнтами. Водночас перед впровадженням таких змін необхідно ретельно оцінити як потенційні переваги, так і можливі ризики. На сучасному етапі доступна велика кількість цифрових інструментів, що дає змогу кожному підприємству обрати найбільш відповідний напрям цифровізації до своїх потреб.

Література:

1. Петренко Д. Цифровізація у маркетингу: аналіз викликів та можливостей. Інновації та стійкість. 2023. URL: <https://inns.com.ua/uk> (дата звертання: 05.11.2025).
2. Sousa M., Rocha A. Skills for disruptive digital business. Journal of Business Research. 2019. Vol. 94, PP. 257—263.
3. Ларіна Ю., Ремез У., Корженівська-Кравченко А. Глобальні тенденції цифрового маркетингу в постширокий період. Вісник Львівського університету. Серія Економіка. 2023. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11906> (дата звертання: 07.11.2025).
4. Птащенко О., Карп В. Особливості впровадження новітніх технологій на міжнародному ринку: маркетинговий аспект. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/379> (дата звертання: 07.11.2025).
5. Шпак Н., Грабович І. Тенденції розвитку маркетингового інструментарію підприємства в контексті цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_9_0_259_265&lang=en (дата звертання: 07.11.2025).
6. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2019. № 7. С. 154—168.
7. Олійник Г.Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 30—35.
8. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2022. № 5. С. 93—112.
9. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 15—16. С. 111—115.

10. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 284—290.

11. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 123—127. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082> (дата звертання: 08.11.2025).

References:

1. Petrenko, D. (2023), "Digitalization in marketing: analysis of challenges and opportunities", Innovation and sustainability, available at: <https://inns.com.ua/uk> (Accessed 05.11.2025).
2. Sousa, M. and Rocha, A. (2019), "Skills for disruptive digital business", Journal of Business Research, vol. 94, pp. 257—263.
3. Larina, Y., Remez, U. and Korzhenovska-Kravchenko, A. (2023), "Global trends in digital marketing in the post-globalization period", Bulletin of Lviv University. Economics Series, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/11906> (Accessed 07.11.2025).
4. Ptashchenko, O. and Karp, V. (2023), "Peculiarities of introducing new technologies on the international market: marketing aspect", Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences, available at: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/379> (Accessed 07.11.2025).
5. Shpak, N. and Grabovich, I. (2021), "Trends in the development of enterprise marketing tools in the context of digitalization", Business Inform, available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_9_0_259_265&lang=en (Accessed 07.11.2025).
6. Fostolovych, V.A. (2019), "Digitization in the modern management system", Ekonomika. Finansy. Menedzhment, vol. 7, pp. 154—168.
7. Olijnyk, H.Yu. (2021), "Digitization of the marketing system of enterprise management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 30—35.
8. Yankovets', T. (2022), "Strategic management of digital marketing", SCIENTIA FRUCTUOSA, vol. 5, pp. 93—112.
9. Ratushna, Yu.L. (2020), "Marketing management in small and medium-sized enterprises", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 15—16, pp. 111—115.
10. Yadukha, S., Yablons'kyj, T., Kruk, S. and Kuchans'ka, T. (2024), "Theoretical aspects of management of marketing activities of the enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 284—290.
11. Hulyk, T. and Bodnia, D. (2024), "Features and significance of customer capital in the organizational and economic management of the enterprise", Young Scientist, vol. 5 (129), pp. 123—127, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082> (Accessed 08.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

Л. М. Курбацька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>
Т. П. Радчишин,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.169

МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Kurbatska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University
T. Radchyshyn,
Postgraduate student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University

MODEL OF INTEGRATED MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Аграрний сектор є ключовою складовою економіки, що визначає продовольчу безпеку, соціальну стабільність та екологічну рівновагу суспільства. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, зростання конкуренції та необхідність адаптації до вимог міжнародних ринків, постає потреба у формуванні нових підходів до управління аграрними підприємствами. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані переважно на економічні результати, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості. Саме тому актуальним стає розроблення моделі інтегрованого управління сталим розвитком, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування аграрних підприємств у єдину систему.

Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств виступає інструментом гармонізації економічних інтересів із соціальними та екологічними пріоритетами. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва, зміцненню позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також формуванню позитивного іміджу аграрного сектору як відповідального учасника глобальних процесів. У перспективі така модель може стати основою для розроблення національних стратегій сталого розвитку та інтеграції аграрної політики у загальну систему управління економікою країни.

Запропонована модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств ґрунтується на концепції балансу між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Вона передбачає формування стратегічних цілей, які узгоджуються з принципами сталого розвитку, а також створення механізмів їх реалізації через систему управлінських рішень, інноваційних технологій та організаційних змін. Особлива увага приділяється інтеграції екологічних стандартів у виробничі процеси, впровадженню ресурсозберігаючих технологій, оптимізації використання земельних і водних ресурсів, а також розвитку соціальної інфраструктури на сільських територіях. Тож модель спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, збереження природного середовища та підвищення якості життя населення.

The agricultural sector plays a decisive role in ensuring food security, social stability, and ecological balance, which makes the search for effective management models particularly relevant in the context of global challenges such as climate change, resource depletion, and increasing market competition. Traditional approaches to management, focused mainly on economic outcomes, are insufficient to guarantee long-term resilience and competitiveness of enterprises. Therefore, the development of an integrated management model for sustainable development of agricultural enterprises becomes a strategic necessity. This model is designed to harmonize economic efficiency with social responsibility and environmental safety, creating a comprehensive framework that supports balanced growth and adaptation to dynamic external conditions. The concept emphasizes the interconnection of strategic, tactical, and operational levels of management, where strategic planning defines long-term priorities aligned with sustainability principles, tactical decisions translate these priorities into concrete programs and investments, and operational management ensures daily compliance with ecological standards, resource efficiency, and quality control. A central element of the model is the use of sustainability indicators that measure economic performance, social impact, ecological footprint, and innovation capacity, thus enabling transparent evaluation of progress and accountability to stakeholders. By integrating resource-saving technologies, ecological monitoring systems, and social infrastructure development into the management process, the model fosters competitiveness while preserving natural ecosystems and improving living conditions in rural areas. It also provides a methodological basis for aligning enterprise strategies with national and international sustainability agendas, thereby strengthening the role of agriculture as a responsible participant in global economic processes. The implementation of such a model contributes to the long-term viability of agricultural enterprises, enhances their adaptability to external shocks, and supports the transition toward a more sustainable and inclusive economy. In this way, the integrated management model of sustainable development serves not only as a practical tool for enterprises but also as a conceptual framework for policymakers and researchers seeking to advance sustainable agricultural transformation.

Ключові слова: Сталий розвиток, аграрне підприємство, інтегроване управління, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент.

Key words: Sustainable development, agricultural enterprise, integrated management, competitiveness, risk management.

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

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах глибоких трансформацій світової економіки, що супроводжуються глобальними викликами, серед яких зміна клімату, виснаження природних ресурсів, нестабільність продовольчих ринків та посилення конкуренції. Традиційні моделі управління аграрними підприємствами, орієнтовані переважно на досягнення короткострокових економічних результатів, виявляються недостатніми для забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Виникає потреба у формуванні нових підходів, які б інтегрували економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств у єдину систему управління. Саме така інтеграція є ключовою умовою переходу до моделі сталого розвитку, що відповідає сучасним міжнародним стандартам та стратегічним пріоритетам державної політики.

Проблема полягає у відсутності цілісної моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка б забезпечувала баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Наявні підходи здебільшого фрагментарні, вони не враховують взаємозв'язок між різними рівнями управління та не створюють механізмів для системної оцінки результатів діяльності підприємства з позицій сталості. Це призводить до того, що аграрні підприємства часто стикаються з проблемами нераціонального використання ресурсів, низького рівня інноваційної активності, недостатньої уваги до соціальних аспектів розвитку сільських територій та екологічних ризиків.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розроблення концептуальних та методичних засад інтегрованого управління, які б дозволили підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та водночас забезпечувати сталий розвиток. З наукової точки зору це завдання передбачає формування нових теоретичних підходів до управління, розроблення системи індикаторів сталості, визначення механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегічне планування. З практичної точки зору йдеться про створення інструментів управління, які можуть бути використані підприємствами для оптимізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури, а також для формування прозорої системи звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розроблення концептуальних та методичних засад інтегрованого управління, які б дозволили підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та водночас забезпечувати сталий розвиток. З наукової точки зору це завдання передбачає формування нових теоретичних підходів до управління, розроблення системи індикаторів сталості, визначення механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегічне планування. З практичної точки зору йдеться про створення інструментів управління, які можуть бути використані підприємствами для оптимізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури, а також для формування прозорої системи звітності відповідно до міжнародних стандартів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження у сфері стратегічного управління аграрними підприємствами зосереджуються на пошуку нових моделей розвитку, що враховують виклики сучасної економіки, кризові явища та потребу у сталості. Українські науковці Шацька З. Я. та Дубас О. Ю. [1] у

своїх наукових працях досліджують трансформацію аграрного бізнесу під впливом цифровізації та концепції "smart economy". Вони аналізують, як інтелектуальні технології, інноваційні інструменти управління та цифрові платформи можуть забезпечити ефективність аграрних підприємств, підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до глобальних змін. Основна увага приділяється інтеграції стратегічного управління з інноваційними процесами, що дозволяє формувати нову якість розвитку аграрного сектору. У роботах Наталії Суліми, Тетяни Гуцул та Нікити Боровика [2] аналізуються механізми формування ресурсного та інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Автори доводять, що стійкі ланцюги доданої вартості є ключовим чинником забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Вони пропонують концепцію, яка поєднує інноваційні технології, інвестиційні рішення та відтворювальні процеси, спрямовані на підвищення продуктивності та екологічної збалансованості виробництва. Наукові публікації Світлани Білоус, Андрія Трохименка та Віталія Камінського [3] присвячені проблемам адаптації бізнесу до екстремальних умов. Автори аналізують інструменти стратегічного управління, що дозволяють підприємствам зберігати фінансову стійкість, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність у період кризових явищ та воєнних викликів. Вони наголошують на необхідності впровадження інноваційних управлінських рішень, які забезпечують гнучкість та здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні загрози. Валентина Биба [4] у своїх наукових роботах розглядає фундаментальні засади стратегічного управління в аграрному секторі. Авторка аналізує роль стратегічного управління у формуванні довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств, підкреслює значення науково обґрунтованих методів управління та їхню адаптацію до умов глобалізації та ринкової трансформації. Її дослідження акцентує увагу на необхідності системного підходу до управління, що поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку аграрного бізнесу. Тож сучасні наукові публікації демонструють багатовимірний підхід до проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами: від цифровізації та смартекономіки до інноваційних моделей відтворення потенціалу, від кризових стратегій до теоретичних основ управління. Це свідчить про актуальність теми та її значення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розроблення моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних пріоритетів у процесі їх функціонування. Завдання полягає у визначенні теоретико-методологічних засад формування такої моделі, аналізі сучасних тенденцій і проблем управління в аграрному секторі, а також у пошуку інструментів, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати екологічні ризики та сприяти соціальній відповідальності бізнесу. У статті передбачається дослідити механізми інтеграції стратегічного та операційного рівнів управлін-

ня, розкрити роль інноваційних технологій та цифрових рішень у забезпеченні сталості розвитку, а також окреслити практичні аспекти впровадження моделі в діяльність аграрних підприємств. Формулювання цілей спрямоване на досягнення комплексного бачення управління, що поєднує економічну результативність із довгостроковою екологічною та соціальною стабільністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поточний стан діяльності аграрних підприємств в Україні формується під впливом складних економічних, воєнних та екологічних умов, що разом визначають специфіку їхнього розвитку та управління. Аграрний сектор продовжує відігравати ключову роль в економіці країни, забезпечуючи значну частку експорту та внутрішнього виробництва, однак його стійкість серйозно підривається наслідками війни. Значні площі сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або пошкодженими, інфраструктура зберігання та логістики частково зруйнована, а транспортні маршрути постійно змінюються через безпекові загрози. Це доповнюється загальним подорожчанням ресурсів — добрив, пального, техніки — що суттєво збільшує собівартість виробництва та знижує рентабельність діяльності [5].

Управління аграрними підприємствами у таких умовах вимагає надзвичайної гнучкості та адаптивності. Керівники змушені постійно коригувати стратегічні та операційні рішення, враховуючи невизначеність щодо доступності земель, можливості експорту, стабільності поставок ресурсів та прогнозованості кліматичних умов. Особливу увагу доводиться приділяти логістиці, оскільки традиційні канали експорту часто недоступні, що спричиняє необхідність формувати нові, дорожчі маршрути або перебудовувати систему зберігання та переробки продукції. Водночас аграрії активно інвестують у модернізацію виробництва, цифрові технології, точне землеробство та альтернативні джерела енергії, прагнучи компенсувати зростаючі ризики та підвищити ефективність. Сучасні економічні реалії також висувають підвищені вимоги до ризик-менеджменту та фінансового планування. Підприємства мають диверсифікувати джерела фінансування, працювати з міжнародними програмами підтримки, враховувати регуляторні зміни та розробляти сценарії на випадок погіршення ситуації. Соціальні чинники теж набувають особливого значення, адже дефіцит робочої сили та потреба підтримувати сільські громади формують додаткові управлінські завдання. Однак на сьогоднішній день більшість підприємств і досі застосовують традиційні підходи до управління сталим розвитком [6].

У традиційних підходах до управління сталим розвитком аграрних підприємств виділяють кілька моделей, кожна з яких має власну логіку та пріоритети. Економічна модель зосереджується на фінансовій стабільності, максимізації прибутку та ефективності використання ресурсів, а екологічні й соціальні аспекти враховує лише в межах обов'язкових вимог. Екологічна модель, навпаки, ставить у центр мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля та раціональне використання природного потенціалу, підпорядковуючи економічні рішення екологічній безпеці. Соціально орієнтована модель акцентує на добробуті працівників і громади,

Таблиця 1. Характеристика традиційних моделей управління сталим розвитком аграрних підприємств

Модель	Характеристика
Економічна модель управління	Орієнтується на забезпечення фінансової стабільності підприємства, максимізацію прибутку та ефективність використання ресурсів; екологічні й соціальні аспекти враховуються переважно опосередковано та в межах нормативних вимог
Екологічна модель управління	Базується на мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля, раціональному використанні природних ресурсів, дотриманні екологічних стандартів; економічні рішення приймаються через призму екологічної безпеки
Соціально орієнтована модель	Акцентує на підвищенні якості життя персоналу та громади, забезпеченні соціального добробуту, розвитку людського капіталу; екологічні та економічні аспекти можуть розглядатися як вторинні щодо соціальних пріоритетів
Інституційна модель	Передбачає орієнтацію на дотримання державних регуляцій, стандартів і політик сталого розвитку; розвиток підприємства залежить від ефективності інституційних механізмів та програм підтримки
Технократична (інноваційно-технологічна) модель	Спрямована на модернізацію виробництва, впровадження сучасних технологій і техніки, автоматизацію та точне землеробство; сталий розвиток досягається через підвищення технологічної ефективності
Ресурсозберігаюча модель	Зосереджується на скороченні витрат ресурсів, оптимізації використання ґрунтів, води, енергії; основою є економія та підвищення продуктивності природних ресурсів
Біосферна модель	Розглядає аграрне підприємство як частину екосистеми, де пріоритетом є збереження природної рівноваги; управління базується на принципах екологічного землеробства, органічного виробництва та відновлення екосистем

Джерело: сформовано на основі [7, 9].

розвитку людського капіталу й покращенні соціальних умов, тоді як економічні та екологічні питання можуть відходити на другий план. Інституційна модель вибудовується навколо дотримання державних норм, регуляцій і стратегій сталого розвитку, тому ефективність підприємства пов'язана з якістю інституційного середовища. Технократична, або інноваційно-технологічна модель, передбачає досягнення сталості через модернізацію виробництва, автоматизацію та впровадження точних технологій, що підвищують продуктивність та зменшують ресурсні втрати. Ресурсозберігаюча модель спрямована на оптимізацію використання ґрунтів, води, енергії та інших ресурсів, роблячи економію та підвищення ефективності центральними критеріями управління. Біосферна модель розглядає аграрне підприємство як елемент ширшої екосистеми та ґрунтується на принципах органічного виробництва, відновленні природної рівноваги й збереженні біорізноманіття (табл. 1).

Традиційні моделі управління сталим розвитком аграрних підприємств мають як сильні, так і слабкі сторони, що впливає на їхню ефективність у сучасних умовах. Економічно орієнтовані підходи сприяють стабільному фінансовому результату та зростанню продуктивності, проте часто недостатньо враховують екологічні ризики й соціальні наслідки, що з часом може призвести до деградації ресурсної бази або соціальної напруги. Екологічні моделі створюють умови для збереження природного середовища й сприяють тривалому відтворенню природних ресурсів, але вони можуть обмежувати економічну гнучкість та вимагати значних інве-

стицій, які не завжди окупаються швидко. Соціально орієнтовані підходи забезпечують підвищення добробуту працівників і покращення взаємодії з громадами, хоча в окремих випадках можуть створювати надмірні витрати для підприємства та відволікати ресурси від розвитку виробництва.

Інституційні моделі забезпечують відповідність законодавчим вимогам, але часто залишаються формальними і не здатні вирішувати глибинні стратегічні проблеми розвитку. Технократичні підходи дають змогу модернізувати виробництво й підвищити його ефективність, хоча водночас можуть спричинити залежність від дорогих технологій і не завжди гарантують екологічну збалансованість. Ресурсозберігаючі моделі допомагають оптимізувати використання природних ресурсів і зменшити витрати, але зосереджуються переважно на одному аспекті сталості, залишаючи поза увагою соціальні чинники. Біосферні моделі формують довгострокову екологічну стабільність, однак часто є складними у впровадженні, потребують високого рівня знань і дають результат лише у тривалій перспективі [7, 10].

Тож жодна з традиційних моделей не може повною мірою забезпечити збалансований розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів. Саме тому виникає необхідність у розробці інтегрованої моделі управління сталим розвитком, яка поєднуватиме економічні, екологічні та соціальні аспекти в єдиній системі та забезпечуватиме синергію між ними. Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств являє собою цілісну систему, у якій стратегічні, економічні, екологічні та соціальні процеси поєднуються в єдиному контурі прийняття рішень. Вона ґрунтується на розумінні того, що аграрне виробництво є складним живим організмом, де кожен елемент — від використання ресурсів до взаємодії з місцевими громадами — впливає на здатність підприємства розвиватися в довгостроковій перспективі. У центрі такої моделі перебуває інтегрований менеджмент, який працює не лише з економічними показниками, а й з відтворенням природного потенціалу, збереженням якості ґрунтів, відповідальним використанням водних ресурсів, мінімізацією негативного впливу на довкілля та формуванням належних соціальних умов для працівників (рис. 1).

Управління вибудовується як циклічний і динамічний процес, що об'єднує стратегічне планування, моніторинг стану виробничої системи, оцінку ризиків і адаптивне коригування дій. На стратегічному рівні підприємство формує бачення сталого розвитку, визначає довгострокові цілі та встановлює критерії збалансованості між прибутковістю й екологічною безпекою. На тактичному рівні відбувається інтеграція інноваційних технологій, точного землеробства, цифрових інструментів контролю та обліку ресурсів, що дає змогу зменшити витрати і водночас підвищити ефективність використання природного капіталу. Окрему увагу в моделі приділено управлінню ризиками, адже аграрна галузь залежить від кліматичних коливань, стану екосистем, ринкових

змін та соціальних чинників; тому система управління включає прогнозування можливих загроз та розробку сценаріїв реагування [5, 11].

У межах цієї моделі економічна діяльність розглядається як така, що повинна зміцнювати екологічну стійкість, а не суперечити їй. Це означає, що рішення щодо виробництва, інвестицій, розширення площ чи зміни структури посівів ухвалюються з урахуванням їхнього впливу на природні ресурси та соціальну сферу. Підприємство формує культуру відповідальності, де працівники залучені до процесів екологічного менеджменту та інновацій, а співпраця з громадами стає частиною його довгострокової стратегії. Інформаційна прозорість та система внутрішнього й зовнішнього звітування про сталий розвиток забезпечують підзвітність і довіру з боку партнерів, споживачів і суспільства.

Таким чином, інтегрована модель управління сталим розвитком перетворює аграрне підприємство на адаптивну, інноваційну та екологічно орієнтовану систему, у якій економічне зростання узгоджується з довготривалим відтворенням природних ресурсів і покращенням якості життя людей, що залучені до агровиробництва. Це не статична структура, а жива модель, що постійно вдосконалюється у відповідь на зміни середовища та нові можливості [8, 12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність формування моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти їхньої діяльності. Запропонований підхід дозволяє розглядати аграрне підприємство як відкриту систему, що функціонує у взаємодії з природним середовищем, ринковими інститутами та соціальною сферою. Важливим висновком є те, що ефективність управління сталим розвитком залежить від здатності підприємства інтегрувати стратегічні та операційні рішення, використовуючи сучасні інструменти моніторингу, цифрові технології та інноваційні практики. Доведено, що сталий розвиток аграрних підприємств не може бути досягнутий лише за рахунок економічної результативності; він потребує збалансованого врахування екологічних ризиків та соціальної відповідальності. Модель інтегрованого управління виступає інструментом гармонізації цих складових, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійкість аграрного бізнесу. Водночас наголошено на необхідності адаптації управлінських рішень до умов глобальних викликів, таких як зміна клімату, продовольча безпека та цифровізація аграрного сектору.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому дослідженні механізмів прак-

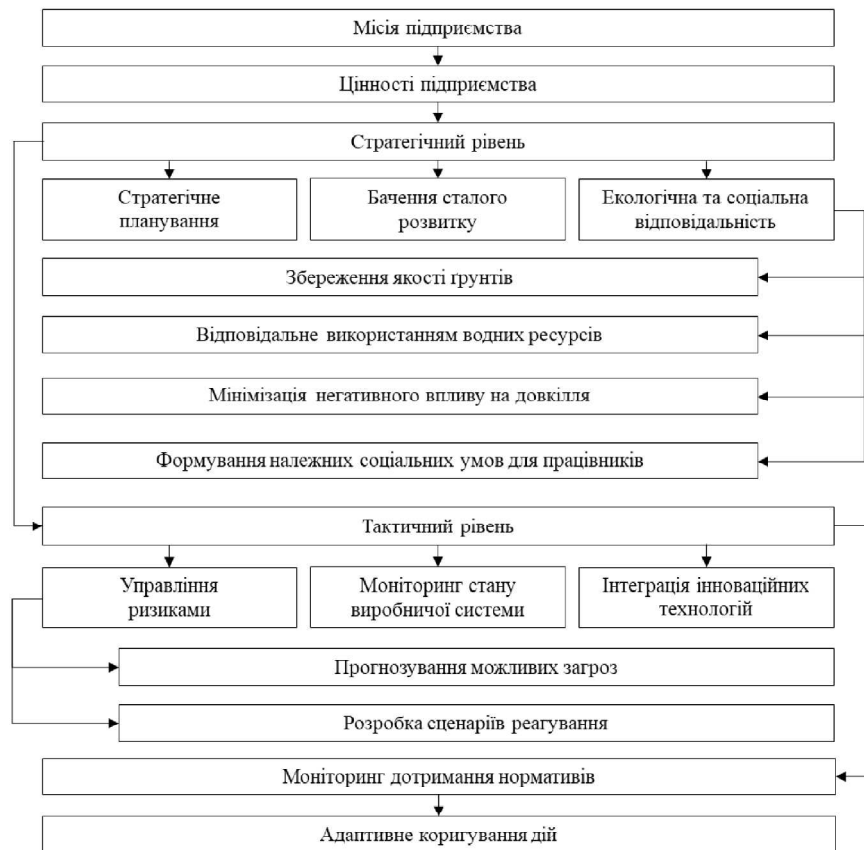


Рис. 1. Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі [8, 13].

тичної імплементації моделі інтегрованого управління на рівні конкретних підприємств та регіонів. Доцільним є розроблення методик оцінювання ефективності інтегрованих управлінських рішень, що враховують не лише фінансові показники, а й екологічні та соціальні індикатори. Важливим завданням майбутніх досліджень є також аналіз можливостей використання цифрових платформ, систем штучного інтелекту та інтернету речей для моніторингу та прогнозування процесів у аграрному виробництві. Особливої уваги заслуговує вивчення інституційних та нормативних передумов впровадження інтегрованих моделей управління, зокрема формування державної політики підтримки сталого розвитку аграрного сектору та стимулювання інноваційної активності підприємств.

Література:

1. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смарт-економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>.
2. Халін С. В., Шерстюк О. В. Інноваційно-відтворювальна модель розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.191.
3. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>.

4. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337>.

5. Кернасюк Ю. В. Кластери як інноваційна організаційно-економічна форма ефективного аграрного виробництва в системі сталого розвитку. Економіка АПК. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>.

6. Телічко Н.А., Грекова Т.М., Дідик С.О., Мусурін В.Р., Друмов В.І. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.

7. Крамаренко І. А. Стратегічний менеджмент розвитку підприємств малого агробізнесу в умовах посилення конкурентних ознак та євроінтеграції. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2023. Вип. 32. С. 32—41. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content>.

8. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

9. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. Scientific Progress & Innovations. 2013. № (4). С. 121—124. URL: <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>

10. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. Economic Annals-XXI, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

11. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>

12. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. Baltic Journal of Economic Studies, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

13. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347> (дата звернення: 12.05.2025).

References:

1. Shatska, Z.Ya. and Dubas, O.Yu. (2025), "Strategic management of the development of agro-industrial complex enterprises in Ukraine in the context of the smart economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>

2. Khalin, S.V. and Sherstiuk, O.V. (2025), "An innovative and reproducible model of developing the potential of agrarian enterprises based on the formation of sustainable", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.191>

3. Bilous, S.P., Trokhymenko, A.S. and Kaminskyi, V.V. (2024), " Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879> (Accessed 08 November 2025).

4. Kovalenko, N.V. and Malakhova, Yu.A. (2025), "Theoretical foundations of strategic management as an important tool for the development of agrarian enterprises", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337> (Accessed 10 November 2025).

5. Kernasiuk, Yu.V. (2020), "Clusters as an innovative organizational and economic form of efficient agricultural production in the system of sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 9. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>

6. Telichko, N.A., Hrekova, T.M., Didyk, S.O., Musurin, V.R. and Drumov, V.I. (2024), "Strategic management of the innovative potential of agrarian enterprises in the conditions of environmental changes", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>

7. Kramarenko, I.A. (2023), "Strategic management of the development of small agribusiness enterprises in the context of increased competitive characteristics and European integration", *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, vol. 32, pp. 32-41, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content> (Accessed 13 November 2025)

8. Kovbasa, O.M. (2024), "Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

9. Khalatur, S.M. (2013), "Features of the mechanism of functioning of the investment market in Ukraine ", *Scientific Progress & Innovations*, vol. 4, pp. 121—124. <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>

10. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

11. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (2), pp. 147—154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

12. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 10 November 2025).

13. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.

*І. П. Котін,
здобувач ступеня доктор філософії,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-5603-6722>
М. М. Степура,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5881-5411>
Г. М. Котіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7783-866X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.175

ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ЗРОСТАЮЧА РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ

*I. Kotin,
Postgraduate student,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
M. Stepura,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
H. Kotina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

UKRAINE'S INDUSTRIAL SECTOR AMID GLOBAL TRANSFORMATIONS: CHALLENGES OF INNOVATION MODERNIZATION AND THE GROWING ROLE OF INTERNATIONAL COOPERATION

Стаття комплексно аналізує еволюцію промисловості України у 2004—2025 рр. крізь призму глобальних трансформацій і переходу до інноваційно-адаптивної моделі розвитку. Виокремлено п'ять фаз промислового циклу (зростання, криза, часткова стабілізація, воєнний шок, початок відновлення) та, поєднуючи мікро- і макрорівневий підходи, простежують причинно-наслідкові зв'язки між інноваційною поведінкою підприємств і позиціонуванням України в глобальних ланцюгах створення вартості. Інформаційну базу становлять звіти ОЕСР, Світового Банку, ЄКі дані Держстату; застосовано методи порівняльної динаміки, тренд-аналізу та кореляційного аналізу. Показано циклічність інноваційної активності: підйоми 2005—2013 і 2022—2024 рр. змінювалися спадами 2014—2016 і 2020—2021 рр.; встановлено сильний прямий зв'язок між кількістю інноваційно активних підприємств і обсягом інноваційної продукції ($r \approx 0,92$)

за високої мінливості результатів ($V=58\%$). На тлі падіння GII після 2020 р. та воєнних руйнувань (у т.ч. значних втрат промислових активів) виявлено зрушення до "кризових інновацій", цифровізації, оборонно-технологічних рішень і розширення міжнародної кооперації. Запропоновано напрями політики: податково-фінансові стимули, розвиток інноваційної інфраструктури й кластерів, венчурне фінансування, державно-приватні партнерства та поглиблення участі в програмах ЄС для прискорення реіндустріалізації та інтеграції у європейські виробничі мережі, а також розширення участі у програмах з країнами ОЕСР.

The article examines the evolution of Ukraine's industrial sector from 2004 to 2025 through the lens of global economic transformations and the transition toward an innovation-driven adaptive model of development. The research identifies five distinct stages of industrial evolution—growth, crisis, partial stabilization, wartime shock, and early recovery—each reflecting the economy's structural response to domestic and global challenges. A micro-macro analytical framework is employed to trace the causal relationship between the innovative behaviour of enterprises and Ukraine's macroeconomic positioning within global value chains.

Based on the OECD Economic Survey [13], World Bank reports [16–18], and European Commission policy frameworks, the study analyses shift in industrial policy, international cooperation, and technological modernization. The findings reveal that despite limited access to finance and institutional constraints, Ukrainian industrial enterprises increasingly demonstrate adaptive innovation strategies, particularly in the fields of digitalization, green energy transition, and defence-related technologies. The wartime period (2022–2023) catalysed the emergence of "crisis innovations," rapid technological relocation, and intensified cooperation with NATO and EU industrial partners, which laid the foundation for Ukraine's post-war reconstruction and its integration into the European industrial ecosystem.

The study argues that innovation has become the key factor in rebuilding Ukraine's competitiveness and reshaping its industrial model in alignment with OECD standards and EU sustainability principles. Policy recommendations emphasize strengthening innovation-support mechanisms through fiscal incentives, venture financing, and the establishment of regional innovation hubs. Expanding Ukraine's participation in OECD countries' programs and cross-border technology clusters is proposed as a strategic pathway to reinforce resilience, productivity, and long-term integration into global production networks.

Ключові слова: промисловість України, інноваційна модернізація, глобальні трансформації, міжнародна кооперація, післявоєнне відновлення, ланцюги створення вартості, міжнародне фінансування, економічний розвиток.

Key words: Ukraine's industry, innovation modernization, global transformations, international cooperation, post-war recovery, value chains, international financing, economic development.

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

Сучасний етап розвитку української економіки позначений глибокими структурними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми факторами, так і впливом глобальних процесів. В умовах зростаючої міжнародної нестабільності, цифрової революції та "зеленої" трансформації особливої актуальності набуває формування нової моделі промислової політики, здатної забезпечити стійке економічне зростання шляхом інновацій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості [1; 10–11; 13; 18].

У 2016–2020 роках Україна демонструвала позитивну динаміку інноваційного розвитку, поступово піднімаючись у рейтингу Глобального індексу інновацій

(GIІ) до 45-го місця серед близько 130 економік [20]. Зростання зумовлювалося розвитком людського капіталу, цифровізацією державних послуг та розширенням ІКТ-сектора. Проте після 2020 року, особливо унаслідок повномасштабної війни, спостерігається спад: у 2021 році — 49-те місце, у 2022 — 57-ме, у 2024 — 60-те, а у 2025 — 66-те, тобто за п'ять років Україна втратила понад двадцять позицій, що свідчить про послаблення її інноваційного потенціалу. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні руйнування промислової бази держави. Зруйновані виробничі ланцюги, скорочення фінансування досліджень та розробок (до 0,3 % ВВП), відтік фахівців і дефіцит капіталу спричинили деградацію промислової бази. Водночас ІТ- та освітній сектори зберегли високу інноваційну гнучкість, що дозволяє Україні залишатися серед світових лідерів за кількістю корисних моделей та участю жінок із вищими

науковими ступеннями у робочій силі. За оцінками Центру економічної стратегії (ЦЕС), RDNA4 і КШЕ, прямі втрати переробної промисловості та торгівлі становлять \$14,6—17,5 млрд, а сукупні збитки у чотирьох ключових секторах — транспорті, енергетиці, промисловості та аграрному — досягають \$86 млрд [8]. Понад 55 % втрат у промисловості та торгівлі припадає на великі та середні підприємства: \$1,9 млрд у державному та \$7,7 млрд у приватному секторах. Відновлення промислового потенціалу оцінюється у \$64,4 млрд на найближче десятиліття — суму, співставну з довоєнним річним бюджетом України [8]. Цей розрив між потребами та наявними ресурсами засвідчує критичну залежність від зовнішніх інвестицій, донорської допомоги та структурних реформ. Згідно з GII 2025, Україна посідає 80-те місце за підіндексом "Інноваційні ресурси" (інституції, інфраструктура, ринкова досконалість) і 54-те — за "Результати інновацій" (результати інноваційної діяльності) [20]. Отже, навіть за обмежених ресурсів країна здатна продукувати інноваційні результати, однак інституційна підтримка науки, виробництва й інвестицій залишається слабкою.

Таким чином, зниження рейтингу обумовлене дисбалансом між потенціалом і реальними можливостями технологічного розвитку. Серед головних бар'єрів — нестача фінансування, технологічна відсталість, слабкий трансфер знань між наукою і бізнесом, а також дефіцит державних стимулів до інноваційного підприємництва [2; 21]. Унаслідок цього посилюється технологічна залежність від зовнішніх партнерів і звужуються можливості участі України в міжнародному поділі праці. Саме тому актуальність проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між мікрорівневими інноваційними процесами підприємств і макроекономічним позиціонуванням держави у світовій економіці. Відсутність цього взаємозв'язку призводить до того, що навіть інноваційно активні компанії не забезпечують системного оновлення структури економіки. Отже, комплексний аналіз інноваційної поведінки промислових підприємств має стати науковою основою формування ефективної моделі інноваційного розвитку України в умовах глобальних структурних зрушень і воєнно-політичних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми трансформації промисловості України в умовах глобальних змін активно досліджуються у міжнародній та вітчизняній науковій літературі. Згідно з аналітичними звітами ОЕСР [13] та Світового Банку [16–18], Україна проходить етап переходу від сировинно-експортної моделі до інноваційно-адаптивної економіки, однак темпи модернізації залишаються повільними. Європейська комісія у своїх документах [9–11] наголошує на зростаючій інтеграції України до європейського економічного простору, зокрема через участь у програмах Горизонт Європа та впровадження "зеленого" курсу й цифрової трансформації.

Українські науковці аналізують інноваційні процеси на різних рівнях. Зокрема, Стретович, Скопенко та Дергачова визначають ключові фінансові бар'єри інноваційної активності — низький рівень залучення

зовнішніх інвестицій та недостатню державну підтримку підприємств [2; 15]. Міщук і Воронов розглядають інноваційну політику в контексті європейських інтеграційних процесів, підкреслюючи розрив між нормативним зближенням із ЄС та фактичним рівнем технологічного розвитку підприємств [6]. Ларьонова зосереджується на питаннях адаптації промислових підприємств до глобальних структурних зрушень, доводячи, що стійкість промисловості залежить від ефективності інноваційного менеджменту та розвитку міжрегіональної кооперації [4]. Натомість Малиш і Самойлович аналізують інноваційну поведінку промислових підприємств у поствоєнних умовах, акцентуючи на необхідності поєднання оборонно-технологічних інновацій із "зеленими" напрямками виробництва [5]. З позиції стратегічного управління Братусь, Мазур і Козлова вказують на потребу синхронізації промислової політики з науково-технологічними пріоритетами держави [1]. А у звітах ОЕСР та НАТО підкреслюється роль "кризових інновацій" — мобілізації підприємств, технологічного партнерства з країнами ЄС та створення спільних оборонно-промислових кластерів [12; 13].

Отже, попри широкий спектр досліджень, у науковому полі залишається недостатньо висвітленим причинно-наслідковий зв'язок між інноваційною поведінкою підприємств (мікрорівень) і макроекономічним позиціонуванням України у глобальних ланцюгах створення вартості. Саме на заповнення цієї прогалини спрямована дана стаття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є виявлення закономірностей реакції промисловості України на глобальні економічні трансформації у 2004—2025 рр. через аналіз взаємозв'язку між інноваційною активністю промислових підприємств (мікрорівень) і структурними змінами у національній економіці та позиціонуванням України у глобальних ланцюгах створення вартості (макрорівень). Особлива увага приділяється пошуку ефективної моделі інноваційного розвитку, здатної забезпечити технологічну модернізацію, інтеграцію у європейські ланцюги створення вартості та підвищення стійкості економіки до зовнішніх шоків. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких наукових завдань: визначити етапи розвитку промисловості України у 2004—2025 рр. та їх зв'язок із глобальними трендами; оцінити інноваційну активність і чинники, що стримують модернізацію, у порівнянні з країнами ОЕСР; дослідити еволюцію міжнародної кооперації України з ЄС, ОЕСР і Світовим Банком; установити зв'язок між інноваційною поведінкою підприємств і макроекономічним позиціонуванням держави; обґрунтувати засади моделі інноваційного розвитку промисловості в умовах відбудови та "зеленої" трансформації..

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Промисловість є фундаментом економічної системи України, визначаючи не лише внутрішній добробут, а й здатність країни інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. З 2004 року українська економіка

Таблиця 1. Етапи розвитку промисловості та міжнародної кооперації України (2004–2025)

Етап	Період	Промисловість: ключові тенденції	Міжнародна кооперація: основні риси	Ключові економічні показники
Зростання	2004 – 2013	Відновлення після 1990-х, зростання експорту (металургія, машинобудування, хімія). Висока частка промисловості у ВВП (>25 %). Слабка модернізація, висока енергомісткість	Поглиблення торговельних відносин з ЄС, СНД, Китаєм. Участь у програмах МВФ, Світового Банку. Орієнтація на експорт, залучення іноземного капіталу	Зростання ВВП в межах 3% на рік Індекс промвиробництва стабільно зростає Інфляція контрольована, макростабільність
Криза	2014 – 2015	Втрата промислових регіонів (Донбас, Крим). Зниження виробництва на 16 % порівняно з 2013 р. Падіння інвестицій і зростання безробіття	Падіння довіри іноземних інвесторів. Розрив ланцюгів постачання. Початок поглибленої співпраці з ЄС (Угода про асоціацію 2014 р.) Старт гармонізації з нормами ОЕСР	ВВП – 16 % (2014) Девальвація гривні > 60 % Промвиробництво – 21 % від рівня 2008 р.
Часткова стабілізація	2016 – 2019	Слабке, але позитивне зростання промисловості. Диверсифікація виробництва (агропереробка, легка промисловість). Початок цифровізації виробництва (Industry 4.0)	Активізація кооперації з ЄС, ОЕСР, ЄБРР. Технічна допомога і проекти реконструкції. Відновлення експорту в ЄС (понад 40 % торгівлі). Перші спільні програми промислової модернізації	Зростання ВВП близько 2.9 % на рік Дефіцит бюджету до 2 % ВВП Інфляція сповільнилась до 8 %
Великий воєнний шок	2022	Повномасштабне вторгнення РФ. Руйнування 30–40 % промислових об'єктів. Падіння виробництва, зупинка експорту металів. Перехід до воєнної економіки (оборонні технології)	Безпрецедентна міжнародна підтримка (ЄС, США, G7, ОЕСР). Масові гуманітарні й фінансові програми. Початок тісної співпраці з НАТО й оборонною промисловістю ЄС. Логістичні обмеження, релокація бізнесу на Захід України	ВВП – 28.8 % (2022) Інвестиції впали > 60 % Експорт металів скоротився вдвічі
Початок відновлення	2023 – 2025	Адаптація та релокація підприємств. Відновлення промисловості: оборонна, енергетична, будівельна галузі. Орієнтація на "зелену" реконструкцію, цифровізацію	Поглиблена кооперація з ЄС, ОЕСР, Світовим банком. Запуск чотирирічної програми ОЕСР–Україна 2024–2028 рр. Інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості. Залучення інвестицій для післявоєнної відбудови	ВВП + 5.5 % (2023) Промислова активність ≈ на 22 % нижча за рівень 2021 р. Прогноз OECD: стає зростання з 2025 р.

Джерело: складено на основі звітних даних ОЕСР та Світового Банку [13; 18].

пережила кілька глибоких трансформацій — від зростання до кризи, часткової стабілізації, руйнівного воєнного шоку та початку відновлення. Аналіз динаміки промислового розвитку у взаємозв'язку з міжнародною кооперацією дозволяє виявити структурні закономірності економічної адаптації України до світових викликів (табл. 1).

У 2004–2013 рр. світова економіка переживала хвилю промислового підйому, зумовлену глобалізацією, зростанням торгівлі й технологічним розвитком у Китаї

та країнах Азії. Україна у цей час інтегрувалась у міжнародні ринки як постачальник сировини — металів, хімічної продукції та машинобудівної техніки. Частка промисловості у ВВП перевищувала 25 %, а обсяги експорту зростали на 3–4 % щороку [19]. Однак структура промисловості залишалась пострадянською: домінування важкої індустрії, низький рівень інноваційності, висока енергомісткість виробництва. На тлі світових технологічних змін Україна поступово втрачала конкурентоспроможність у високотехнологічних

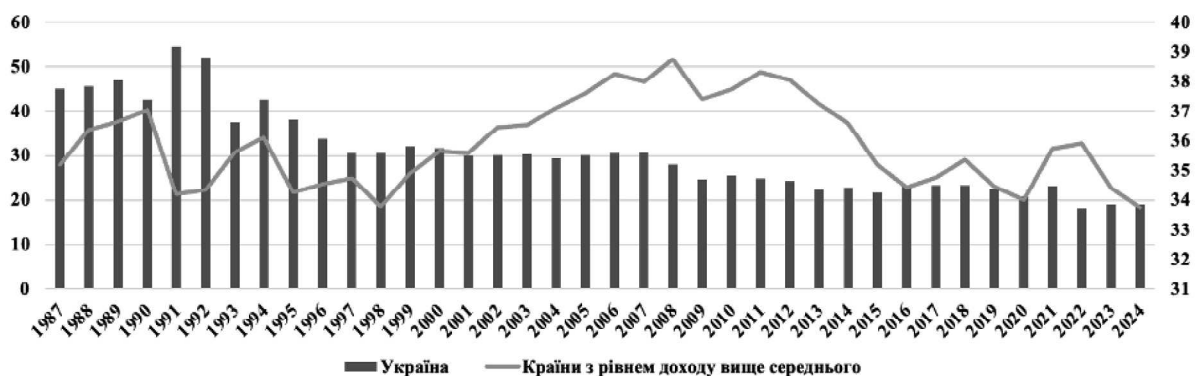


Рис. 1. Промисловість (включаючи будівництво), додана вартість (% ВВП) — Україна в своїй групі країн з високим доходом, 1987–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі офіційної статистики [12–14; 19].

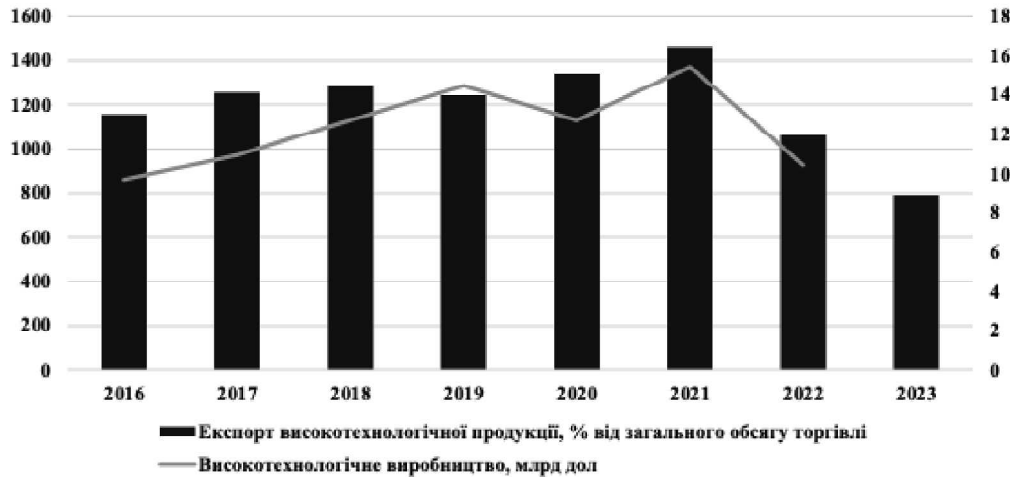


Рис. 2. Виробництво та експорт високотехнологічної продукції в Україні, 2016—2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [20].

секторах (рис. 1, рис. 2). Найяскравіше ця тенденція проявляється у сфері складності виробництва та високотехнологічного виробництва. Згідно з даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, у 2022 році обсяг високотехнологічного виробництва в Україні скоротився на 32,47 %, що відображає значне зниження промислової активності внаслідок руйнування інфраструктури та релокації підприємств [20]. Промислові центри Сходу й Півдня, які раніше забезпечували металургію, машинобудування, авіа- та електронну промисловість, зазнали колосальних втрат. Це безпосередньо вплинуло на зменшення складності виробництва — показника, який оцінює технологічну насиченість і різноманітність продукції. Україна поступово перемістилася з групи країн із помірною промисловою складністю до групи економік,

що переважно експортують сировину й товари з низькою доданою вартістю.

Незважаючи на тривалі структурні зміни, частка промисловості у ВВП України знизилася з 45—50 % у 1980-х до приблизно 33 % у 2023 р. У країнах із доходом вище середнього показник утримувався в межах 30—40 %, але після 2008 р. також падав. У 1990-х в Україні відбувся різкий спад через деіндустріалізацію та кризу переходу. У 2000-х частка промисловості стабілізувалася (27—30 %), проте не досягла рівня аналогічних країн. Падіння пов'язане з повільною модернізацією та сировинною орієнтацією. Після 2014 та 2022 рр. частка тимчасово зростала через оборонні замовлення, але додана вартість знижувалася; у 2023 р. показник був на 3-4 п. п. нижчим за середній рівень "upper middle income". Однак глобальні виклики після 2008 р.



Рис. 3. Еволюція промисловості від екстенсивного розвитку до адаптивно-інноваційної моделі

Джерело: власна розробка.

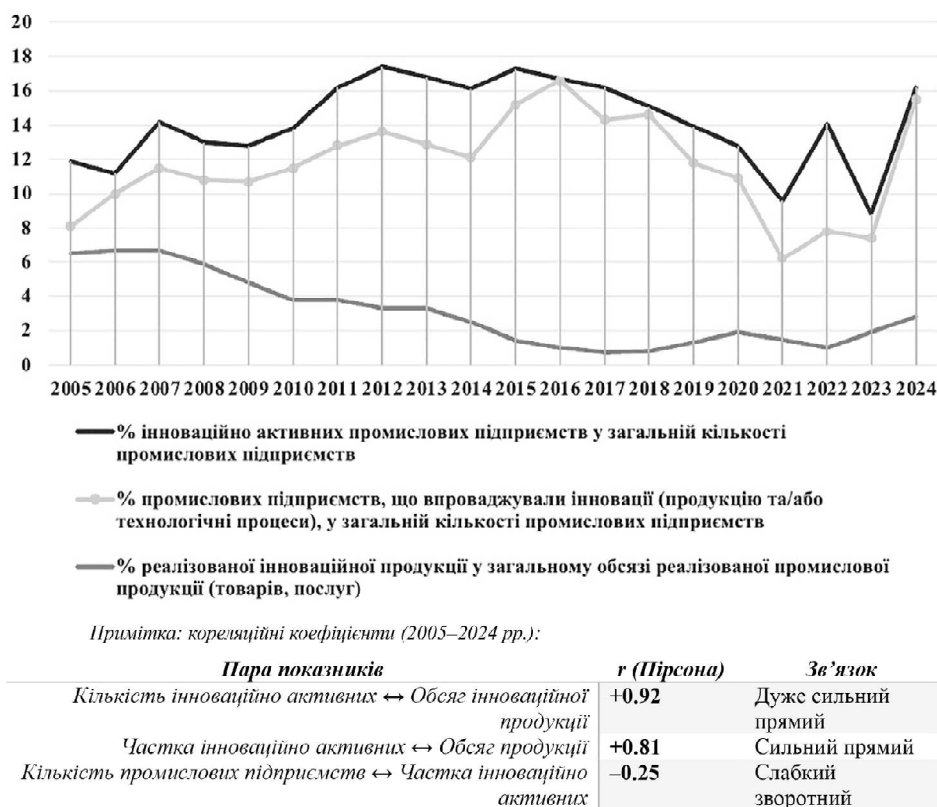


Рис. 4. Інноваційна активність промислових підприємств у 2005 — 2024. рр.

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

підсвітили слабкість промислової політики. Попри зростання ВВП на 3 % щороку, інституційне оновлення не відбулося [13]. Після 2014 р. втрати промислових регіонів спричинили спад на 16 %, девальвацію та падіння інвестицій [14]. Євроінтеграція через Угоду про асоціацію [9] змінила промислові орієнтири, проте модернізацію стримували макронестабільність і низька довіра інвесторів. Промисловість демонструвала лише помірне зростання (2.9 %) і початкову диверсифікацію [16].

В той самий час динаміка технологічного експорту демонструє змішані тенденції. У 2018—2020 рр. частка високотехнологічного експорту становила 8—10 %, тоді як у 2023 р. вона скоротилася на 25 % [20]. Натомість експорт ІКТ-послуг зріс до близько 10 % торгівлі — одного з найвищих показників у цій групі країн. Це підтверджує перехід до моделі економіки знань за умов неповної модернізації промисловості. Відставання України зумовлене війною, кризами та низькими інвестиціями в дослідження і розробки, хоча післявоєнна відбудова й "зелена" трансформація формують потенціал зростання. Водночас цифровізація виробництва у межах Industry 4.0 активізувала автоматизацію й розвиток ІТ-сектора [7]. Кооперація з ЄС, ЄБРР та ОЕСР підтримувала модернізацію, але інвестиційний рівень залишався недостатнім [13]. COVID-19 посилив кризу, хоча прискорив цифрову трансформацію. Перехід до Індустрії 5.0 сформував нові пріоритети — людиноцентричність і сталість [7, с. 5—8]. У 2022 р. вторгнення РФ спричинило руйнування до 40 % промислових об'єктів, падіння ВВП на 28.8 % і скорочення інвестицій на понад 60 % [13]. Промисловість переорієнтувалася на обо-

ронні виробництва [12], а міжнародна підтримка стала безпрецедентною.

Отже, сучасний етап відновлення характеризується релокацією виробництва на Захід України, зростанням оборонної, енергетичної, будівельної та ІТ-промисловості. У 2023 р. економіка зросла на 5.5 %, а бізнес-активність підвищилася [18]. Програми ОЕСР — Україна 2024—2028 визначають напрями "зеленої" та цифрової трансформації, розвитку кластерів і участі в Горизонт Європа [10—11; 13]. На глобальному рівні формується система "дружніх" ланцюгів вартості, у якій Україна інтегрується як хаб реконструкційних і оборонно-технологічних інновацій.

З викладеного вище можна констатувати, що промисловість України у 2004—2025 роках реагувала на глобальні економічні перетворення через п'ять ключових фаз: зростання, криза, стабілізація, шок і відновлення. Ці етапи відображають еволюцію від екстенсивного розвитку до адаптивно-інноваційної моделі. Головні тенденції можна підсумувати так (рис. 3).

Незважаючи на кризові шоки, еволюція української промисловості у 2004—2025 рр. свідчить про поступовий перехід від сировинно-експортної моделі до інноваційно-адаптивної економіки, де зростає роль міжнародної інтеграції та технологічної модернізації. Промисловість зберегла потенціал драйвера структурної трансформації, а міжнародна кооперація забезпечила ресурсну підтримку. Згідно з прогнозами ОЕСР [13] і Світового Банку [18], саме промисловість формуватиме основу сталого відновлення, поєднуючи цифрові, "зелені" та оборонні інновації. Майбутнє економіки визначати-



Рис. 5. Модель інноваційного розвитку промислових підприємств

Джерело: власна розробка.

меться здатністю промисловості інтегруватися в європейські та глобальні ланцюги вартості. Відновлення промисловості перетворюється на економічне й політичне завдання, пов'язане зі стійкістю держави та довірою партнерів.

Отже інноваційна діяльність стає ключовим чинником зростання, конкурентоспроможності та структурної модернізації в повоєнний період. Аналіз статистичних даних Державної служби статистики України за 2005—2024 рр. [14] дає змогу простежити еволюцію інноваційних процесів у промисловості, визначити закономірності їх розвитку та оцінити вплив кризових і структурних факторів. Дослідження підтвердило циклічність інноваційної активності та її чутливість до економічних, політичних і соціальних змін у державі й світі (рис. 4).

Циклічний характер інноваційної діяльності промислових підприємств України чітко простежується протягом 2005—2024 рр., що підтверджується коливаннями кількості інноваційно активних підприємств та обсягів інноваційної продукції, що показано на рисунку 3. У 2005—2012 рр. спостерігалось зростання: число інноваційно активних компаній підвищилося з 1 193 до 1 758, їхня частка досягла 17,4 %. Це збігалось з економічним підйомом після вступу до СОТ, стабілізацією макрофінансів та розширенням співпраці з ЄС, що стимулювало оновлення виробництва [14]. Однак події 2014—2016 рр. спричинили різкий спад: анексія Криму, війна та падіння ВВП більш ніж на 15 % зменшили кількість інноваційно активних підприємств до 824 [14]. Частка таких підприємств впала до 9,6 %, а обсяг інноваційної продукції — до 18 млрд грн [1]. Політична та економічна нестабільність призвела до згорання інвестицій і концентрації ресурсів на виживанні.

Попри воєнний стан, у 2022—2024 рр. відбулося пожвавлення: кількість інноваційних підприємств зросла до 1 730, а обсяг інноваційної продукції — до 143,2 млрд грн [2]. Причинами стали розвиток оборонних технологій, імпортозаміщення, цифровізація та міжнародна технічна допомога, що частково компенсувала низьку державну підтримку (до 2 %) [14]. Високий кореляційний зв'язок між числом інноваційно активних підприємств і обсягом продукції ($r = +0,92$) підтверджує прямий вплив активності на результативність сектору, тоді як загальна кількість підприємств значення не має ($r = -0,25$). А тому, інноваційна активність промисловості має циклічний характер, повторюючи фази економіки: зростання в періоди стабільності, спад у кризові роки та

відновлення після шоків. Інновації реагують на політичні та соціальні зміни, що підтверджує їхню залежність від загального стану держави [1; 2].

Таким чином, динаміка 2005—2024 рр. демонструє чергування підйомів (2005—2013, 2022—2024) і спадів (2014—2016, 2020—2021). Попри виклики, формується нова інноваційна парадигма, де ключовими є цифровізація, оборонні технології, енергоефективність і стартап-екосистема. Підтримка інноваційного підприємництва стає основою відновлення та довгострокового зростання економіки. Водночас цифрова трансформація інтегрує ці процеси: у 2020—2024 рр. частка підприємств, що впроваджують цифрові інновації, більш ніж подвоїлася. Цифровізація підвищує ефективність виробництва й сприяє міжнародній кооперації, формуючи сучасну модель індустріального розвитку, засновану на знаннях і глобальній інтегрованості. На перетині процесів міжнародної кооперації та цифровізації формується нова модель інноваційного розвитку промислових підприємств України, що базується на принципах мережевої інтеграції, цифрової синергії, стійкості і адаптивності, глобальної взаємодії (рис. 5). Ця модель орієнтована не лише на технологічне оновлення, але й на підвищення інституційної спроможності держави, розвиток партнерських відносин між бізнесом, наукою та владою, а також зміцнення позицій України у світовій економічній системі.

Отже, міжнародна кооперація та цифровізація формують взаємодоповнюючу основу інноваційного розвитку промисловості України, сприяючи переходу до системного управління на засадах знань і мережевої взаємодії. У перспективі це створює нову архітектуру інноваційної економіки, де ключовими ресурсами стають технологічна компетентність і глобальна співпраця. Етап Індустрії 6.0 передбачає інтеграцію ШІ, біотехнологій і кіберфізичних систем [7, с. 12—15]. Саме тому, інноваційна діяльність виконує подвійну функцію: з одного боку — як каталізатор внутрішнього економічного оновлення, з іншого — як інструмент зміцнення позицій України у світовій економічній системі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом динаміка інноваційності України з 2016 до 2025 року відображає перехід від зростання до кризи, але водночас показує стійкість у сферах, що не залежать безпосередньо від фізичної інфраструктури. Щоб

відновити складність виробництва та підвищити рівень високотехнологічного експорту, Україні необхідно зосередитись на реіндустріалізації, розвитку кластерів досліджень і розробок, стимулюванні інвестицій і модернізації інфраструктури. Інакше країна ризикує остаточно закріпитися у статусі економіки, орієнтованої не на виробництво технологій, а на експорт людського капіталу.

Результати дослідження свідчать, що інноваційна діяльність промислових підприємств України у останні дві декади пройшла складний шлях від поступового становлення до структурної трансформації в умовах глобальних і національних викликів. Еволюція інноваційної активності відображає як кризові процеси, так і поступову адаптацію промисловості до нових вимог світового ринку, цифровізації та міжнародної кооперації. Довгострокова тенденція демонструє поступове зростання частки інноваційно активних підприємств та обсягів реалізованої інноваційної продукції. Розвиток міжнародної кооперації виступає стратегічним напрямом підвищення ефективності інноваційної діяльності. Інтеграція українських підприємств у глобальні виробничі та науково-технологічні мережі дозволяє компенсувати нестачу внутрішніх ресурсів, посилює обмін знаннями та сприяє зростанню інноваційної спроможності. Кореляційний аналіз підтвердив тісний зв'язок між кількістю інноваційно активних підприємств і результатами їх економічної діяльності. Також сама інноваційна діяльність стає ключовим чинником участі України у структурній динаміці міжнародної кооперації. Вона забезпечує не лише внутрішню модернізацію економіки, а й підвищує здатність держави інтегруватися в нові глобальні технологічні альянси та коопераційні ланцюги.

Посилення державної політики у сфері інновацій має ґрунтуватися на податкових і фінансових стимулах, розвитку інноваційної інфраструктури та активній участі України у міжнародних програмах ОЕСР і ЄС. Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання міжнародної інноваційної кооперації та оцінку впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність промисловості України.

Література:

- Братусь, І., Мазур, О., & Козлова, Т. (2025). Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі управління їх інноваційною діяльністю. *Ефективна економіка*, № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.9>
- Дергачова, В. і Васянович, А. (2025). Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Підприємництво та інновації*. 34 (Лют 2025), 119—124. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18>
- Державна служба статистики України. (2025). Банк даних. <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6a-89a08ddb74f024d706866e28c075a>
- Ларіонова, К., & Шпак, Д. (2024). Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Development service industry management*, (4), 86—92. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(14))
- Малиш, В., & Самойлович, О. (2024). Інноваційний розвиток як фактор забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1 (37), 81—89. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-81-89](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-81-89)
- Міщук, Є. В., & Воронов, Д. С. (2024). Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, (14), 209—216. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.209>
- Нестеренко, І. (2025). Розвиток соціально-економічних систем підприємств у парадигмі індустрія 5.0. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 1(103). <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-5>
- Центр економічної стратегії (2025). Бізнес під час війни: оцінка збитків та шляхи відновлення. BRP. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/biznes-pid-chas-vijny-zbytky-ta-shlyahy-vidnovlennya.pdf>
- European Commission. (2014). EU-Ukraine Association Agreement. Brussels: European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content>
- European Commission. (2025). Ukraine Investment Framework (UIF). Brussels. <https://enlargement.ec.europa.eu/ta> <https://voxukraine.org/en/>
- European Commission. (2025). Horizon Europe Programme: European Commission. (2023). Horizon Europe Programme: Ukraine Participation Overview. Brussels: EU Directorate-General for Research and Innovation. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/>
- NATO. (2025). <https://www.nato.int/cps/fr/natohq/ta> ARES (2024, December). Integrated arsenals? Mapping defence industrial relations between Europe and Ukraine.: Policy paper. IRIS. <https://www.iris-france.org/wp-content/>
- OECD. (2025). OECD Economic Survey: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
- State Statistics Service of Ukraine. (2024). Scientific and Innovative Activity in Ukraine 2014-2024. Kyiv: Derzhstat. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm та <https://stat.gov.ua/uk/releases/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv-1>
- Stretovych, O., & Skopenko, N. (2023). Financing innovative activities of industrial enterprises of Ukraine. *Economics and Business Management*, 14 (2), 21—32. [https://doi.org/10.31548/economics14\(2\).2023.021](https://doi.org/10.31548/economics14(2).2023.021)
- World Bank. (2020). Ukraine Economic Update: Stabilization and Growth. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/>
- World Bank. (2021). COVID-19 Economic Monitor: Ukraine. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/>
- World Bank. (2024). Ukraine Economic Update: Post-war Recovery and Green Growth. Washington, DC: The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
- World Development Indicators. (2024). Industrial Value Added (% of GDP). Washington, DC: World Bank. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS?locations=UA>

20. World Intellectual Property Organization. (2025). Global Innovation Index 2025: Ukraine [Country profile]. WIPO. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>

21. Yarmus, S. S. (2024). System of indicators for assessing the innovation potential of industrial enterprises. *Economic Space*, (191), 256—263. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-42>

References:

1. Bratus', I., Mazur, O., & Kozlova, T. (2025), "Increasing the competitiveness of industrial enterprises based on the management of their innovative activities", *Efektivna ekonomika*, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.9>

2. Derhachova, V. i Vasianovych, A. (2025), "Management of investment and innovation activities of enterprises under martial law", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 34, pp. 119—124. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.18>

3. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Data-bank", available at: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=6a89a08ddbf74f024d706866e28c075a>

4. Larionova, K., & Shpak, D. (2024), "Peculiarities of strategic management of industrial enterprises under globalization", *Development service industry management*, vol. (4), pp. 86—92. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(14))

5. Malysh, V. V. and Samoylovych, O. I. (2024), "Innovative development as a factor in ensuring the economic security of industrial enterprises", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 1 (37), pp. 81—89. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-81-89](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-81-89)

6. Mischuk, Ye. V., & Voronov, D. S. (2024), "Innovative development of industrial enterprises in the context of European integration: managerial approaches and the role of public administration", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. (14), pp. 209—216. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.209>

7. Nesterenko, I. (2025), "Development of socio-economic systems of enterprises in the paradigm of industry 5.0", *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 30, no. 1 (103) <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-5>

8. Center for Economic Strategy (2025), "Business during war: assessment of damage and ways of recovery", available at: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/biznes-pid-chas-vijny-zbytky-ta-shlyahy-vidnovlennya.pdf> (Accessed 15 Nov 2025).

9. European Commission. (2014), "EU-Ukraine Association Agreement", <https://eur-lex.europa.eu/legal-content> (Accessed 15 Nov 2025).

10. European Commission (2025), "Ukraine Investment Framework (UIF)", available at: <https://enlargement.ec.europa.eu/> (Accessed 15 Nov 2025).

11. European Commission (2023), "Horizon Europe Programme: Ukraine Participation Overview", Directorate-General for Research and Innovation, <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/> (Accessed 15 Nov 2025).

12. NATO (2025), "Integrated arsenals? Mapping defence industrial relations between Europe and Ukraine",

available at: <https://www.nato.int/cps/fr/natohq/> (Accessed 15 Nov 2025).

13. OECD (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (Accessed 15 Nov 2025).

14. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Scientific and Innovative Activity in Ukraine 2014-2024", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm <https://stat.gov.ua/uk/releases/innovatsiyna-diyalnist-pidpryemstv-1> (Accessed 15 Nov 2025).

15. Stretovych, O., & Skopenko, N. (2023), "Financing innovative activities of industrial enterprises of Ukraine", *Economics and Business Management*, vol. 14 (2), pp. 21—32. [https://doi.org/10.31548/economics14\(2\).2023.021](https://doi.org/10.31548/economics14(2).2023.021)

16. World Bank. (2020), "Ukraine Economic Update: Resilience and Recovery", available at: <https://documents1.worldbank.org/> (Accessed 15 Nov 2025).

17. World Bank. (2021), "COVID-19 Economic Monitor: Ukraine", available at: <https://documents1.worldbank.org/> (Accessed 15 Nov 2025).

18. World Bank. (2024), "Ukraine Economic Update: Post-war Recovery and Green Growth", available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (Accessed 15 Nov 2025).

19. World Development Indicators. (2024), "Industrial Value Added (% of GDP)", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS?locations=UA> (Accessed 15 Nov 2025).

20. World Intellectual Property Organization. (2025), "Global Innovation Index 2025: Ukraine [Country profile]", available at: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (Accessed 15 Nov 2025).

21. Yarmus, S. S. (2024), "System of indicators for assessing the innovation potential of industrial enterprises", *Economic Space*, vol. (191), pp. 256—263. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-42>

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 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

М. Б. Паласевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4474-543X>

Л. Г. Квасний,
к. е. н., доцент, доцент кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

С. А. Погуц,
аспірант кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1000-9721>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.184

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИКЛІЧНИХ КОЛИВАНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

М. Palasevich,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drogo bych Ivan Franko State Pedagogical University
L. Kvasniy,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, Drogo bych Ivan Franko State Pedagogical University
S. Poguts,
Postgraduate student of the Department of Mathematics and Economics,
Drogo bych Ivan Franko State Pedagogical University

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR ANTI-CRISIS REGULATION OF CYCLICAL FLUCTUATIONS IN THE NATIONAL ECONOMY

Дослідження присвячене аналізу інституційного забезпечення антикризового регулювання економічних циклів у національній економіці. Розглянуто ключові інститути, що формують інституційне середовище протидії циклічним коливанням: державні органи економічної політики, фінансові регулятори, інститути монетарного та фіскального контролю, а також недержавні структури — ринкові регулятори, бізнес-асоціації, аналітичні центри та міжнародні фінансові організації. Проаналізовано роль інституційних рамок у формуванні контрциклічної макроекономічної політики, яка включає комплекс заходів від превентивного стримування фінансових дисбалансів до пом'якшення наслідків кризових явищ. Розкрито специфіку застосування інструментів макропруденційного нагляду, спрямованих на підвищення стійкості фінансової системи; автоматичних фіскальних стабілізаторів, які дозволяють згладжувати коливання ділової активності без додаткових рішень уряду. Показано, що високоякісне інституційне забезпечення здатне не лише пом'якшувати амплітуду економічних спадів і скорочувати тривалість кризових фаз, але й формувати основу для стійкого довгострокового розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення інституційної структури антикризового регулювання, серед яких — підвищення координації між органами влади, інституційна модернізація фінансового сектору, розвиток системи стратегічного прогнозування та підсилення регуляторної спроможності держави.

The study is devoted to the analysis of the institutional support for anti-crisis regulation of economic cycles in the national economy. The key institutions that form the institutional environment for countering cyclical fluctuations are considered: state economic policy bodies, financial regulators, monetary and fiscal control institutions, as well as non-state structures — market regulators, business associations, analytical centers and international financial organizations. The work substantiates that the effectiveness of anti-crisis regulation is largely determined not only by the availability of appropriate instruments, but primarily by the quality of institutional mechanisms that ensure their targeted and coordinated application. The role of the institutional framework in the formation of countercyclical macroeconomic policy is analyzed, which includes a set of measures from preventive containment of financial imbalances to mitigating the consequences of crisis phenomena. The specifics of the application of macroprudential supervision instruments aimed at increasing the stability of the financial system are revealed; automatic fiscal stabilizers, which allow smoothing fluctuations in business activity without additional government decisions; mechanisms for effective public debt management, which reduce the risks of fiscal instability; as well as banking supervision institutions designed to maintain the appropriate level of capitalization and liquidity of financial institutions. The importance of the coherence of these instruments with each other is emphasized, which increases the effectiveness of anti-crisis measures. It is shown that high-quality institutional support is able not only to mitigate the amplitude of economic downturns and reduce the duration of crisis phases, but also to form the basis for sustainable long-term development. Directions for improving the institutional structure of anti-crisis regulation are proposed, including increased coordination between authorities, institutional modernization of the financial sector, development of a system of strategic forecasting and strengthening the regulatory capacity of the state.

Ключові слова: антикризове регулювання, інституційне забезпечення, макроекономічна політика, макропруденційний нагляд, фінансова система, координація інститутів.

Key words: anti-crisis regulation, institutional support, macroeconomic policy, macroprudential supervision, fiscal stabilizers, financial system, coordination of institutions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні цикли становлять фундаментальну і водночас неминучу рису функціонування ринкової економіки. Їхня хвилеподібна динаміка, що проявляється у послідовній зміні фаз піднесення, піку, спаду та депресії, відображає внутрішню мінливість господарської системи, її реагування на технологічні зрушення, зміни споживчого попиту, інвестиційні настрої та зовнішні шоки. Такі циклічні коливання не лише впливають на темпи економічного зростання, але й створюють потребу в розбудові цілісної та дієвої системи антикризового регулювання, здатної пом'якшувати негативні наслідки кризових явищ і сприяти швидшому відновленню ділової активності.

У сучасних умовах глобальної взаємозалежності економік особливої ваги набуває інституційний вимір антикризового управління. Саме якість інституцій — ефективність державних органів, прозорість і передбачуваність нормативно-правових норм, дієвість фінансових, соціальних та регуляторних механізмів — визначає, наскільки гнучко економіка може реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Сильні й узгоджені інституції формують середовище, у якому знижується вразливість до

шоків, підвищується рівень довіри економічних агентів та забезпечуються передумови для стійкого, збалансованого зростання навіть у періоди підвищеної турбулентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інституційного забезпечення антикризового регулювання циклічних коливань національної економіки активно досліджують відомі зарубіжні економісти та соціологи — А. Бхандарі [9], В. Вілен [14], О. Дан [13], Д. Еванс [9], Г. Карнацца [10], Дж. Кейнс [11], К. Кейта [12], М. Ларч [14], П. Лібератті [10], М. Лозей, Л. Лу [15], Л. Оноранте [9], В. Орсо [14], А. Саккі [10], Дж. Сарджент [9], К. Турку [12], А. Янку [13].

Аналіз інструментів інституційного забезпечення антикризового регулювання економічних циклів, що є ключовими факторами макроекономічної стабільності, знайшов відображення у працях українських науковців — М. Бріль [7], О. Десятнюк [1], О. Кліменко [7], Т. Маршалка [2], М. Мащенко [7], І. Минчинської [3], А. Міньковської [5], Б. Назаркевича [4], О. Одношевної [5], І. Плікуса [6], Г. Ревякіна [8], Т. Саванчук [5] та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження механізмів інституційного забезпечення антикризового регулювання циклічних коливань національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно з інституційною теорією, ефективність макроекономічної політики визначається не лише наявністю відповідних інструментів державного впливу, але й тим, наскільки узгодженою, стабільною та передбачуваною є система формальних і неформальних правил, що регулюють економічну поведінку. Йдеться про закони, нормативні акти, традиції взаємодії між суб'єктами ринку, рівень довіри до держави та ступінь відповідальності ключових інституцій. У періоди економічних потрясінь значення цих елементів істотно зростає, оскільки саме вони визначають можливість швидкої мобілізації ресурсів, ефективної координації дій та здатності суспільства адаптуватися до нових умов. За відсутності стійких інститутів навіть найкращі за змістом рішення можуть втратити ефективність через непослідовність, низьку передбачуваність або слабку легітимність.

Антикризове регулювання охоплює широкий комплекс заходів, покликаних зменшити амплітуду економічних коливань [2, с. 209], прискорити відновлення економічної активності та мінімізувати соціальні втрати. До його ключових інструментів належать фінансова, монетарна, зовнішньоекономічна, структурна та соціальна політика. Проте результативність цих напрямів значною мірою визначається інституційними характеристиками економіки: здатністю органів влади ухвалювати рішення без надмірних затримок, ефективністю контролю за їх виконанням, рівнем прозорості та підзвітності, а також ступенем взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Інституційний аспект фактично формує середовище, у якому антикризові заходи або розкривають свій потенціал, або, навпаки, стикаються з опором, викривленнями та втратою довіри. Саме тому зміцнення інституційної спроможності стає ключовою умовою не лише подолання кризових явищ, а й формування стійкої моделі економічного розвитку.

Система інституцій антикризового регулювання економічних циклів — це комплекс взаємопов'язаних державних, наддержавних, регіональних та приватних структур, діяльність яких спрямована на запобігання кризовим явищам, їхнє раннє виявлення, локалізацію та мінімізацію негативних наслідків для економіки, суспільства та окремих суб'єктів господарювання [1, с. 189]. Така система охоплює органи стратегічного планування, фінансового нагляду, моніторингу ринкових ризиків, соціального захисту, а також механізми координації дій між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Ефективність системи антикризового регулювання визначається узгодженістю дій цих інституцій, оперативністю обміну інформацією та здатністю до адаптації в умовах динамічних викликів економічного середовища. Її ключовими елементами є наступні [8, с. 83].

По-перше, державні інституції, що формують нормативно-правову базу, здійснюють макроекономічну

політику, регулювання фінансових ринків і підтримку критично важливих секторів у періоди турбулентності. До основних суб'єктів антикризового регулювання належать уряд, центральний банк, міністерства економічного й фінансового профілю, регуляторні служби та антимонопольні органи. Вони забезпечують формування макроекономічної політики, спрямованої на стабілізацію циклу; координацію міжгалузевих та міжрегіональних програм підтримки економіки; оперативне впровадження антикризових заходів (податкові стимули, бюджетні трансферти, програми зайнятості, інтервенції на фінансових ринках) [5].

По-друге, фінансові інститути — банки, страхові компанії, фондові та кредитні спілки — виконують не лише базові операції з перерозподілу капіталу, але й складні функції трансформації фінансових ресурсів та управління ризиками [7, с. 40]. Саме їхня інституційна спроможність, рівень довіри та професійність є фундаментом для формування стійкої та передбачуваної фінансової системи. Завдяки ефективному функціонуванню цих структур забезпечується стабільність грошового обігу, доступність фінансових послуг та підтримка економічної активності.

До ключових функцій фінансових інститутів належать: створення та підтримання системи гарантування вкладів, що захищає інтереси вкладників; здійснення постійного нагляду за банківським сектором з метою виявлення і запобігання порушенням; застосування інструментів макропруденційної політики, які дозволяють стримувати накопичення системних ризиків і пом'якшувати вплив потенційних фінансових шоків. Разом ці елементи формують комплексний механізм забезпечення стабільності фінансової архітектури держави [9, с. 2576].

По-третє, у системі антикризового регулювання ключове значення мають міжнародні фінансові інституції — Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейський центральний банк та інші наднаціональні структури, які виступають своєрідним зовнішнім "амортизатором" економічних шоків. Їхня роль виходить далеко за межі простої фінансової підтримки. Передусім ці організації забезпечують країнам доступ до ресурсів, що дозволяє стабілізувати макроекономічну ситуацію у періоди глибоких дисбалансів — від валютних криз до системних банківських проблем [15, с. 526]. Паралельно вони надають технічну експертизу, допомагаючи урядам розробляти реалістичні програми структурних реформ, спрямованих на зміцнення фінансової дисципліни, підвищення ефективності державного управління та модернізацію фінансового сектора. Важливою складовою їхньої діяльності є також і консультативний супровід: регулярний моніторинг економічної політики, оцінка ризиків та рекомендації щодо підвищення стійкості економіки до зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Тобто, міжнародні інституції виконують функцію глобального стабілізаційного механізму, який сприяє не лише подоланню кризових проявів, але й формуванню довгострокових умов для сталого розвитку та інтеграції в міжнародну економічну систему [10, с. 1131].

По-четверте, інститути соціального партнерства — профспілки, об'єднання роботодавців та громадські організації — відіграють ключову роль у формуванні ста-

Таблиця 1. Механізми інституційного забезпечення антикризового регулювання циклічних коливань економіки України

Група механізмів	Сутність механізму	Основні інституції (органи)	Інструменти та функції
Правові механізми	Формування нормативно-правових засад антикризової політики	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, профільні міністерства	Закони про держбюджет, податкове законодавство, антикризові програми, регуляторні акти, мораторії, дерегуляційні акти
Фінансово-бюджетні механізми	Забезпечення ресурсами та перерозподіл коштів у кризових умовах	Мінфін, Казначейство, Рахункова палата	Антикризові фонди, бюджетні стимули, субсидії, держгарантії, секвестр бюджету, реструктуризація боргів
Монетарні механізми	Стабілізація грошово-кредитної системи	Національний банк України	Процентна політика, валютні інтервенції, регуляції банківського сектору, програми рефінансування, контроль інфляції
Інституційно-управлінські механізми	Координація державних органів у подоланні криз	РНБО, КМУ, Офіс Президента, регіональні адміністрації	Антикризові штаби, міжвідомчі комісії, стратегічне планування та моніторинг, сценарне прогнозування
Соціально-економічні механізми	Підтримка населення та бізнесу в умовах кризи	Мінсоцполітики, Мінекономіки, Державна служба зайнятості	Соціальні програми, компенсації, підтримка МСП, програми зайнятості, гранти, пільгове кредитування
Інвестиційно-інноваційні механізми	Стимулювання інноваційного та інвестиційного розвитку для виходу з кризи	Мінекономіки, Фонд держмайна, Урядові офіси залучення інвестицій	Податкові стимули для інвесторів, державно-приватне партнерство, підтримка інноваційних проектів, індустриальні парки
Регуляторні механізми	Зменшення надмірного регуляторного тиску, адаптація регулювань	ДРСУ (Державна регуляторна служба), КМУ	Deregulation packages, спрощення процедур, цифровізація послуг, антикризові регуляторні послаблення
Механізми міжнародної підтримки	Отримання зовнішньої допомоги, інтеграція у міжнародний економічний простір	МЗС, Мінфін, Мінекономіки, міжнародні фінансові організації (МВФ, Світовий банк, ЄБРР)	Кредити, гранти, технічна допомога, програми макрофінансової підтримки, міжнародні антикризові проекти
Інформаційно-аналітичні механізми	Забезпечення держави та суспільства інформацією для ухвалення рішень	Держстат, аналітичні центри, НБУ, Мінекономіки	Моніторинг кризових ризиків, економічні прогнози, публічні аналітичні звіти, системи раннього попередження

Джерело: сформовано на основі [7; 8].

більшого комунікативного простору під час кризових періодів. Вони створюють платформи для діалогу та узгодження інтересів, що надає можливість своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати соціальні ризики. Завдяки їхній участі посилюється підтримка необхідних реформ, знижується рівень соціальної напруги, а процес ухвалення рішень стає більш відкритим і передбачуваним. У межах антикризового регулювання такі інститути сприяють зміцненню довіри між державою, бізнесом та суспільством, забезпечуючи пошук збалансованих рішень і підвищуючи ефективність реалізованих політик.

Інституційне забезпечення антикризового регулювання — це сукупність організаційних, правових, фінансових та інформаційних інструментів, за допомогою яких держава, бізнес-структури та інші інституції забезпечують своєчасне виявлення, запобігання та подолання кризових явищ. Їхня ефективність визначається уз-

годженістю дій усіх учасників та здатністю системи адаптуватися до нових загроз і передбачає застосування адекватних механізмів. Кожна група механізмів виконує специфічні функції, але всі вони спрямовані на забезпечення стійкості фінансово-економічної системи та підтримку суспільства в умовах шоків [12, с. 746].

Система інституційного забезпечення антикризового регулювання економіки України є багаторівневою та комплексною, охоплюючи широкий спектр механізмів, що взаємодіють між собою для стабілізації економічної ситуації та подолання кризових явищ. Правові та регуляторні механізми формують нормативно-правову основу, необхідну для оперативного реагування держави та адаптації економічних умов. Фінансово-бюджетні та монетарні механізми забезпечують ресурсну стабілізацію, перерозподіл коштів і підтримання макроекономічної рівноваги. Інституційно-управлінські механізми забезпечують

координацію між органами влади, що дозволяє оперативно впроваджувати антикризові заходи [8, с. 29].

Соціально-економічні та інвестиційно-інноваційні механізми спрямовані на підтримку населення, бізнесу та стимулювання структурної модернізації економіки, що є важливою умовою для її довгострокового відновлення. Механізми міжнародної підтримки доповнюють внутрішні ресурси країни [13, с. 19], забезпечуючи доступ до зовнішнього фінансування та експертної допомоги. Інформаційно-аналітичні механізми формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, здійснюючи моніторинг ризиків та прогнозування тенденцій.

Загалом, ефективність антикризового регулювання в Україні залежить від узгодженості дій між усіма механізмами, їх гнучкості, здатності швидко адаптуватися до динамічних умов та комплексного використання інструментів державної політики. Комплексність і взаємодоповнюваність цих механізмів створюють цілісну інституційну систему, здатну протидіяти економічним потрясінням і забезпечувати стійкий розвиток держави. У комплексі ці механізми формують інституційне середовище, здатне забезпечити стійкість соціально-економічної системи та підвищити її спроможність протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім викликам [1, с. 192].

Попри розвиток інституційної бази, низка системних проблем і надалі знижує ефективність антикризових заходів та стримує реалізацію державної політики. До ключових викликів належать [4, с. 6]:

- недостатня незалежність ключових регуляторів, що створює ризики політичного впливу та ускладнює ухвалення об'єктивних рішень, спрямованих на стабілізацію економіки;

- інституційна слабкість та низький рівень довіри до державних органів, що зменшує ефективність реалізації реформ і гальмує співпрацю між владою, бізнесом та громадськістю;

- фрагментація регуляторних функцій і неузгодженість державної політики, які призводять до дублювання повноважень, суперечливих рішень та затримок у впровадженні антикризових ініціатив;

- нестабільність законодавства, що ускладнює прогнозування економічної поведінки учасників ринку, знижує інвестиційну привабливість та створює додаткові ризики для бізнесу;

- обмежені фінансові ресурси, які стримують масштаб та тривалість антикризових програм, звужують можливості бюджетної підтримки та зменшують здатність держави оперативно реагувати на нові виклики;

- недостатній рівень координації між центральними і місцевими органами влади, що ускладнює реалізацію комплексних програм і перешкоджає швидкому реагуванню на кризові ситуації на регіональному рівні;

- брак якісної аналітики та прогнозування, який обмежує здатність держави своєчасно і точно ідентифікувати ризики та формувати ефективні превентивні механізми.

Водночас посилення інституційного базису антикризового регулювання вимагає не лише формального вдосконалення існуючих механізмів, але й системної трансформації підходів до державного управління. Насамперед це передбачає підвищення прозорості та підзвітності регуляторних органів, що створює передумови для зростання довіри та мінімізації ризиків управ-

лінських помилок [3, с. 89]. Не менш важливим є зміцнення макропруденційної політики та розвиток ефективних механізмів раннього виявлення та попередження потенційних кризових явищ, що дозволить своєчасно реагувати на дестабілізуючі фактори.

Ключовим напрямом також виступає інституціоналізація стратегічного планування та систематичне застосування сценарного аналізу, які сприятимуть формуванню довгострокового бачення та готовності до різних варіантів розвитку подій [14, с. 21]. Особливої уваги потребує цифровізація державного управління, адже впровадження сучасних цифрових інструментів здатне значно пришвидшити ухвалення рішень, підвищити їх обґрунтованість та забезпечити оперативний обмін інформацією між інституціями.

Важливим елементом зміцнення інституційної спроможності є розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадськістю, що надає змогу формувати комплексний, збалансований підхід до управління кризовими процесами [11, с. 143]. Завершальною умовою ефективного антикризового регулювання виступає створення стабільного, послідовного та передбачуваного нормативно-правового середовища, яке забезпечить сталість інституційних правил та зменшить рівень регуляторної невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інституційне забезпечення антикризового регулювання економічних циклів є ключовим фактором макроекономічної стабільності, адже саме воно формує здатність держави не лише своєчасно виявляти загрози, але й упереджувати їхній негативний вплив. Наявність ефективних інституційних механізмів дозволяє координувати дії органів влади, фінансових регуляторів та суб'єктів ринку, забезпечуючи узгодженість антикризових заходів і підвищуючи їхню результативність. Через призму інституцій проявляється спроможність держави оперативно реагувати на кризові явища, гарантувати стійкість фінансової системи, запобігати її розбалансуванню та водночас підтримувати сталий соціально-економічний розвиток.

У сучасних умовах глобальної невизначеності, коли економічні ризики часто набувають транснаціонального характеру, роль інституцій посилюється як ніколи. Від їхньої якості, прозорості, адаптивності та здатності до швидкого ухвалення рішень залежить не лише глибина економічних спадів, але й швидкість посткризового відновлення. Сформована система інституційного реагування, що включає ефективну регуляторну, бюджетно-податкову, монетарну та соціальну політики, стає фундаментом для мінімізації шоків, підвищення економічної гнучкості та формування довгострокової стійкості національного господарства. Інституційне забезпечення антикризового регулювання економічних циклів є ключовим фактором макроекономічної стабільності, оскільки воно визначає здатність держави оперативно реагувати на кризові явища, забезпечувати стійкість фінансової системи та підтримувати соціально-економічний розвиток. У сучасних умовах глобальної невизначеності ефективність інституцій стає визначальною передумовою зменшення глибини економічних спадів і прискорення посткризового відновлення.

Література:

1. Десятнюк, Оксана, і Тарас Маршалок. "Антициклічне фінансове регулювання економік країн світу — можливості для України". Журнал європейської економіки, вип. 18, 2019, с. 187—197.
2. Маршалок Т. Я. Розвиток державних фінансових інститутів у контексті забезпечення економічної рівноваги в Україні. Проблеми економіки № 3 (41), 2019. С. 208—216.
3. Минчинська І.В. Напрями запобігання банкрутству підприємств у системі державного антикризового регулювання економіки України. Економіка та держава № 9/2021. С. 88—95.
4. Назаркевич І. Б. Еволюція економічних циклів і детермінація структурних змін у національній економіці. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020 Випуск 3 (143). С. 3—7.
5. Одношєвна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (49).
6. Плікус І. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. Молодий вчений. 2020. Вип. 1 (77). С. 259—264.
7. Проблеми адаптації економічної політики України до екзогенних змін [Електронний ресурс]: монографія / М. С. Бріль, О. М. Кліменко, М. А. Мащенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. М. А. Мащенко. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. — 368 с.
8. Рєвякін Г. В. Закономірності циклічного розвитку глобальної економічної системи: монографія / Г. В. Рєвякін. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 140 с.
9. Bhandari, A., Evans, D., Golosov, M., & Sargent, T. J. (2021). Inequality, Business Cycles, and Monetary-Fiscal Policy. *Econometrica*, 89(6), 2559—2599.
10. Carnazza, G., Liberati, P., & Sacchi, A. (2020). The cyclically-adjusted primary balance: A novel approach for the euro area. *Journal of Policy Modeling*, 42(5), 1123—1145.
11. Keynes J. The General Theory of Employment, Interest and Money. Ware: Wordsworth Editions Limited, 2017. 576 p.
12. Keita Kady & Turcu, Camelia. 2023. "Promoting Counter-Cyclical Fiscal Policy: Fiscal Rules Versus Institutions," *Comparative Economic Studies*, Palgrave Macmillan; Association for Comparative Economic Studies, vol. 65 (4), pages 736—781,
13. Iancu, Aurel; Olteanu, Dan (2022): Procyclical and countercyclical fiscal policies in non-euro EU member countries, Romanian Academy, National Institute for Economic Research, Bucharest. pp.1—29.
14. Larch, M., E. Orseau, W. van der Wielen, 2020, Do EU Fiscal Rules Support or Hinder Counter-Cyclical Fiscal Policy?, JRC Working Papers on Taxation and Structural Reforms No. 01/2020, pp. 1—46.
15. Lu, L 2021, 'The implementation of the countercyclical capital buffer: Practice and implications', *Journal of Business Law*, vol. 2021, no. 6, pp. 515—532.

References:

1. Desyatniuk, O. and Marshalok, T. (2019), "Countercyclical Fiscal Regulation of World Economies — Opportunities for Ukraine", *Journal of European Economics*, vol. 18, pp. 187—197.
 2. Marshalok, T. (2019), "Development of State Fiscal Institutions in the Context of Ensuring Economic Balance in Ukraine", *Problems of Economy*, vol. 3 (41), pp. 208—216.
 3. Mynchynska, I. (2021), "Directions for Preventing Enterprise Bankruptcy in the System of State Anti-Crisis Regulation of the Economy of Ukraine", *Economy and State*, vol. 9, pp. 88—95.
 4. Nazarkevych I. (2020), "Evolution of Economic Cycles and Determination of Structural Changes in the National Economy", *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, vol. 3 (143), pp. 3—7.
 5. Odnoševna, O. Minkovska, A. and Savanchuk, T. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", *Economy and society*, vol. 49.
 6. Plikus, I. (2020), "Anti-crisis management toolkit: problematic issues of application", *Young scientist*. vol. 1 (77), pp. 259—264
 7. Bril, M. Klimenko, M. and Mashchenko, M. (2022), Problems of adapting the economic policy of Ukraine to exogenous changes [Problemy adaptatsii ekonomichnoi polityky Ukrainy do ekzohennykh zmin], KhNEU named after S. Kuznets, Kharkiv, Ukraine.
 8. Revyakin, G. (2020), Regularities of cyclical development of the global economic system [Zakonomirnosti tsyklichnoho rozvytku hlobalnoi ekonomichnoi systemy] V. N. Karazin KhNU, Kharkiv, Ukraine.
 9. Bhandari, A. Evans, D. Golosov, M. and Sargent, T. (2021), "Inequality, Business Cycles, and Monetary-Fiscal Policy", *Econometrica*, vol. 89 (6), pp. 2559—2599.
 10. Carnazza, G. Liberati, P. and Sacchi, A. (2020), "The cyclically-adjusted primary balance: A novel approach for the euro area", *Journal of Policy Modeling*, vol. 42 (5), pp. 1123—1145.
 11. Keynes, J. (2017), The General Theory of Employment, Interest and Money, Ware: Wordsworth Editions Limited, Washington, USA.
 12. Keita, K. and Turcu, C. (2023), "Promoting Counter-Cyclical Fiscal Policy: Fiscal Rules Versus Institutions", *Comparative Economic Studies*, Palgrave Macmillan; Association for Comparative Economic Studies, vol. 65 (4), pp. 736—781.
 13. Iancu, A. and Olteanu, D. (2022), "Procyclical and countercyclical fiscal policies in non-euro EU member countries", *Romanian Academy, National Institute for Economic Research*, vol. 1, pp. 1—29.
 14. Larch, M. and Orseau, W. (2020), "Do EU Fiscal Rules Support or Hinder Counter-Cyclical Fiscal Policy?", *JRC Working Papers on Taxation and Structural Reforms*, vol. 01, pp. 1—46.
 15. Lu, L (2021), "The implementation of the countercyclical capital buffer: Practice and implications", *Journal of Business Law*, vol. 6, pp. 515—532.
- Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.*

Н. Г. Фатюха,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-6713>

О. П. Зоря,

к. с. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6247-0145>

Т. А. Никоненко,

магістрантка, Національний Університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5296-421X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.190

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ "МОТОР СІЧ")

N. Fatiukha,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

O. Zorya,

PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

T. Nykonenko,

Master's student, National University "Zaporizhzhya Polytechnic"

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF FINANCIAL RESOURCES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF JSC "MOTOR SICH")

У статті досліджено сутність управління фінансовими ресурсами промислового підприємства та його роль у забезпеченні фінансової стабільності, платоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання. Обґрунтовано значення ефективної фінансової політики для підтримки конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки. На прикладі АТ "Мотор Січ" проведено оцінку структури капіталу, показників ліквідності, автономії, рентабельності та ефективності управління фінансовими ресурсами за 2019–2021 рр. З'ясовано, що підвищення прибутковості досягнуто завдяки оптимізації витрат, зростанню частки власного капіталу та ефективному використанню прибутку. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами промислових підприємств України, сформульовані на основі досвіду АТ "Мотор Січ": забезпечення фінансової незалежності через оптимальний баланс власних і позикових коштів; ефективне планування фінансових потоків для безперервності виробничих процесів; застосування фінансового аналізу та контролінгу для оцінки ефективності використання ресурсів; стратегічне реінвестування прибутку; підтримання ліквідності шляхом управління активами та дебіторською заборгованістю.

The article examines the theoretical and methodological foundations of financial resource management of industrial enterprises and its impact on the stability, solvency, and profitability of business entities. The purpose of the study is to assess the efficiency of managing financial resources and to identify key directions for their optimization under modern economic challenges. The research object is JSC "Motor Sich", one of the largest Ukrainian industrial companies, whose activities have strategic importance for the national economy and the defense industry.

The article clarifies the essence of financial resources as a combination of own, borrowed, and attracted funds forming the enterprise's financial potential. The dynamics of capital structure, liquidity, autonomy, and profitability indicators were analyzed for the period of 2019–2021. This period was chosen because, since 2022, Motor Sich has been classified as a defense enterprise, and its financial statements are no longer publicly available, being considered restricted information according to the Law of Ukraine "On State Secrets".

The results of the analysis show a gradual growth of equity capital and maintenance of an optimal ratio between own and borrowed funds. The enterprise demonstrated high liquidity, effective cost control, and the ability to increase profitability even under conditions of declining revenues. This indicates the effectiveness of the enterprise's financial management system aimed at ensuring self-financing, stability, and rational use of financial resources.

The scientific novelty of the research lies in the refinement of approaches to evaluating financial resource management efficiency at industrial enterprises with limited information disclosure due to their defense status. The practical value of the results is the possibility of applying the proposed recommendations—such as optimization of the capital structure, enhancement of internal controlling, and digitalization of financial analysis — to improve the financial management system of other industrial enterprises in Ukraine.

Ключові слова: фінансові ресурси, ефективність, управління, капітал, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність, промислове підприємство.

Key words: financial resources, efficiency, management, capital, financial stability, liquidity, profitability, industrial enterprise.

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

В умовах нестабільного економічного середовища, воєнних ризиків і обмеженого доступу до зовнішнього фінансування проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств набуває особливої актуальності. Від якості управління фінансами залежить здатність підприємства забезпечувати безперервність виробництва, своєчасне виконання зобов'язань і стійкий розвиток. Промислові підприємства, такі як АТ "Мотор Січ", стикаються з необхідністю постійного балансування між прибутковістю, платоспроможністю та фінансовою стабільністю, що зумовлює потребу в системному підході до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами розкрито у працях І. О. Бланка [1], О. О. Терещенка [6], В. М. Опаріна [3], Л. О. Лігоненко [2], які досліджують сутність, функції та структуру фінансових ресурсів підприємства. Зокрема, І. Бланк визначає управління фінансовими ресурсами як процес цілеспрямова-

ного формування, розподілу та використання грошових коштів для забезпечення безперервності господарської діяльності. На думку О. Терещенка, ефективність управління фінансами досягається за рахунок раціональної структури капіталу та оптимізації фінансових потоків.

Разом з тим, у сучасних умовах макроекономічної нестабільності питання практичного застосування цих підходів на вітчизняних промислових підприємствах потребує подальших досліджень, що і визначає актуальність даної роботи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами промислового підприємства на прикладі АТ "Мотор Січ" та визначення напрямів підвищення результативності їх використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства полягає у забезпеченні їх достатності, раціональному використанні та оптимальному співвідношенні джерел фінансування. Для машинобудівних підприємств, до яких належить АТ "Мотор Січ", це має особливе значення, адже виробничий цикл є три-

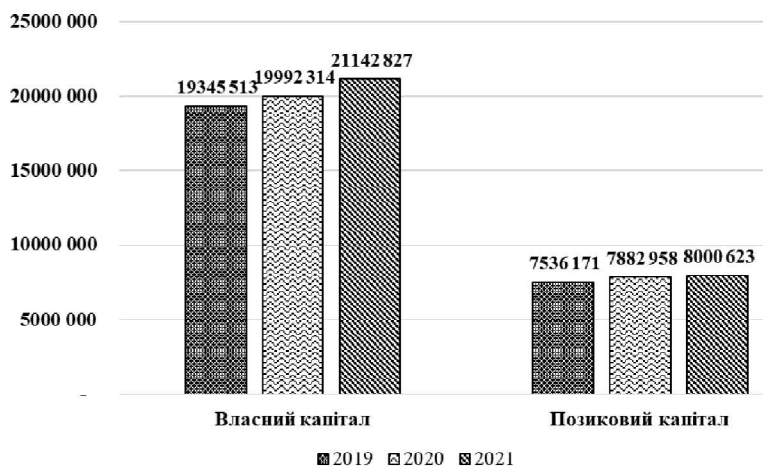


Рис. 1. Динаміка зміни капіталу АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

валим, а рівень капіталомісткості — надзвичайно високим. Фінансовий аналіз проведено за даними фінансової звітності АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., що дозволяє простежити тенденції до початку воєнних подій і до моменту, коли звітність стала закритою через оборонний статус підприємства відповідно до Закону України 3855-ХІІ "Про державну таємницю". [5]

Результати дослідження показали, що структура капіталу підприємства у 2019—2021 рр. зазнала незначних, але показових змін, що свідчить про поступове зміцнення фінансової автономії.

Власний капітал у 2019 р. становив 19 345,51 млн грн, у 2020 р. — 20 178,37 млн грн, а у 2021 р. зріс до 21 142,83 млн грн, що відповідає приросту на 9,3 %. Зростання забезпечено переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, який залишався на підприємстві для фінансування модернізації виробництва, оновлення обладнання та розвитку науково-дослідних напрямів.

Частка власного капіталу у загальній структурі пасиву становила близько 72 %, що перевищує середньогалузевий показник для машинобудування та свідчить про високу фінансову незалежність підприємства, його здатність самостійно фінансувати інвестиційні програ-

ми без критичної залежності від кредиторів. У науковій літературі зазначається, що частка власного капіталу понад 60 % є ознакою стійкої структури фінансування, тому АТ "Мотор Січ" має високий потенціал фінансової стабільності. Поряд із цим у структурі зобов'язань спостерігається помірне зростання позикового капіталу — з 7 536,17 млн грн у 2019 р. до 8 000,62 млн грн у 2021 р. (+6,2 %).

Основними джерелами виступали короткострокові банківські кредити, кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками та поточні зобов'язання перед бюджетом. Такий приріст свідчить не про посилення боргового навантаження, а про активізацію господарської діяльності.

Важливо, що підприємство не використовує надмірного кредитного плеча, що знижує фінансовий ризик і позитивно впливає на вартість капіталу. Раціональне співвідношення між власним та позиковим капіталом (приблизно 2,6:1) є оптимальним для підприємств реального сектору, оскільки забезпечує фінансову рівновагу, коли прибутковість активів перевищує середню вартість залучених ресурсів.

Структурні зміни у капіталі також свідчать про ефективну політику диверсифікації фінансування. Підприєм-

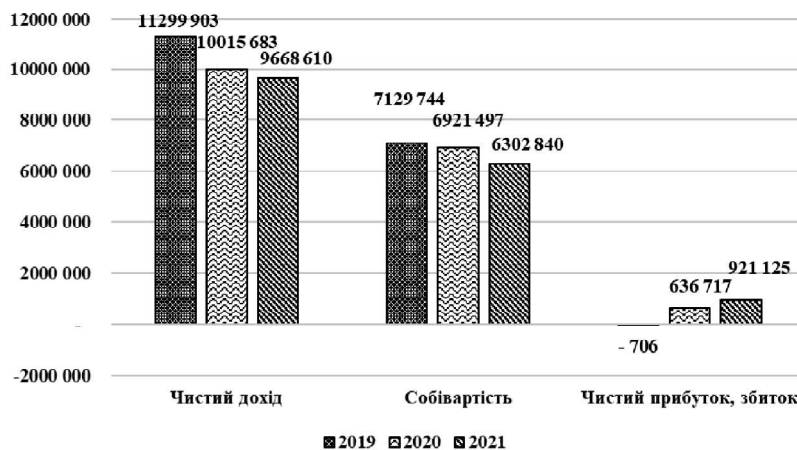


Рис. 2. Динаміка змін основних показників фінансових результатів АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр., тис. грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

мство поступово зменшує частку довгострокових позик, натомість нарощує короткострокові, що дозволяє швидше реагувати на кон'юктурні зміни ринку та гнучкіше управляти оборотними ресурсами. Позитивним є і те, що підприємство збільшує реінвестування прибутку, не допускаючи надмірного виведення дивідендів. Це свідчить про вважену політику управління власним капіталом, орієнтовану на зростання внутрішнього потенціалу.

Отже, структура капіталу АТ "Мотор Січ" характеризується тенденцією до зміцнення власного фінансового потенціалу та зниження рівня ризику. Зростання обсягів власних коштів за стабільного рівня позикових є позитивним результатом роботи фінансової служби, що демонструє ефективне управління грошовими потоками та обґрунтовану політику фінансування активів.

Протягом 2019—2021 рр. підприємство зазнало зниження чистого доходу від реалізації продукції з 11 299,9 млн грн у 2019 р. до 9 668,61 млн грн у 2021 р. (-14,4 %). Основною причиною є скорочення експортних поставок авіадвигунів та комплектуючих, зумовлене геополітичними обмеженнями й розірванням низки зовнішньоекономічних контрактів. Водночас внутрішній ринок залишався недостатньо ємним, що призвело до часткового простою виробничих потужностей у 2020 р. Попри це чистий прибуток зріс із 636,7 млн грн у 2020 р. до 921,1 млн грн у 2021 р. (+44,6 %), що свідчить про істотне підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Зростання стало результатом зниження собівартості продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій та скорочення адміністративних витрат.

Загальна собівартість реалізованої продукції у 2021 р. зменшилася приблизно на 10 %, що зумовило зростання валового прибутку. Крім того, операційний прибуток підвищився завдяки збільшенню частки продукції з високою доданою вартістю — ремонту та модернізації авіаційних двигунів, які приносять більший маржинальний дохід порівняно з виробництвом серійних агрегатів.

Таблиця 1. Фінансові коефіцієнти АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Коефіцієнт маневрування	- 0,09	- 0,21	- 0,15	- 0,12	0,06
Коефіцієнт автономії	0,17	0,16	0,16	- 0,01	0,00
Коефіцієнт покриття	4,13	4,51	4,67	0,38	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,36	0,23	0,20	- 0,13
Коефіцієнт фінансового ризику	2,57	2,54	2,64	- 0,03	0,11

Джерело: сформовано на основі [4].

Структурний аналіз прибутковості показує, що рентабельність продажів у 2021 р. зросла до 9,5 % проти 5,6 % у 2020 р., а рентабельність активів — з 2,4% до 3,8 %. Це свідчить, що навіть за скорочення обсягів реалізації підприємство почало отримувати більший фінансовий результат із кожної гривні активів, тобто рівень капіталовіддачі зріс. Додатковим чинником покращення результатів стало активне управління оборотним капіталом: зменшення запасів і скорочення дебіторської заборгованості прискорило обіг коштів, що позитивно вплинуло на ліквідність і знизило потребу у зовнішньому кредитуванні. Це дозволило частково вивільнити фінансові ресурси й направити їх на технічне оновлення.

Попри загальне скорочення доходів, структура фінансових результатів залишалася стабільною. Підприємство продемонструвало здатність генерувати прибуток навіть у періоди макроекономічної турбулентності, що свідчить про ефективну фінансову політику. Такі результати підтверджують, що система управління фінансовими ресурсами є результативною, а стратегічне рішення щодо переорієнтації виробництва на оборонні замовлення було економічно доцільним.

Детальний розрахунок фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 1, а їх динаміку проілюстровано на рисунку 3.

Коефіцієнт автономії у 2019—2021 рр. утримувався на рівні 0,16—0,17, що свідчить про стабільність структури капіталу. Коефіцієнт покриття зріс із 4,13 до 4,67, підтверджуючи високу платоспроможність, тоді як

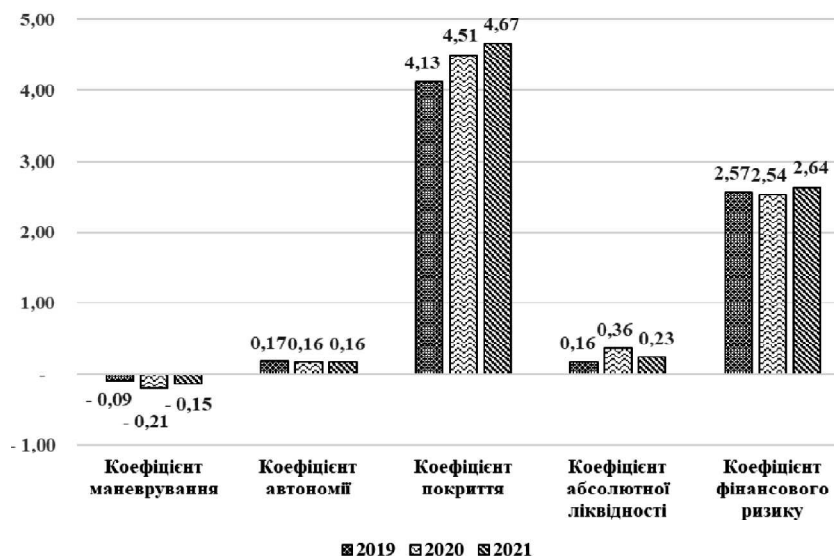


Рис. 3. Динаміка фінансових коефіцієнтів АТ "Мотор Січ" за 2019—2021 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,36 до 0,23, що вказує на уповільнення обороту грошових коштів. Натомість коефіцієнт маневрування покращився з -0,21 до -0,15, що свідчить про підвищення гнучкості у використанні власного капіталу.

У комплексі наведені дані засвідчують високий рівень ефективності управління фінансовими ресурсами АТ "Мотор Січ". Підприємство зуміло оптимізувати джерела фінансування, забезпечити стабільний рівень ліквідності та наростити прибутковість у складних макроекономічних умовах. Це свідчить про системний характер управління фінансами, що базується на інтеграції стратегічного планування, контролю й аналізу.

Подальше підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами можливе завдяки вдосконаленню системи внутрішнього контролінгу, впровадженню автоматизованих систем аналізу грошових потоків та використанню прогнозних моделей у плануванні потреби в капіталі. Для підприємств оборонного сектору, до яких належить АТ "Мотор Січ", особливо важливим є забезпечення фінансової гнучкості, адаптивності до змін державних замовлень і підвищення рівня прозорості внутрішніх фінансових процедур.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження засвідчили, що ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовою умовою стабільності функціонування промислових підприємств у сучасних економічних умовах.

1. На прикладі АТ "Мотор Січ" доведено, що якість фінансового менеджменту безпосередньо визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність виробництва, ліквідність, прибутковість і можливість розвитку.

У період 2019—2021 рр. підприємству вдалося підтримувати позитивну динаміку власного капіталу, ефективно використовувати прибуток для самофінансування, зменшувати собівартість продукції та забезпечувати високу ліквідність. Така тенденція свідчить про зважену політику у сфері управління фінансовими ресурсами, засновану на поєднанні принципів раціонального формування, цільового розподілу та контролю використання грошових коштів.

2. Для всіх промислових підприємств України досвід АТ "Мотор Січ" підтверджує необхідність дотримання таких базових засад управління фінансовими ресурсами:

— оптимальне співвідношення власних і позикових джерел фінансування, що дозволяє підтримувати фінансову незалежність;

— ефективне планування руху фінансових потоків для забезпечення безперервності господарських процесів;

— використання інструментів фінансового аналізу та контролінгу для моніторингу ефективності використання ресурсів;

— реінвестування прибутку у стратегічно важливі напрями розвитку;

— забезпечення ліквідності через прискорення оборотності активів та управління дебіторською заборгованістю.

3. З огляду на набуття АТ "Мотор Січ" статусу підприємства оборонно-промислового комплексу, подальше управління фінансовими ресурсами потребує адаптації до нових умов — обмеженого доступу до інформації, посилення контролю за витратами, дотримання фінансової безпеки та ефективного розподілу державних коштів. Це вимагає застосування інноваційних підходів до управління, заснованих на цифровізації обліково-аналітичних процесів і прогнозованому моделюванні фінансових потоків.

4. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у формуванні методичного інструментарію оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств оборонного сектору, а також у розробленні системи показників стратегічного контролінгу, яка дозволить забезпечити збалансованість між рентабельністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю.

5. Досвід АТ "Мотор Січ" підтверджує, що стратегічне управління фінансовими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах комплексності, збалансованості та гнучкості. Використання цих підходів може слугувати орієнтиром для інших промислових підприємств України у формуванні ефективної системи управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності та трансформації національної економіки.

Література:

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ: Ніка-Центр, 2019. 204 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 170 с.
3. Опарін В. М. Фінанси підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 242 с.
4. АТ "Мотор Січ". Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 07.11.2015).
5. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0052-21#n13> (дата звернення: 07.11.2025).
6. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ: КНЕУ, 2020. 422 с.

References:

1. Blank, I.O. (2019), *Finansovyi menedzhment* [Financial Management], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
 2. Lihonenko, L. O. (2021), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 3. Oparin, V. M. (2020), *Finansy pidpriemstv* [Finance of the enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 4. Motor Sich (2025), available at: <https://motorsich.com/ukr/> (Accessed 07.11.2015).
 5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1994), The Law of Ukraine "About state secrets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0052-21#n13> (Accessed 07.11.2025).
 6. Tereshchenko, O.O. (2020), *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 р.*

І. Я. Максименко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6183>
О. В. Башмакова,
магістрант кафедри обліку та фінансів,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4932-3170>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.195

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ

I. Maksymenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"
O. Bashmakova,
Master 6th year of the Department of Accounting and Finance, National University "Zaporizhzhye Polytechnic"

MODERN APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND ENSURING STATE FINANCIAL CONTROL IN BUDGETARY INSTITUTIONS

Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до організації обліку та забезпечення державного фінансового контролю в бюджетних установах, визначенню існуючих проблем і окресленню шляхів їх вдосконалення. У роботі систематизовано нормативно-правові та організаційні засади функціонування обліково-контрольних процесів, акцентовано увагу на значенні цифровізації, аналітичної деталізації та розвитку внутрішнього аудиту для забезпечення прозорості та ефективності управління бюджетними ресурсами.

Особливу увагу приділено тому, що функціонування системи обліку та контролю в умовах динамічних змін соціально-економічного середовища та підвищених вимог до фінансової дисципліни має ґрунтуватися на принципах достовірності, своєчасності, прозорості та відповідальності. Водночас в умовах недостатньої цифрової інтеграції, кадрового дефіциту та невідповідності національних процедур міжнародним стандартам реалізація цих принципів потребує адаптивності, системного підходу і гнучкості.

Аргументовано, що удосконалення обліково-контрольної системи є не лише умовою підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами, але й вагомим інструментом забезпечення фінансової стабільності державного сектору. Зокрема, розвиток ризик-орієнтованого контролю, цифрових платформ аналітики, автоматизації перевірок та підвищення кваліфікації персоналу сприяє своєчасному виявленню порушень, підвищенню прозорості використання коштів та зміцненню довіри до державних фінансів.

У висновку наголошено, що сучасна організація обліку та державного фінансового контролю в бюджетних установах має базуватися на принципах адаптивності і гнучкості, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та ризики, забезпечувати належну фінансову дисципліну і підтримувати стабільність публічних фінансів у складних соціально-економічних умовах.

The article is devoted to the analysis of modern approaches to the organization of accounting and the provision of state financial control in budgetary institutions, the identification of existing challenges, and the delineation of ways to improve them. The study systematizes the regulatory and organizational foundations of accounting and control processes, emphasizing the importance of digitalization, analytical detailing, and the development of internal audit to ensure transparency and efficiency in the management of budgetary resources.

Particular attention is given to the fact that the functioning of the accounting and control system under conditions of dynamic socio-economic changes and increased demands for financial discipline should be based on the principles of reliability, timeliness, transparency, and accountability. At the same time, in the context of insufficient digital integration, staff shortages, and non-compliance of national procedures with international standards, the implementation of these principles requires adaptability, a systematic approach, and flexibility.

It is argued that improving the accounting and control system is not only a condition for enhancing the efficiency of budget resource management but also a significant instrument for ensuring the financial stability of the public sector. In particular, the development of risk-oriented control, digital analytics platforms, automated verification, and the enhancement of staff qualifications contributes to the timely detection of violations, increased transparency in the use of funds, and strengthened trust in public finances.

In conclusion, it is emphasized that the modern organization of accounting and state financial control in budgetary institutions should be based on the principles of adaptability and flexibility, enabling prompt responses to challenges and risks, ensuring proper financial discipline, and maintaining the stability of public finances under complex socio-economic conditions.

Ключові слова: аналітичний облік, облік бюджетних ресурсів, державний фінансовий контроль, обліково-контрольна система, ризик-орієнтований контроль, фінансова дисципліна.

Key words: Analytical Accounting, Accounting of Budgetary Resources, State Financial Control, Accounting and Control System, Risk-Oriented Control, Financial Discipline.

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

Облік і контроль у бюджетних установах відіграють фундаментальну роль у забезпеченні прозорості, раціонального використання державних ресурсів та підвищенні довіри суспільства до діяльності органів публічної влади. Умови сучасного бюджетного менеджменту характеризуються необхідністю адаптації до цифровізації, удосконалення процедур управління та забезпечення високих стандартів звітності. У цьому контексті ефективно організована система обліку стає не лише технічним інструментом фіксації господарських операцій, а й потужним механізмом управління фінансовими потоками.

Важливим напрямом удосконалення облікового процесу в бюджетних установах є поглиблення аналітичності даних. Використання додаткових субрахунків, деталізація економічної класифікації видатків і доходів, а також розширення внутрішньої звітності дозволяють керівникам установ оперативно відстежувати стан виконання кошторисів, виявляти відхилення та своєчасно приймати коригувальні управлінські рішення.

Така деталізація підвищує обґрунтованість планування та сприяє оптимальному розподілу бюджетних асигнувань.

Ефективний контроль — внутрішній і зовнішній — є невід'ємною частиною сучасної моделі управління бюджетними ресурсами. Запровадження систем моніторингу, ризик-орієнтованих підходів до перевірок, автоматизованих інструментів контролю дозволяє не лише фіксувати факти нецільового використання коштів чи порушень фінансової дисципліни, а й запобігати їх виникненню. Регулярний аналіз відповідності фактичних показників плановим забезпечує можливість оперативного реагування на відхилення й підвищує відповідальність посадових осіб.

Раціонально організований облік і належний контроль забезпечують бюджетній установі стабільність, підвищують ефективність використання фінансових ресурсів, знижують ризики порушень і сприяють досягненню поставлених цілей в діяльності бюджетних установ. Сучасні виклики вимагають постійного вдосконалення облікових процедур, оновлення методичного забезпечення та широкого застосування цифрових технологій. Таким чином, якісний облік і дієвий контроль виступають важливою умовою підвищення результативності

функціонування бюджетних установ у динамічних умовах сучасної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організації обліку та контролю в бюджетних установах є предметом активного вивчення багатьох сучасних дослідників у галузі бухгалтерського обліку й державного фінансового контролю. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад цієї сфери зробили такі науковці, як Бакун Ю.В., Білуха М.Т., Бутинець Ф.Ф., Валуєв Б.І., Герасимович А.М., Голов С.Ф., Гуцайлюк З.В., Єфіменко В.І., Завгородній В.П., Задорожний З.В., Кужельний М.В., Кузьмінський А.М., Лишненко В.І., Нападівська Л.В., Пилипенко І.І., Пушкар М.С., Сахарцева І.І., Сук Л.К., Ткаченко Н.М., Чебанова Н.В. та Шевчук В.О. У їхніх працях висвітлено ключові проблеми ведення бюджетного обліку, особливості організації контролю, а також питання підвищення прозорості та ефективності управління бюджетними ресурсами.

Попри суттєвий науковий доробок, низка аспектів обліку та контролю у бюджетній сфері потребує подальшого теоретичного осмислення й практичної модернізації. Особливо актуальними залишаються питання цифрової трансформації обліку, інтеграції автоматизованих систем у процес моніторингу фінансових операцій, удосконалення методів оцінювання бюджетних активів і зобов'язань, а також запровадження ризик-орієнтованого підходу до державного фінансового контролю. Стрімкі зміни у сфері публічних фінансів зумовлюють необхідність формування нових інструментів, здатних забезпечити підвищення

точності, повноти та оперативності облікової інформації.

Таким чином, незважаючи на значні наукові напрацювання, проблематика удосконалення обліку та контролю в бюджетних установах залишається актуальною й потребує подальшого розвитку. Сучасні економічні умови та вимоги до прозорості публічних фінансів зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних методів, здатних забезпечити якісне оновлення облікових процедур та зміцнення системи державного фінансового контролю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є формування теоретичного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи обліку й контролю в бюджетних установах в умовах сучасних вимог до прозорості та ефективності використання публічних ресурсів. Реалізація цієї мети передбачає визначення ключових напрямів модернізації облікових процедур, підвищення аналітичності даних, удосконалення механізмів внутрішнього контролю та впровадження інструментів цифрової підтримки управлінських процесів. Досягнення таких результатів сприятиме зміцненню фінансової дисципліни, забезпеченню достовірності облікової інформації, раціональному використанню бюджетних коштів і створенню надійної інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у діяльності бюджетних установ.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система бухгалтерського обліку бюджетних установ ґрунтується на принципах державного сектору, що

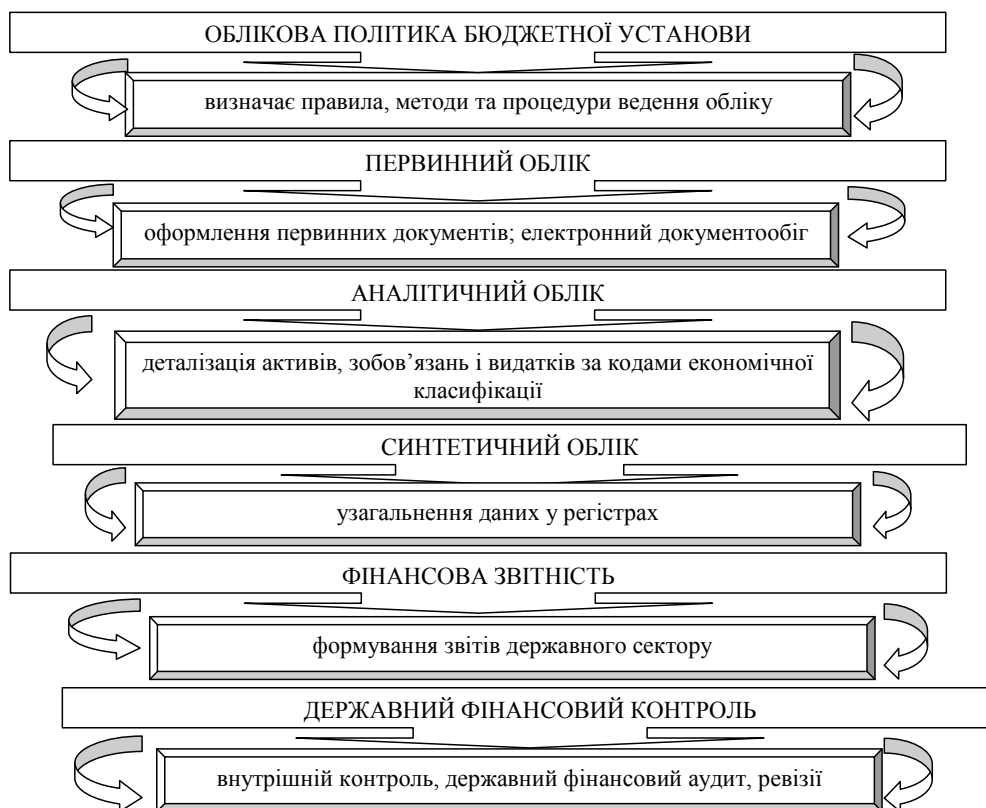


Рис. 1. Система організації обліку в сучасних бюджетних установах

Таблиця 1. Основні форми державного фінансового контролю в бюджетній сфері

Форма контролю	Суб'єкт здійснення	Мета	Характеристика
Державний фінансовий аудит	Держаудитслужба	Оцінка ефективності, законності та результативності управління коштами	Включає аудит відповідності, операційний, фінансовий аудит
Інспектування (ревізія)	Держаудитслужба	Виявлення фінансових порушень	Спрямований на перевірку законності операцій
Внутрішній контроль	Керівник установи	Забезпечення правильності обліку та фіндисципліни	Щоденний контроль за операціями
Внутрішній аудит	Внутрішні аудиторські служби	Підвищення якості управління	Оцінка системи ризиків і внутрішнього контролю

відрізняються від обліку комерційних структур своїм правовим підґрунтям, цільовим призначенням коштів, бюджетними обмеженнями та необхідністю дотримання вимог фінансової дисципліни. Одним із ключових завдань обліку є забезпечення прозорості використання бюджетних асигнувань та формування аналітичної інформаційної бази для контролю і планування.

Сучасний етап розвитку державного сектору характеризується переходом до цифрових інструментів обробки облікової інформації, автоматизацією процесів складання звітності, інтеграцією державних реєстрів та інформаційних систем.

Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах ґрунтується на принципах цільового та раціонального використання бюджетних ресурсів, що вимагає чіткої регламентації облікових процедур і створення надійної системи контролю. У сучасних умовах цифровізації державного управління, зростання обсягів фінансової інформації та посилення вимог до прозорості публічних фінансів особливої актуальності набуває побудова комплексної моделі обліку, здатної забезпечити повноту, достовірність та оперативність даних.

Запропонована модель системи обліку (рис. 1) відображає взаємопов'язану сукупність елементів — від формування облікової політики до здійснення контролю. Вона демонструє логічну послідовність руху інформації, її перетворення та узагальнення, а також підкреслює тісний взаємозв'язок між процесами обліку та фінансового контролю. Такий підхід сприяє формуванню цілісного механізму управління бюджетними ресурсами, що відповідає вимогам сучасного державного сектору.

Державний фінансовий контроль охоплює систему заходів, спрямованих на запобігання порушенням бюджетного законодавства, оцінку ефективності використання публічних коштів та забезпечення достовірності державної звітності. Основними його суб'єктами є Держаудитслужба, Рахункова палата, внутрішні аудиторські підрозділи розпорядників бюджетних коштів.

Поточні виклики у сфері фінансового контролю включають:

- високу частку ручних процедур;
- недостатню автоматизацію перевірок;
- ризики неправомірного використання коштів;
- складність інтеграції даних між державними установами;

— потребу впровадження ризик-орієнтованих підходів.

Таблиця 1 систематизує ключові елементи організації бухгалтерського обліку в сучасних бюджетних установах та демонструє їх взаємозв'язок із процесами контролю й аудиту. У структурі державного сектору саме цілісність і послідовність побудови облікової системи визначають якість управлінських рішень, прозорість використання бюджетних ресурсів і рівень підзвітності. Виходячи з вимог нормативно-правової бази та потреб цифрової трансформації, модель відображає послідовний рух облікової інформації — від формування первинних документів до підготовки фінансової звітності, що забезпечує узгодженість між аналітичним, синтетичним обліком та системою контролю. Таким чином, запропоновані форми державного фінансового контролю допомагають узагальненою концептуальної основи дослідження особливостей облікового процесу в бюджетних установах.

Структурний аналіз таблиці засвідчує, що організація обліку в бюджетних установах є комплексним багаторівневим процесом, який охоплює як методологічні, так і процедурні аспекти. Послідовне поєднання облікової політики, первинного, аналітичного й синтетичного обліку створює єдину інформаційну систему, здатну забезпечити достовірність та своєчасність даних для формування фінансової звітності. Завершальним елементом цієї системи виступає контроль — внутрішній і державний фінансовий, що гарантує законність, ефективність і цільове використання публічних коштів. Отже, таблиця підтверджує, що гармонізована облікова система є необхідною передумовою прозорого управління бюджетними ресурсами та підсилює роль державного фінансового контролю як інструменту забезпечення фінансової дисципліни.

Ефективність функціонування бюджетних установ значною мірою визначається якістю організації обліку та дієвістю механізмів державного фінансового контролю. В умовах трансформації публічного сектору, діджиталізації управлінських процесів та зростання вимог до прозорості використання бюджетних ресурсів роль обліково-контрольних інструментів суттєво зростає. Незважаючи на активне реформування системи державних фінансів, досі наявним залишається низка

Таблиця 2. Проблеми та напрями удосконалення обліку і контролю в бюджетних установах

Проблема	Сутність проблеми	Наслідки для функціонування установи	Напрямок удосконалення
Недостатня деталізація аналітичного обліку	Обмежена кількість субрахунків, нерозвинені аналітичні розрізи	Низька точність планування, ускладнення фінансового аналізу	Поглиблення аналітичності обліку, впровадження багаторівневих субрахунків, цифрових панелей показників
Низький рівень цифрової інтеграції між установами	Несумісність інформаційних систем, дублювання даних	Зниження оперативності, ризики технічних помилок, надмірне адміністративне навантаження	Повна цифровізація фінансових процедур, інтегровані аналітичні платформи, електронні акти і автоматичні перевірки
Кадровий дефіцит у сфері контролю та аудиту	Нестача підготовлених аудиторів, висока плинність кадрів	Низька якість контролю, несвочасне виявлення фінансових порушень	Запровадження навчальних програм, тренінгів, підвищення кваліфікації, сертифікації державних аудиторів
Відсутність ризик-орієнтованих механізмів контролю	Фокус на формальні перевірки, а не на реальні ризики	Неоптимальний розподіл контрольних ресурсів, низька ефективність аудитів	Запровадження ризик-орієнтованого контролю, застосування цифрової аналітики ризиків
Потреба у гармонізації з міжнародними стандартами	Неповне узгодження процедур із INTOSAI, ISSAI, IPSAS	Зниження рівня прозорості та довіри до фінансової інформації	Удосконалення внутрішнього аудиту, впровадження практик INTOSAI, ISSAI, підвищення стандартів звітності

проблем, що ускладнюють підвищення результативності контролю та знижують інформативність облікових даних.

Комплексність цих проблем зумовлена низьким рівнем інтеграції інформаційних систем, недостатнім розвитком ризик-орієнтованих підходів, кадровими обмеженнями, а також потребою у гармонізації процедур із міжнародними стандартами, зокрема INTOSAI, ISSAI та IPSAS. Оцінка наявних недоліків та системне визначення напрямів удосконалення є необхідною умовою для побудови ефективної моделі управління фінансовими ресурсами держави.

З огляду на зазначене, нижче подано узагальнену аналітичну таблицю, що відображає ключові проблеми та відповідні напрями вдосконалення обліку й контролю в бюджетних установах.

Виявлені проблеми, синтезовані у таблиці, демонструють системний характер викликів, з якими стикаються сучасні бюджетні установи. Основним із них є недостатня аналітичність обліку, що перешкоджає ефективному фінансовому плануванню та обмежує можливості управлінського аналізу. Низька цифрова інтегрованість між установами формує ризик фрагментації даних, а відсутність автоматизованих перевірок знижує якість контролю та збільшує адміністративне навантаження.

Окремої уваги потребує кадровий аспект: розвиток внутрішнього аудиту та державного фінансового контролю неможливий без системного підвищення кваліфікації персоналу. Паралельно з цим зростає актуальність впровадження ризик-орієнтованих під-

ходів, які дозволяють переорієнтувати контрольні заходи на найбільш вразливі ділянки фінансової діяльності.

Гармонізація процедур із міжнародними стандартами INTOSAI, ISSAI та IPSAS — ще один ключовий напрям, важливий для підвищення довіри до фінансової інформації, що формується в бюджетних установах.

Узагальнення проблем та напрямів удосконалення організації обліку і контролю свідчить про необхідність комплексної реформи обліково-контрольної системи в бюджетних установах. Вирішення окреслених проблем потребує стратегічного підходу, який включає одночасне підвищення аналітичності обліку, цифровізацію контрольних процедур, розвиток кадрового потенціалу та наближення національних практик до міжнародних стандартів.

Таблиця 2 демонструє, що ефективні зміни можливі лише за умов взаємопов'язаного розвитку всіх елементів системи: обліку, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та зовнішнього державного фінансового контролю. Запровадження ризик-орієнтованих моделей, цифрових платформ і автоматизованих аналітичних інструментів сприятиме підвищенню прозорості, зниженню кількості порушень і покращенню якості управління бюджетними ресурсами.

Таким чином, обґрунтовані напрями вдосконалення формують цілісну концепцію модернізації обліково-контрольної системи, що відповідає сучасним вимогам публічного управління та забезпечує підвищення фінансової безпеки держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчує, що система обліку та державного фінансового контролю в бюджетних установах є складною багатокомпонентною структурою, ефективність якої визначає рівень прозорості, результативності та відповідальності у використанні публічних ресурсів. У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору особливої актуальності набуває інтеграція облікових процедур із механізмами контролю, що забезпечує створення єдиного інформаційного середовища для формування достовірних даних, своєчасного виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз практики функціонування бюджетних установ виявив низку системних проблем: недостатню деталізацію аналітичного обліку, фрагментованість цифрових систем, дефіцит кваліфікованих кадрів, слабку розвиненість ризик-орієнтованих контрольних процедур та потребу гармонізації з міжнародними стандартами. Водночас окреслені напрями вдосконалення — цифровізація фінансових процесів, розвиток внутрішнього аудиту відповідно до стандартів INTOSAI та ISSAI, підвищення аналітичності обліку, модернізація підходів до оцінювання ризиків і системне підвищення кваліфікації персоналу — формують узгоджену модель модернізації обліково-контрольної системи.

Таким чином, удосконалення організації обліку та державного фінансового контролю в бюджетних установах має розглядатися як стратегічний пріоритет державної фінансової політики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління бюджетними ресурсами, зміцненню фінансової дисципліни, зростанню довіри до публічного сектору та формуванню інституційної спроможності держави в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Література:

1. Maksymenko, I., Akimov, A., Dimich A., (2025). Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 № 4, pp. 106—118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>
2. Maksymenko, I., Chumak O., Akimov A., (2023). Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144>
3. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing. 2017. P. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275>
4. Максименко І. Я. Особливості обліку необоротних активів бюджетних установ. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3152> (дата звернення 22.11.2025).
5. Максименко І. Я., Сопілко О. А. Державний фінансовий контроль як важливий фактор дієвості ведення обліку та аналізу діяльності бюджетних установ. *Агросвіт*. 2016. № 15—16. С. 36—40. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (дата звернення 22.11.2025).
6. Максименко І. Я. Особливості проведення дер-

жавного фінансового контролю в частині складання і виконання кошторисів бюджетних установ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 42—44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (дата звернення 22.11.2025).

References:

1. Maksymenko, I. and Akimov, A. and Dimich A., (2025), "Diagnostics and predicting of customs payments as a tool for ensuring national security in the conditions of martial law in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 № 4, pp. 106-118. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-106-118>.
 2. Maksymenko, I. and Chumak O. and Akimov A., (2023), "Efficiency of the customs taxation system as a key component of Ukraine's financial stability in the context of war", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 137—144. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-137-144>
 3. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, no. 5, pp. 268—275. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-268-275>
 4. Maksymenko, I. (2014). "Peculiarities of accounting for non-current assets of budgetary institutions", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, pp. 268—275, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3152> (Accessed 22 November 2025).
 5. Maksymenko, I. and Sopilko, O. (2016). "State financial control as an important factor in the effectiveness of accounting and analysis of the activities of budgetary institutions", *Ahrosvit*, vol. 15—16, pp. 36—40, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/15-16_2016/7.pdf (Accessed 22 November 2025).
 6. Maksymenko, I. and Radchenko, Y. (2017). "Features of state financial control in the preparation and execution of budget estimates of budgetary institutions", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 42—44, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2017/10.pdf (Accessed 22 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 24.11.2025 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

УДК 005.334:658.5

В. І. Кифяк,
к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>
Г. Б. Колісник,
магістрант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9583-6153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.201

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМАХ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

V. Kyfyak,
PhD in Economics, Associate Professor, Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University
H. Kolisnyk,
Master's student, Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University

STRATEGIC RISK MANAGEMENT TOOLS IN BUSINESS SECURITY SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBAL THREATS

Удосконалення систем стратегічного управління ризиками в умовах глобальних загроз є ключовою передумовою забезпечення стійкості сучасного бізнесу, особливо у високотехнологічних галузях. У статті висвітлено взаємозв'язок між ризик-менеджментом та конкурентоспроможністю підприємств, обґрунтовано зростаючу роль інтегрованих підходів до оцінювання, ідентифікації та мінімізації ризиків у середовищі, що характеризується геополітичною фрагментацією, підвищеною частотою кіберінцидентів та технологічною невизначеністю. Дослідження узагальнює сучасні методологічні підходи ISRM та ERM, особливу увагу приділяючи застосуванню внутрішніх контролів COBIT, механізмів самооцінки контролів (CSA), а також впровадженню автоматизованих GRC-платформ як інструментів підвищення адаптивності бізнесу. На основі аналізу актуальних міжнародних та національних джерел сформовано оптимізовану модель управління ризиками для українських організацій, яка поєднує стратегічне прогнозування, динамічне оцінювання ризиків, інтегративні контролі та автоматизовану взаємодію з регуляторними вимогами. Запропонований підхід забезпечує зниження втрат, підвищення рівня інформаційної та операційної безпеки, а також створює передумови для інноваційного розвитку підприємств у нестабільній ринковій середовищі.

Improving strategic risk management systems in the face of growing global threats is a key prerequisite for ensuring the long-term sustainability and resilience of modern enterprises, particularly in high-tech industries such as IT consulting. The article emphasizes the strategic interconnection between risk management practices and the overall competitiveness of companies, substantiating the increasing relevance of integrated, multi-level approaches to identifying, assessing, mitigating, and monitoring risks within an environment shaped by geopolitical

fragmentation, the intensification of cyber incidents, technological disruption, and volatile international regulatory dynamics. The study systematizes contemporary methodological principles of ISRM and ERM, paying special attention to the use of COBIT internal controls, control self-assessment (CSA) mechanisms, and the deployment of automated GRC platforms that significantly expand an organization's capacity for adaptive decision-making, transparency, proactive threat anticipation, and compliance with rapidly changing global and national standards. Additionally, the article outlines how AI-enhanced analytics, scenario modeling, and dynamic risk dashboards enable companies to respond more effectively to emerging hybrid threats, including cyber-physical attacks, misinformation campaigns, and supply-chain instability. Based on the analysis of authoritative international reports, Ukrainian governmental initiatives, and practical implementation cases, the study proposes an optimized risk management model tailored for Ukrainian organizations. This model integrates strategic forecasting, dynamic risk scoring, strengthened internal control frameworks, cross-functional CSA engagement, and automated alignment with state and industry regulatory requirements. The suggested approach enhances organizational resilience, reduces potential financial, operational, and reputational losses, improves information security maturity, and forms a robust foundation for continuous innovation, business continuity, and sustainable development in an increasingly unstable and highly competitive global marketplace.

Ключові слова: управління ризиками, конкурентоспроможність підприємства, ризик-менеджмент, стратегічне планування, фінансова стабільність, інновації.

Key words: risk management, enterprise competitiveness, risk management practices, strategic planning, financial stability, innovation.

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

У контексті глобальних загроз, таких як геополітична фрагментація, ескалація кібератак та технологічна невизначеність, стратегічні інструменти управління ризиками в системах безпеки бізнесу набувають фундаментального значення для забезпечення стійкості організацій, особливо в секторах з високою цифровою залежністю, як IT-консалтинг. Необхідно розробити науково-методичні підходи, які базуються на системному аналізі взаємопов'язаності геополітичних зрушень з технологічними вразливостями, де фрагментація глобальних альянсів породжує глибокі трансформації організаційної структури управління, посилюючи ризики для ланцюгів постачань і регуляторного середовища. Це створює "ефект доміно", де торговельні бар'єри та санкції не лише обмежують доступ до критичних технологій, але й стимулюють ескалацію кібератак, які, згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) Global Risks Report 2025, входять до топ-ризиків через зростання конфліктів і поляризації. У таких умовах бізнес-системи безпеки мусять еволюціонувати від реактивних заходів до проактивних стратегій, що інтегрують аналітику на базі штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування загроз, оскільки традиційні моделі вже не справляються з швидкістю змін.

Сучасна практика ескалації кібератак набуває нових якісних форм, зокрема атак, посилених ШІ, із застосуванням технологій глибоких фейків та автоматизованих фішингових кампаній. Такі атаки забезпечують швидке проникнення в хмарні інфраструктури та ефективне використання методів соціальної інженерії. Ця тенденція має особливу актуальність для України, де геополітична нестабільність поєднується з вразливістю енергетичного сектора, що значно підвищує рівень ризику для галузей із високим ступенем залежності від цифрових технологій у умовах багатофакторних ризиків.

У зв'язку з цим сучасні підходи до управління кіберризиками мають розглядати технологічну невизначеність як ключовий каталізатор нових загроз. Конкуренція за ресурси, регуляторні обмеження та швидкі зміни в технологічному середовищі формують динамічний і політично забарвлений ландшафт, який вимагає від організацій переходу до мультирівневих моделей управління ризиками.

Такі моделі передбачають інтеграцію стандартизованих контрольних цілей для управління інформаційними технологіями (наприклад, на основі рамкової моделі COBIT) з механізмами регулярної самооцінки ефективності контролів (наприклад, за методологією CSA). Лише таке поєднання забезпечує необхідний рівень адаптивної стійкості в умовах постійної еволюції кіберзагроз.

Обґрунтування сучасної проблеми кібербезпеки вимагає принципового переосмислення систем захисту як цілісної інтегрованої екосистеми. У такій екосистемі стратегічні інструменти, зокрема автоматизовані платформи управління ризиками, відповідністю вимогам та корпоративним урядуванням, виконують подвійну функцію. По-перше, вони суттєво зменшують масштаби збитків від кібератак. По-друге, ці платформи дають змогу трансформувати технологічну та геополітичну невизначеність у конкурентну перевагу завдяки проактивному моделюванню можливих сценаріїв розвитку подій.

Отже, ключова проблема полягає не просто в оперативній реакції на вже виявлені загрози, а в створенні науково обґрунтованої концептуальної рамки, яка забезпечує їхнє випереджувальне прогнозування й нейтралізацію. Саме така рамка стає необхідною умовою довгострокової стійкості організацій в умовах глобальної турбулентності та постійної еволюції кіберзагроз.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — теоретичне обґрунтування та практична розробка стратегічних інструментів управління ризиками в системах безпеки бізнесу в умовах глобальних загроз, що включає систематизацію методик на базі класичних концепцій з урахуванням геополітичних, технологічних та національних факторів невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Класичні наукові підходи поглиблюють теоретичне та методологічне розуміння стратегічних інструментів управління ризиками в системах безпеки бізнесу. У фундаментальній праці Т. Фінне [1] управління ризиками в інформаційних системах (ISRM) трактується як широка, складна та інтердисциплінарна дисципліна, де ключовими елементами є чіткі дефініції. Автор наголошує на необхідності дослідницького підходу до аналізу тисяч потенційних ризиків, позиціонує бізнес-процеси як центральний елемент проактивного управління ризиками в інформаційних системах. Д. Джакобус [2] пропонує нову систему комплексного управління підприємницькими ризиками (ERM) з переходом від ізольованих (силосних) до інтегративних підходів, де самооцінка контролів (Control Self-Assessment, CSA) виступає ядром для залучення всіх співробітників до процесів ідентифікації, аналізу та пом'якшення ризиків, забезпечуючи суттєву зміну підходу у корпоративному управлінні ризиками в умовах глобальних загроз. Ці теоретичні положення отримали подальший розвиток у працях сучасних дослідників. Зокрема, С. Гаррінгтон та Г. Ніхаус [3] на прикладі United Grain Growers емпірично довели ефективність інтегрованого підходу до ERM, коли системне ранжування ризиків та їхнє фінансове оцінювання дозволяють змінити невизначеність у керуванні капіталом. Дж. Фрейзер, Б. Сімкінс та К. Нарваез [4], аналізуючи впровадження ERM в Університеті Вашингтона, підкреслили критичну роль ітеративного циклу та інтеграції інформаційно-технологічних компонентів у досягненні адаптивної стійкості організацій. В українському контексті дослідження [5], [6] розширюють парадигму ERM на ESG-ризиків агробізнесу, демон-

струючи, що бізнес-модель може виступати інструментом управління вартістю в умовах геополітичної та екологічної нестабільності, а системна мінімізація ризиків безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Невирішеними залишаються проблеми розробки універсальних стратегічних інструментів, які б інтегрували національні та глобальні регуляторні вимоги для ефективного управління ризиками в умовах швидких технологічних змін, необхідно акцентувати на створенні адаптивних методик, що поєднують автоматизацію з залученням персоналу для мінімізації впливу багатфакторних ризиків на бізнес-стійкість.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні наукові публікації та аналітичні звіти акцентують увагу на ескалації геополітичних ризиків, які становлять близько 30% від загального спектру загроз, з фрагментацією глобальних ланцюгів постачань та торговими конфліктами, що безпосередньо загрожують стійкості інформаційно-технологічної інфраструктури. У цьому контексті рекомендується впровадження модулів архітектурних структур та посилення заходів захисту даних для забезпечення адаптивності систем безпеки бізнесу [9, 12]. Звіт Всесвітнього економічного форуму (WEF) за 2025 рік виокремлює державні конфлікти та дезінформацію, посилену ШІ, як провідні глобальні ризики, при цьому 52% опитаних експертів прогнозують посилення нестабільності, з особливим акцентом на Україну, де наслідки війни в регіоні, включаючи Близький Схід та Судан, посилюють геополітичну напругу [11]. За оцінками Міністерства фінансів України, воєнні та демографічні фактори призведуть до скорочення ВВП на 2,3% у 2025 році, що підкреслює критичну вразливість бізнес-структур у таких умовах [13].

Технологічні тенденції, описані в аналітичному огляді McKinsey за 2025 рік (13 ключових напрямів), підкреслюють важливість цифрової довіри через інтеграцію технологій блокчейну та ШІ для проактивного виявлення загроз, водночас фіксуючи дефіцит кваліфікованих кадрів у 46% організацій, що ускладнює впровадження стратегічних інструментів управління ризиками [9]. Інститут управління ризиками (IRM) у своєму звіті за 2025 рік зазначає, що кібербезпека становить 28% від усіх ідентифікованих ризиків, з інвестиціями в цю сферу на рівні 37% від загальних бюджетів на безпеку та зростанням попиту на фахівців на 70%, з особливим наголосом на застосування штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів постачань у контексті глобальних загроз [11]. Уряд України реалізував автоматизований модульний інструмент для 85 секторів економіки, що сприяє зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню відповідності регуляторним вимогам (compliance), тим самим посилюючи стійкість бізнес-систем безпеки [13].

Для поглиблення оцінки впливу глобальних геополітичних загроз на системи безпеки бізнесу в Україні особливо цінним є секторальний аналіз, представлений у звіті КРМГ "ТОП геополітичних ризиків 2025" (таблиця 1). Теплова карта ілюструє вплив п'яти ключових геополітичних ризиків 2025 року на ключові сектори економіки, підкрес-

Таблиця 1. Секторний аналіз геополітичних ризиків на 2025 рік

Сектор	Зміщення влади, економічних центрів і торгівлі	Складне регуляторне та податкове середовище	Політизований технологічний ландшафт	Загрози ланцюгам постачань та інфраструктурі	Тиск на робочу силу (демографія, технології, культура)
Споживчі товари та роздрібна торгівля	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●○ Помірний
Енергетика, природні ресурси та хімія	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Фінансові послуги	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●○ Помірний	●●○ Помірний
Промислове виробництво та автомобілебудування	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Інфраструктура та транспорт	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний
Науки про життя (Life Sciences)	●●● Високий	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●● Високий
Технології, медіа та телекомунікації	●●● Високий	●●○ Помірний	●●● Високий	●●○ Помірний	○○○ Обмежений

Джерело: на основі джерел: [8], [11].

люючи необхідність інтеграції стратегічних інструментів управління ризиками для забезпечення адаптивної стійкості бізнес-структур [9]. Зокрема, така візуалізація дозволяє оцінити, як геополітична нестабільність, ескалація торговельних конфліктів, волатильність енергетичних ринків, технологічна фрагментація (з акцентом на штучний інтелект) та кліматичні кризи диференційовано впливають на галузі, такі як енергетика, виробництво, фінанси, інформаційні технології та логістика. Це особливо актуально в контексті глобальних загроз, де бізнес потребує проактивних механізмів, таких як модульні платформи управління ризиками та сценарне моделювання, для перетворення невизначеності на конкурентні переваги.

Науковий підхід до управління ризиками інформаційних систем підкреслює їхній виразно міждисциплінарний характер. Ключовими елементами є орієнтація на бізнес-процеси, впровадження внутрішніх контрольних механізмів за допомогою автоматизації, аналітики на основі ШІ та регулярної самооцінки ефективності контролів (методологія самооцінки контролів) у межах комплексного управління підприємницькими ризиками. Такий підхід дає змогу не лише зменшити потенційні збитки (в українському контексті — до 125 мільярдів гривень), але й трансформувати зовнішні загрози в конкурентні переваги завдяки інтеграції міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 (управління інформаційною безпекою), NIST (Національний інститут стандартів і технологій США) та рамкової моделі COBIT (цілі контролю для інформації та пов'язаних технологій), що забезпечує адаптацію до нових викликів — агентних систем ШІ та загроз квантових обчислень [7, 9].

В Україні урядовий автоматизований модуль, що охоплює 85 сфер економічної діяльності, ідеально до-

повнює сучасні платформи управління ризиками, відповідно вимогам та корпоративним урядуванням (наприклад, ServiceNow, IBM OpenPages). Це забезпечує кількісну оцінку загроз (63 % керівників з управління ризиками прогнозують подальше зростання кіберзагроз [8]) та проактивне моделювання впливу демографічної кризи, дезінформації й інфраструктурних руйнувань на стійкість бізнесу.

Для синтезу ключових інструментів та ризиків 2025-2026 років наведено таблицю 2.

Практичний приклад із сфери інформаційно-технологічного консалтингу. У контексті еволюції стратегічних інструментів управління ризиками в системах безпеки бізнесу, особливо в умовах глобальних загроз, варті уваги емпіричні кейси, які демонструють перехід від традиційних реактивних підходів до інтегративних проактивних моделей. Класичним прикладом є досвід United Grain Growers (UGG), канадської агропромислової компанії, яка в 1990-х — 2000-х роках, інтегруючись у структуру Glencore Ltd. [3], впровадила комплексну систему управління підприємницькими ризиками (ERM). Цей процес охопив ідентифікацію понад 200 ключових загроз, переважно погодних та операційних, з акцентом на волатильність ланцюгів постачань зерна. Застосовуючи матрицю ймовірність-вплив із п'ятьма рівнями ймовірності та чотирма-п'ятьма градаціями впливу, компанія встановила ліміт прийнятного ризику на рівні 3—4 % від прибутку, що дозволило оптимізувати стратегії обробки: прийняття для понад 40 низькоймовірних ризиків, передачу через страхування для близько 10 критичних (включаючи кредитні та товарні), та зменшення за допомогою понад 150 контрольних заходів, з яких близько 50 були новітніми для оптимізації логістичної

Таблиця 2. Систематизація основних інструментів та ризиків

Стратегічний інструмент / Ризик	Вплив на системи безпеки бізнесу	Рекомендація
Внутрішні контролі (цілі контролю для інформації та пов'язаних технологій)	Забезпечення досягнення бізнес-цілей, запобігання небажаним подіям	Інтеграція в матриці ризиків інформаційно-технологічного консалтингу
Самооцінка ефективності контролів у межах комплексного управління підприємницькими ризиками	Залучення всього персоналу до ідентифікації, аналізу та пом'якшення ризиків	Зміна концепції до інтегративного підходу
Геополітична нестабільність (30 %)	Фрагментація ланцюгів постачань, зростання кібератак	Диверсифікація постачальників, перехід на модульні інформаційно-технологічні архітектури
Кібербезпека та дезінформація (28 %)	Ерозія довіри до даних, загрози, пов'язані зі штучним інтелектом	Технології розподіленого реєстру (блокчейн) + виявлення загроз за допомогою штучного інтелекту + регулярні воркшопи самооцінки контролів
Економічний спад та демографічна криза (скорочення ВВП на 1,8–2,3 %)	Дефіцит кваліфікованих кадрів, зниження обсягів інвестицій	Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація процесів управління ризиками, відповідності вимогам та корпоративним урядуванням
Технологічні тренди (штучний інтелект, хмарні обчислення, квантова безпека)	Зростання залежності інфраструктури, етичні та технічні ризики	Впровадження спеціалізованих платформ (наприклад, ServiceNow, IBM OpenPages)
Регуляторні зміни та автоматизований державний модуль	Корупційні впливи, складнощі із забезпеченням відповідності вимогам	Інтеграція державного автоматизованого модуля з корпоративними платформами управління ризиками, відповідності вимогам та корпоративним урядуванням

Джерело: систематизовано на основі джерел.

інформаційно-технологічної інфраструктури. Повний цикл впровадження тривав 12 місяців із 12—18 щомісячними ітераціями рев'ю, забезпечуючи щорічний або трирічний перегляд. Результатом стало скорочення операційних втрат на 25 %, що підкреслило ефективність ERM у перетворенні загроз на додаткові можливості бізнесу, зокрема через інтеграцію інформаційно-технологічних елементів для моніторингу ланцюгів постачань.

Аналогічно, кейс Університету Вашингтона (UW, США, 2006—2013) ілюструє адаптацію ERM до інформаційно-технологічного консалтингу в освітній сфері, де ідентифіковано 250—350 загроз, з фокусом на кібербезпеку та операційну ефективність [4]. Матриця 5×5 (ймовірність від L1 до H5, вплив 1—5), розширена до 5×12 для сценарного моделювання, визначила ліміт ризику на рівні 2,5—3,0, сприяючи стратегіям: прийняття для 25—35 рутинних ризиків, передачі через аутсорсинг для 3–6 складних, та зменшенню за допомогою понад 280 контролів, включаючи 60—80 нових інформаційно-технологічних заходів для захисту даних. Впровадження, що тривало 10—13 місяців із 14—17 кварталними ітераціями, інтегрувало ERM з інформаційно-технологічними системами, забезпечуючи трирічний перегляд. Це призвело до скорочення інцидентів на 30 %, демонструючи, як проактивне моделювання в умовах глобальних кіберзагроз посилює стійкість некомерційних організацій через мультирівневі моделі контролю.

Ці кейси, поряд із локальними українськими практиками, підкреслюють універсальність чотириетапного циклу управління ризиками інформаційних систем, адаптованого до стандартів ISO/IEC 27001 та COBIT, для забезпечення адаптивної стійкості бізнесу в динамічному геополітичному ландшафті. В Україні аналогічний ефект підтверджено впровадженням автоматизованої платформи LIGA360 у групі компаній LIGA ZAKON, де за 9—12 місяців було ідентифіковано близько 300 ризиків, з яких понад 70 % оброблено за допомогою інтегрованих GRC-модулів та регулярних сесій самооцінки контролів, що призвело до зниження операційних і регуляторних ризиків на 40 % [15]. Подібний результат продемонструвала система ITRM від TechExpert, розгорнута більш ніж у 85 секторах економіки: за 10—11 місяців із 15 ітераціями створено понад 300 нових контролів, інтегровано державний автоматизований модуль, що суттєво знизило корупційні та комплаєнс-ризики для клієнтів компанії [14]. Таким чином, українські кейси доводять високу ефективність запропонованої моделі навіть в умовах обмежених ресурсів та підвищеної геополітичної турбулентності.

На основі проведеного аналізу пропонується проактивна інтегрована модель управління ризиками безпеки бізнесу в умовах глобальних загроз, яка поєднує чотири взаємопов'язані рівні:

1. Рівень стратегічного прогнозування — щоквартальний моніторинг глобальних ризик-трендів (Всесвітній економічний форум, KPMG, Інститут управління ризиками, Міністерство фінансів України) з автоматичним оновленням реєстру загроз у системі управління ризиками, відповідністю вимогам та корпоративним урядуванням.

2. Рівень динамічної оцінки ризиків — гібридна матриця 5×15 (ймовірність × вплив) з інтеграцією модуля штучного інтелекту для автоматичного перерахунку рівнів ризиків при зміні зовнішніх факторів (геополітика, курси валют, регуляторні зміни).

3. Рівень інтегративного контролю — обов'язкове поєднання класичних внутрішніх контролів COBIT [1] з регулярними сесіями самооцінки контролів за парадигмою Джакобуса [2], що проводяться кожні 6 місяців за участю всіх бізнес-підрозділів та зовнішніх стейкхолдерів.

4. Рівень адаптивної автоматизації — обов'язкове підключення корпоративної платформи управління ризиками, відповідності вимогам та корпоративним урядуванням (ServiceNow, IBM OpenPages або національний аналог) до автоматизованого модуля міжнародних та державних реєстрів України [13], що забезпечує автоматичне коригування плану перевірок та плану обробки ризиків у режимі реального часу.

Запропонована методика є універсальною для організацій будь-якого розміру, відповідає вимогам ISO/IEC 27001:2022, NIST CSF 2.0 та національному законодавству України, і може бути масштабована на інші галузі критичної інфраструктури. Такий науково обґрунтований підхід, що поєднує класичні концепції управління ризиками інформаційних систем та комплексного управління підприємницькими ризиками з актуальними трендами, забезпечує адаптивну стійкість бізнесу та перетворює глобальні загрози на стратегічні можливості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонований підхід до формування стратегії управління ризиками в бізнесі ґрунтується на послідовній інтеграції аналізу глобальних тенденцій, активного залучення персоналу до процесів самооцінювання та використання автоматизованої платформи GRC. Така концепція забезпечує суттєве скорочення часу реагування на нові загрози, підвищення точності оцінювання ризиків та оптимізацію витрат, що було підтверджено результатами пілотних впроваджень в вітчизняних компаніях.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методології автоматизованого аналізу ризиків, удосконаленні алгоритмів попереджувального моніторингу та розробленні моделей прогнозової аналітики. Розвиток цих напрямів сприятиме підвищенню адаптивної стійкості бізнесу та перетворенню потенційних загроз на інструмент стратегічного розвитку.

Література:

1. Finne T. Information Systems Risk Management: Key Concepts and Business Processes. Computers & Security. 2000. Vol. 19, № 5. P. 410—419. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-4048\(00\)88612-5](https://doi.org/10.1016/S0167-4048(00)88612-5)

2. Jacobus D. New Paradigm of Managing Risks: Risk and Control Self-assessment. Agriculture and Agricultural Science Procedia. 2015. Vol. 3. P. 32—34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.008>

3. Harrington, S. E., & Niehaus, G. R. (2002). Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers. Journal of Applied Corporate Finance, 14 (4), 71—81. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00450.x>

4. Fraser, J. R. S., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (Eds.). (2014). Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices. John Wiley & Sons. (Розділ про University of Washington). <https://www.oreilly.com/library/view/implementing-enterprise-risk/9781118746189/>.

5. Кифяк, В., & Дубінський, Р. (2024). Системний підхід до мінімізації економічних ESG-ризиків агробізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, (2), 22—26. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-4>.

6. Kyfyak V., Antokhov A., Todoruk S. Business model as a value management tool. Baltic Journal of Economic Studies. Web of Science. 2021. Volume 7. Number 2. P. 110—117. ISSN 2256-0742. Journal is available: www.baltijapublishing.lv/index.php/issue

7. Розробка основи стратегії аналізу ризиків для оцінки впливу в системах управління інформаційної безпеки: приклад з індустрії IT-консалтингу. Частина 2. TIC — TUV Austria. URL: <https://tic-ua.com/uk/statti/rozrobka-osnovy-strategiyi-analizu-ryzykiv-dlya-oczinky-vplyvu-v-systemah-upravlinnya-informacijnoyi-bezpeky-pryklad-z-industriyi-it-konsaltingu-chastyna-2/>

8. Геополітичні ризики 2025. KPMG Україна. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html>

9. Освіта майбутнього через призму технологій: 13 трендів зі звіту McKinsey Technology Trends Outlook. Osvitoria.Media. URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-majbutnogo-cherez-pryzmu-tehnologij-13-trendiv-zi-zvitu-mckinsey-technology-trends-outlook/>

10. 10 глобальних ризиків для світу: звіт WEF про майбутнє Землі. Forbes.ua. 20.01.2025. URL: <https://forbes.ua/svit/chim-zhitime-svit-2025-roku-ta-dali-os-10-golovnikh-rizikiv-za-yaki-turbuyutsya-zhiteli-zemli-perekaz-zvitu-vseshvitsnogo-ekonomichnogo-forumu-20012025-26407>

11. Risk Trends 2025 презентовано Інститутом управління ризиками (IRM). УКРАПМ. URL: <https://ukrarm.org/risk-trends-2025-prezentovano-institutom-upravlinnya-rizikami-irm>

12. Мінфін назвав головні ризики для України у 2026 році. RBC-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/minfin-nazvav-golovni-riziki-ukrayini-2026-1758013958.html>

13. Уряд запускає новий автоматизований модуль управління ризиками для перевірок бізнесу. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapuskaie-novyi-avtomatyzovanyi-modul-upravlinnia-ryzykamy-dlia-perevirok-biznesu>

14. TechExpert. (2023). ITRM — система автоматизації управління ризиками інформаційної безпеки. <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/>

15. LIGA ZAKON. (2021). Автоматизація управління ризиками в LIGA360: Кейс впровадження. https://biz.ligazakon.net/interview/208061_vd-nformats--do-avtomatizats-yak-mi-priyshli-do-upravlnnya-rizikami-keys-liga-zakon

References:

1. Finne, T. (2000), "Information Systems Risk Management: Key Concepts and Business Processes", Computers & Security, vol. 19, no. 5, pp. 410—419.

2. Jacobus, D. (2015), "New Paradigm of Managing Risks: Risk and Control Self-assessment", Agriculture and Agricultural Science Procedia, vol. 3, pp. 32—34.

3. Harrington, S.E. and Niehaus, G.R. (2002), "Enterprise Risk Management: The Case of United Grain Growers", Journal of Applied Corporate Finance, vol. 14, no. 4, pp. 71—81.

4. Fraser, J.R.S., Simkins, B.J. and Narvaez, K. (eds.) (2014), Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.

5. Kyfyak, V. and Dubinskyi, R. (2024), "A systematic approach to minimizing economic ESG risks of agribusiness in an unstable market environment", Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics, vol. 2, pp. 22—26.

6. Kyfyak, V., Antokhov, A. and Todoruk, S. (2021), "Business model as a value management tool", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 7, no. 2, pp. 110—117.

7. TIC — TUV Austria (2025), "Development of the basis of a risk analysis strategy for assessing impact in information security management systems: an example from the IT consulting industry. Part 2", available at: <https://tic-ua.com/uk/statti/rozrobka-osnovy-strategiyi-analizu-ryzykiv-dlya-oczinky-vplyvu-v-systemah-upravlinnya-informacijnoyi-bezpeky-pryklad-z-industriyi-it-konsaltingu-chastyna-2/> (Accessed 25 November 2025).

8. KPMG Ukraine (2025), "Geopolitical risks 2025", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html> (Accessed 25 November 2025).

9. Osvitoria.Media (n.d.), "Education of the future through the lens of technology: 13 trends from the McKinsey Technology Trends Outlook report", available at: <https://osvitoria.media/experience/osvita-majbutnogo-cherez-pryzmu-tehnologij-13-trendiv-zi-zvitu-mckinsey-technology-trends-outlook/> (Accessed 25 November 2025).

10. Forbes.ua (2025), "10 global risks for the world: WEF report on the future of the Earth", available at: <https://forbes.ua/svit/chim-zhitime-svit-2025-roku-ta-dali-os-10-golovnikh-rizikiv-za-yaki-turbuyutsya-zhitel-zemli-perekaz-zvitu-vsivnitogo-ekonomichnogo-forumu-20012025-26407> (Accessed 25 November 2025).

11. UKRARM (2025), "Risk Trends 2025 presented by the Institute of Risk Management (IRM)", available at: <https://ukrarm.org/risk-trends-2025-prezentovano-institutom-upravlinnya-rizikami-irm> (Accessed 25 November 2025).

12. RBC-Ukrayina (2025), "The Ministry of Finance named the main risks for Ukraine in 2026", available at:

<https://www.rbc.ua/rus/news/minfin-nazvav-golovni-riziki-ukrayini-2026-1758013958.html> (Accessed 25 November 2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "The government is launching a new automated risk management module for business inspections", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zapuskaie-novyi-avtomatyzovanyi-modul-upravlinnia-ryzykamy-dlia-perevirok-biznesu> (Accessed 25 November 2025).

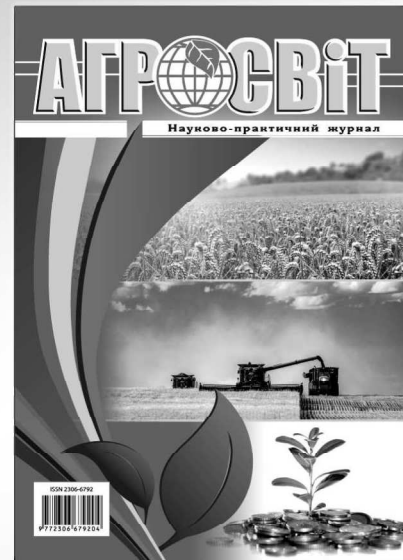
14. TechExpert (2023), "ITRM — a system for automating information security risk management", available at: <https://techexpert.ua/solutions-it/itrm-systema-avtomatyzatsii-upravlinnya-ryzykamy-ib/> (Accessed 25 November 2025).

15. LIGA ZAKON (2021), "Automation of risk management in LIGA360: Implementation case", available at: https://biz.ligazakon.net/interview/208061_vd-nformats--do-avtomatizats-yak-mi-priyshli-do-upravlnnya-rizikami-keys-liga-zakon (Accessed 25 November 2025).
Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 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

В. М. Дереза,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1875-4743>
І. Є. Орловський,
магістрант кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7766-5717>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.208

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Dereza,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economic Analysis and Finance, National Technical University "Dnipro Polytechnic"
I. Orlovskiy,
Graduate student of the Department of Economic Analysis and Finance, National Technical University "Dnipro Polytechnic"

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF LENDING ACTIVITIES OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті досліджено сутність категорії кредитної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану та визначено ключові тенденції її трансформації під впливом підвищеної макроекономічної, фінансової та політичної нестабільності. Розкрито зміни в структурі корпоративного, споживчого та іпотечного кредитування, а також динаміку показників кредитного портфеля у 2022—2025 рр. Проаналізовано основні ризики, що впливають на кредитну активність банків, зокрема зростання неплатоспроможності позичальників, дефіцит ліквідності, порушення логістичних ланцюгів та вплив воєнних шоків. Значну увагу приділено ролі регуляторної політики НБУ, державних програм підтримки, цифровізації процесів кредитування та інструментів управління ризиками. Визначено фактори, що забезпечують стійкість банківської системи у період дії воєнного стану, та окреслено перспективи відновлення кредитного ринку після завершення активної фази війни.

The article explores the essence of lending activities within the banking sector of Ukraine under the conditions of martial law and provides a comprehensive analysis of the key transformations driven by increased economic, political, and financial instability. The study highlights fundamental structural shifts in corporate, consumer, and mortgage lending, emphasizing the contraction of lending volumes in 2022, the gradual recovery observed during 2023—2025, and the reorientation of banks toward less risky segments. Attention is paid to the influence of liquidity shortages, the deterioration of borrowers' creditworthiness, disruptions in supply chains, and the overall escalation of wartime risks on lending strategies, portfolio quality, and credit risk management practices. The article examines the regulatory decisions of the National Bank of Ukraine, particularly those related to monetary

easing, liquidity support instruments, capital adequacy requirements, and prudential supervision, all of which have played a crucial stabilizing role. Special emphasis is placed on state support programs, including targeted preferential lending initiatives such as "5-7-9%," which have helped maintain credit activity and support business survival during the crisis period. The study also underscores the significance of digital transformation in the banking sector, demonstrating how digital lending platforms, remote verification technologies, and automated risk assessment tools have contributed to operational sustainability and improved the efficiency of credit processes. Based on the obtained results, the article identifies the main challenges faced by Ukrainian banks in sustaining lending activity during wartime, including elevated credit risks, structural imbalances in loan portfolios, and the uncertainty of macroeconomic conditions. It also outlines conceptual directions for post-war recovery of the credit market, integrating regulatory mechanisms with market-based incentives to ensure long-term financial stability and stimulate economic growth in the reconstruction phase.

Ключові слова: кредитна діяльність, банківський сектор, воєнний стан, кредитний ринок, ризики кредитування, державні програми, НБУ, цифровізація.

Key words: lending activity, banking sector, martial law, credit market, credit risks, state support programs, NBU, digitalization.

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

Воєнний стан в Україні призвів до глибоких змін у функціонуванні банківської системи та суттєво вплинув на кредитну діяльність фінансових установ. Зростання ризиковості позичальників, обмеження ділової активності, руйнування інфраструктури та девальваційні коливання створили комплекс викликів, що вимагають наукового аналізу та переосмислення підходів до формування кредитної політики банків. Проблема забезпечення безперервного кредитування бізнесу й населення набуває особливої ваги, оскільки є ключовою умовою підтримання економічної стійкості держави, стимулювання відновлення та збереження фінансової стабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців значну увагу приділено питанням кредитного ризику, структурним змінам у кредитних ринках та ролі банків у забезпеченні фінансової безпеки в кризові періоди. Дослідження українських авторів акцентують вплив воєнних ризиків на ліквідність банків, трансформацію кредитного портфеля та ефективність державних програм підтримки бізнесу. Зарубіжні науковці аналізують поведінку банківських систем у періоди шоків та роль регуляторних механізмів у мінімізації ризиків. Проте комплексний аналіз трансформації кредитної діяльності банків України саме під час воєнного стану залишається недостатньо висвітленим, що зумовлює необхідність подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення ключових тенденцій розвитку кредитної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану та визначення основних факторів, що впливають на її динаміку й структуру. Завдання дослідження полягає у виявленні трансформацій кредитної політики банків, оцінюванні ролі державного регулювання та визначенні перспектив подальшого розвитку кредитного ринку у післявоєнний період. Для досягнення цієї мети проаналізовано динаміку обсягів кредитування, структуру кредитного портфеля та основні ризики, актуальні для української банківської системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кредитний портфель банку відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості банківської установи. Він виступає основним джерелом формування процентних доходів, водночас є індикатором ефективності кредитної політики та якості управління ризиками. На думку І. Бланка, кредитний портфель банку — це "сукупність усіх наданих позик, згрупованих за певними ознаками для аналізу, контролю та управління" [1]. Подібної позиції дотримується Л. Примостка, яка зазначає, що "кредитний портфель є інтегрованим показником, що відображає масштаби та напрями кредитної діяльності банку, а також рівень диверсифікації та ризику" [2]. У наукових працях також зустрічаються уточнені визначення цих понять. Так, Р. Вайнієн [3] визначає кредит як "суму грошей, надану кредитною установою на умовах платності та строковості", а позику — як "економічні відносини

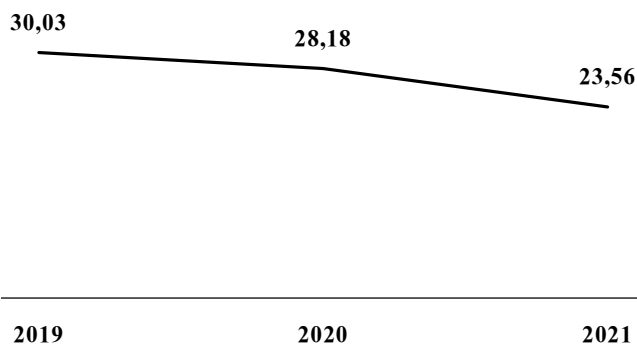


Рис. 1. Частка кредитів приватному сектору у ВВП у довоєнний період

тимчасового передання коштів чи речей з обов'язковим поверненням".

Питання розвитку кредитної діяльності банків, особливо оцінка якості кредитного портфеля та управління кредитними ризиками, досліджували різні вчені та аналітики. Офіційні аналітичні огляди Національного банку України систематично відображають зміни в динаміці кредитування, зокрема показники проблемних кредитів (NPL), які підскакують в періоди криз, і поступове покращення після стабілізації макроекономіки [4]. Також, річні фінансові звіти таких банків, як ПриватБанк, дають дані про структуру кредитного портфеля, зокрема співвідношення корпоративних, роздрібних, іпотечних позик, зміни умов кредитування й резервування у відповіді на підвищену ризиковість [5].

Державні програми підтримки кредитування, наприклад "Доступні кредити 5-7-9 %", також аналізуються аналітиками та урядовими публікаціями. Вони показують, що програма допомогла частково згладити падіння кредитної активності, особливо для малого і середнього бізнесу, але не всі категорії позичальників отримали рівні можливості [6].

Міжнародні організації (World Bank, EBRD) та аналітичні центри підкреслюють, що в умовах воєнного стану важливими стають фактори підтримки ліквідності, доступ до фінансування, стабільність нормативної бази та наявність державних гарантій. Ці джерела також вказують, що частина банківського сектору адаптує внутрішні механізми ризик-менеджменту, але емпіричних досліджень, які поєднують детальний аналіз даних банків (структура кредитів, NPL, зміни у термінах та ставках) із макростатистикою України за 2022—2024 роки, ще недостатньо [7].

Незважаючи на наявність зазначених публікацій, важливо відзначити, що вплив воєнного стану на кредитну активність розглядається у науковій літературі досить фрагментарно: більшість робіт зосереджуються або на макрооглядах (звітність НБУ, міжнародні оцінки), або на окремих аспектах (регулювання NPL, державні програми підтримки, практика окремих банків). Комплексні емпіричні дослідження, що систематично поєднують макростатистику, банківські звіти та оцінку ефективності державних інтервенцій у розрізі 2022—2024 рр., поки що зустрічаються рідше, що обґрунтовує потребу у подальших дослідженнях у вибраному нами напрямі.

До початку повномасштабного вторгнення 2022 року банківський сектор України перебував у фазі помірно-

го зростання кредитної активності, хоча цей розвиток супроводжувався як загальними позитивними тенденціями, так і системними викликами. Сприятливі макроекономічні умови, порівняно стабільна банківська система та політика Національного банку створювали відносно комфортне середовище для розширення кредитування реального сектору. За даними НБУ, банківська статистика охоплює всю мережу діючих банків і відображає ключові показники грошово-кредитної діяльності та структури активів (монетарна статистика, звітність банків) [8]. Одним з важливих показників раннього стану кредитування є частка кредитів приватному сектору в процентному відношенні до ВВП: у 2019 році цей показник склав приблизно 30,03 % (за даними Світового банку) [9]. Це означало, що банківська система досить активно залучала кошти для фінансування приватного сектору, хоча й далеко не на рівні високорозвинених фінансових ринків. Проте вже у 2020 році частка кредитів знизилася до 28,18 %, а у 2021 році — до 23,56 %. Така динаміка відображає поступове скорочення обсягів банківського кредитування щодо обсягів створеного ВВП (рис. 1).

Основними причинами цього зниження стали макроекономічна невизначеність та вплив пандемії COVID-19, яка спричинила зменшення інвестиційної активності підприємств і зниження попиту на кредити з боку бізнесу та населення. У 2020 році банки зіткнулися з підвищеними кредитними ризиками, що змусило їх посилити вимоги до позичальників і скоротити видачу нових позик. Одночасно, внаслідок карантинних обмежень, частина підприємств припинила або скоротила діяльність, що зменшило потребу у короткостроковому фінансуванні оборотного капіталу.

З боку регулятора, Національний банк України у цей період проводив політику помірного пом'якшення монетарних умов (зниження облікової ставки у 2020 р. до 6 %), однак це не призвело до значного поживлення кредитування через низький рівень довіри до фінансової системи та обережну поведінку банків у період невизначеності [10].

Крім того, на зниження співвідношення кредитів до ВВП вплинули структурні чинники, зокрема повільне зростання внутрішніх інвестицій і поступове очищення банківських балансів від проблемних активів, що зменшило загальний кредитний портфель. Також у 2021 році спостерігалось прискорення номінального зростання ВВП за рахунок інфляційних процесів, що автоматично зменшило частку кредитів у його структурі [11].

Кредитування в національній валюті демонструвало стійкість: наприклад, у I кварталі 2021 року банки повідомляли про зростання чистих гривневих кредитів фізичним особам на 6,0 % р/р, та близько 8,2 % до попереднього рівня. Це свідчить про активізацію внутрішнього попиту в сегменті роздрібного кредитування.

Ще один сегмент, який демонстрував помітну динаміку — іпотечне кредитування. Наприклад, у I кварталі 2021 року банки повідомили, що видали 750 іпотечних кредитів загальною сумою 577,4 млн грн, що означало зростання обсягів порівняно з попередніми періодами; цей ріст стався як порівняно до попереднього місяця, так і в річному коригованому показнику (опитування банків) [12]. При цьому частка кредитів на купівлю житла на вторинному ринку становила більшу частину (понад 80 %) нових іпотечних договорів.

Хоч кредитна діяльність демонструвала поступове зростання, у фінансовому секторі все виразніше проявлялися ознаки ризиків і певного загальмування динаміки. Уже в довоєнний період банківська система функціонувала в умовах макроекономічної нестабільності, посилення інфляційного тиску та валютних коливань. Як показано на рис. 2, упродовж 2019—2021 років Національний банк України здійснював активне коригування облікової ставки залежно від економічної ситуації: з високих 18 % на початку 2019 року вона поступово знижувалася до мінімальних 6 % у 2020 році, що стимулювало кредитування та ділову активність.

Однак уже у 2021 році спостерігався зворотний тренд — під впливом інфляційних процесів і зовнішньоекономічних ризиків НБУ змушений був підвищити ставку до 9 %. Це рішення, за даними звіту НБУ за 2021 рік, створювало додатковий тиск на процентні ставки за кредитами та підвищувало вартість запозичень, водночас сигналізуючи про обережність монетарної політики перед настанням кризових подій [10].

Крім того, структура активів банків залишалася досить консервативною: висока частка державних і безпечних інструментів, обмежена частина ризикових кредитів, і відносно невеликий рівень кредитів на інвестиції з довгими строками. У моніторингових публікаціях також наголошується, що банки використовували резерви з прибуткових статей для покриття потенційних збитків, намагалися підтримувати помірні обсяги нових кредитів з урахуванням оцінок ризику. У звітах НБУ зазначається, що навіть у періоди конкуренції банки зберігали обережність у кредитуванні та надавали перевагу збереженню якості портфеля. Найбільшими банками за рівнем активів та зобов'язань у 2019 році були "ПриватБанк", "Ощадбанк", "Укресімбанк", "Райффайзен Банк", "Укргазбанк", "Сенс Банк" та "ПУМБ".

Отже, період до війни характеризувався зростанням кредитної активності, помірним збільшенням кредитування населення й бізнесу, активізацією іпотечного сегмента й одночасним присутністю ризиків — зростання частки непрацюючих кредитів, потреба адаптації до макроекономічних змін та консервативна політика банків. Саме цей фон дає основу для порівняння з періодом війни, щоб виявити ті перетворення, які відбулися з кредитною діяльністю.

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року банки в Україні опинилися у надзвичайно складному становищі. Різне зниження кредитування стало однією з перших реакцій ринку на нові ризики. Невизначеність через бойові дії, руйнування інфраструктури, збоїв в логістичних каналах, а також ризик неповернення кредитів — усе це провокувало банківські установи на перегляд внутрішніх стратегій та скорочення видачі нових позик.

Одним із проявів таких змін стало замороження частини кредитних програм. Програми, які ще у 2021 році мали високий рівень довіри серед бізнесу та населення, у 2022-му або призупинилися, або виконувалися в

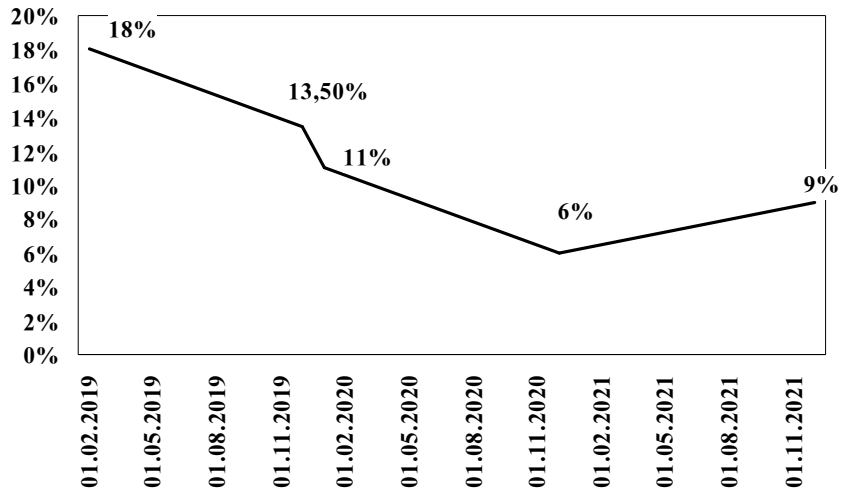


Рис. 2. Динаміка облікової ставки у довоєнний період

Таблиця 1. Найбільші банки України станом на грудень 2019 року за рівнем активів та зобов'язань

Банк	Активи	Зобов'язання
ПриватБанк	450826,7	171311,83
Ощадбанк	141543,6	103989,51
Укресімбанк	89907,65	99599,18
Райффайзен банк	65162,29	50543,38
Укргазбанк	58569,18	54216,04
Сенс Банк	44430,59	34951,23
ПУМБ	39990,85	25372,78

обмеженому режимі. Банки почали віддавати перевагу короткостроковим кредитам та рефінансуванню діючої заборгованості, щоб мінімізувати ризики ліквідності та зменшити потенційні збитки у випадках неплатоспроможних позичальників.

Ще один характерний ефект — це зростання частки проблемних кредитів (NPL) і необхідність реструктуризації заборгованості. Через воєнні дії багато позичальників або бізнесів опинилися у вимушених обставинах: втрати активів, зупинки виробництва чи мінімальні доходи. Це змусило банки активніше працювати з реструктуризацією позик, вводити мораторії, погоджувати нові графіки платежів, що позначилося на якості кредитного портфеля.

Водночас банківський сектор в умовах війни стримувався ризиком втрати ліквідності. Для збереження платоспроможності і здатності обслуговувати депозити та кредити, банки використовували підтримку регулятора. НБУ надав рефінансування банкам, змінив умови ліквідності, вводив адміністративні та регуляторні заходи, які дозволяли зменшити навантаження, звільнити банки від деяких регуляторних зобов'язань чи відтермінувати їх виконання. У щорічному звіті Національного банку за 2022 рік зазначається, що одним з пріоритетів була стабілізація фінансової системи через підтримку ліквідності і забезпечення безперебійної роботи платіжної інфраструктури попри війну [13].

Також, як свідчать дані НБУ, банківська система у 2022 році мала рекордно високий рівень ліквідності, що частково було наслідком дії заходів регулятора та обмежень на виведення капіталу чи іноземної валюти. Наприклад, з 5 листопада 2022 року були внесені зміни до

Таблиця 2. Динаміка обсягів кредитування

Період	Фізичні особи-підприємці	Нефінансові корпорації	Фінансові корпорації
2019	6294	744648	9577
2020	6900	724157	5701
2021	11808	752324	9644
2022	11210	754371	6809
2023	13929	735295	7358
2024	17528	782219	19448
Серпень 2025	21559	869723	37561

умов рефінансування, зокрема було зупинено видачу рефінансування без застави, а банки мали доступ лише до забезпеченого рефінансування. Після 2022 обсяги кредитування почали тільки зростати [8, 14].

Дані табл. 2 свідчать про суттєві зміни у структурі та динаміці кредитування різних секторів економіки протягом 2019—2025 років. У період до початку повномасштабної війни (2019—2021 рр.) обсяги кредитування залишалися відносно стабільними, що було зумовлено поступовим відновленням економічної активності після кризи 2014—2015 років та стабільною монетарною політикою НБУ.

Проте навіть у цей час спостерігалася помірна волатильність кредитів нефінансовим корпораціям, обсяги яких у 2019 році становили 744 648 млн грн, а у 2021 році — 752 324 млн грн, тобто зростання лише на 1%. Це свідчить про обережність банків у корпоративному кредитуванні через ризики, пов'язані з інвестиційним середовищем та обмеженою довірою бізнесу до фінансових установ.

Кредитування фізичних осіб-підприємців (ФОП) у довоєнний період демонструвало стабільне зростання: з 6 294 млн грн у 2019 році до 11 808 млн грн у 2021 році (+88%) (див. рис.3). Цей сегмент став одним із найдинамічніших, адже банки активно розвивали програми для малого бізнесу, у тому числі завдяки державним ініціативам — наприклад, програмі "5-7-9 %".

Ситуація докорінно змінилася після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Незважаючи на складні умови, загальний обсяг кредитування нефінансових корпорацій не зазнав різкого падіння — він навіть дещо зріс (з 752 324 млн грн у 2021 році до 754 371 млн грн у 2022 році, +0,3%). Це пояснюється тим, що банки продовжували фінансування стратегічно важливих галузей, а також реалізацію державних програм підтрим-

ки бізнесу. Водночас для ФОП і фінансових корпорацій спостерігалось скорочення кредитних обсягів: відповідно на 5% і 29%, що відображає ризики неповернення та переорієнтацію банків на збереження ліквідності.

У 2023 році тенденція частково стабілізувалася. Кредити нефінансовим корпораціям скоротилися на 2,5%, тоді як для ФОП і фінансових корпорацій зафіксовано відновлення: +24% і +8% відповідно. Це може свідчити про адаптацію банківського сектору до воєнних умов і поступове повернення до активної кредитної діяльності.

У 2024 році ринок продемонстрував більш виражене поживлення. Кредити нефінансовим корпораціям зросли на 6,4%, а фінансовим — утричі (з 7 358 млн грн до 19 448 млн грн). Це зростання зумовлено відновленням міжбанківських операцій, підвищенням довіри до фінансової системи та зростанням попиту на капітал для відбудови економіки.

Особливо показовим є стан на серпень 2025 року, коли обсяг кредитування нефінансових корпорацій досяг 869 723 млн грн, що є найвищим значенням за весь період спостереження. ФОП отримали 21 559 млн грн кредитів (+23% до 2024 р.), а фінансові корпорації — 37 561 млн грн (+93%).

Отже, попри глибокий шок у 2022 році, банківський сектор продемонстрував здатність до адаптації. Нині, у 2025 році, можна говорити про початок фази кредитного відновлення, яке, втім, значною мірою базується на державних гарантіях, програмах пільгового кредитування та підтримці з боку НБУ.

На прикладі найбільшого банку країни — АТ КБ "ПриватБанк" можемо спостерігати, як змінювались найбільш пріоритетні галузі кредитування за період 2021-2024 рр табл. 3 [15].

Отже, аналіз структури кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк" за галузями економіки свідчить про суттєві структурні зрушення у 2021-2024 рр. Найбільшу питому вагу традиційно займає роздрібна торгівля — 36,78 % у 2024 р., хоча її частка дещо зменшилась порівняно з довоєнним 2021 р. (56,12 %), що пояснюється перерозподілом кредитних ресурсів на користь інших галузей, насамперед сільського господарства та операцій з нерухомістю. Частка кредитів у сільське господарство зросла з 2,02 % у 2021 р. до 3,72 % у 2024 р., що свідчить про адаптацію банку до стратегічних потреб національної економіки під час війни. Також помітно

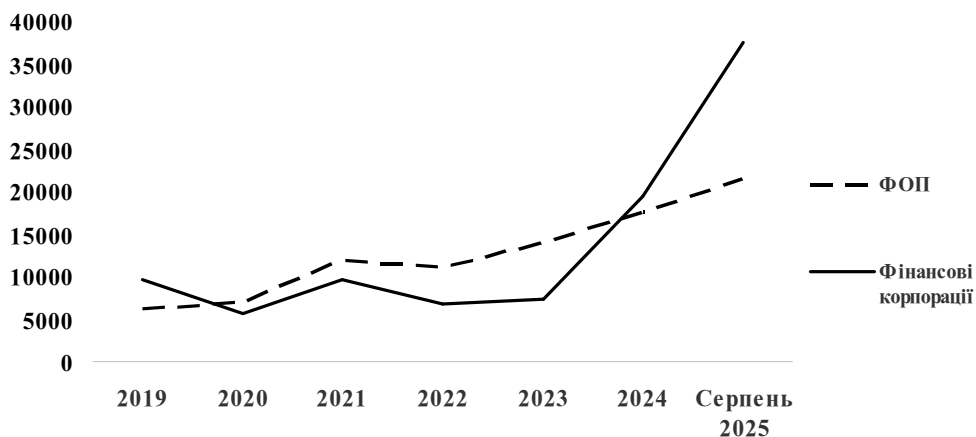


Рис. 3. Динаміка обсягів кредитування ФОП і фінансових корпорацій

зросли обсяги кредитування виробництва машин та устаткування (з 343,9 млн грн у 2021 р. до 2 501 млн грн у 2024 р.), що відображає прагнення банку підтримувати галузі, пов'язані з відновленням інфраструктури та промисловим виробництвом.

Зменшення частки кредитів у роздрібній торгівлі та оптовій торгівлі у 2023—2024 рр. може свідчити про зміну споживчої поведінки населення та зниження пла-

Таблиця 3. Розподіл кредитного портфеля АТ КБ "ПриватБанк"

Економічна діяльність	2024	%	2023	%	2022	%	2021	%
Сільське господарство	10542	3,72	12547,78	4,61	12781,43	5,13	3590,9	2,02%
Виробництво харчових продуктів	1321	0,47	986,85	0,36	724,49	0,29	321,3	0,18
Виробництво паперових виробів	293	0,10	324,54	0,12	306,97	0,12	209,7	0,12
Виробництво машин і устаткування	2501	0,88	468,30	0,17	401,70	0,16	343,9	0,19
Виробництво меблів	193	0,07	252,08	0,09	176,32	0,07	128,1	0,07
Будівництво будівель	7600	2,68	6139,65	2,26	6070,42	2,43	5856,0	3,29
Спеціалізовані будівельні роботи	3518	1,24	3316,13	1,22	3237,84	1,30	3307,7	1,86
Оптова торгівля	39082	13,79	36045,98	13,2	33942,14	13,6	33920,5	19,06
Роздрібна торгівля	104213,3	36,78	96820,59	35,6	96364,54	38,6	99856,8	56,12
Складське господарство	4912,5	1,73	5397,58	1,99	4776,01	1,92	4683,5	2,63
Надання фінансових послуг	584	0,21	1458,94	0,54	0,002	0,00	0,7	0,00
Операції з нерухомим майном	16686	5,89	14909,75	5,48	14607,63	5,86	10098,0	5,67
Оренда, прокат, лізинг	5135	1,81	5228,29	1,92	5160,95	2,07	4992,8	2,81
Для фізичних осіб	86737	30,6	88009,89	32,3	70836,48	28,4	10639	5,98
Усього (з перерахованих статей)	283317,8	100	271906,34	100	249386,9	100	177948,9	100

тоспроможності домогосподарств унаслідок воєнних дій. Водночас активізація кредитування у секторах нерухомості, будівництва та фінансових послуг підтверджує тенденцію до поступового відновлення економічної активності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що подібні тенденції спостерігаються не лише у ПриватБанку, а й у банківській системі України загалом. У більшості провідних фінансових установ відбувається перерозподіл кредитних ресурсів від споживчих кредитів до корпоративного сектору, зокрема в аграрну, промислову та будівельну сфери. Це свідчить про стратегічну переорієнтацію банків на підтримку реального сектору економіки, що є ключовим чинником відновлення фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити динаміку та особливості розвитку кредитної діяльності банківського сектору України у 2019—2025 роках, із виокремленням періоду дії воєнного стану. Аналіз показав, що кредитна активність до 2022 року характеризувалася поступовим зростанням після кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Водночас, навіть у довоєнний період, у структурі кредитних операцій проявлялися ризики — зростання облікової ставки, інфляційний тиск, підвищення вимог до резервування та за-

гальне уповільнення інвестиційної динаміки.

Початок повномасштабної війни в лютому 2022 року став серйозним шоком для банківської системи. Внаслідок високої невизначеності, втрати частини активів на окупованих територіях, ризиків неповернення позик і зниження платоспроможності клієнтів спостерігалось різке скорочення нових кредитних видач. Багато банків тимчасово заморозили програми споживчого та корпоративного кредитування, переорієнтувавшись на підтримку ліквідності, короткострокові кредити, програми рефінансування та реструктуризацію заборгованості.

Попри складні умови, завдяки ефективній монетарній політиці Національного банку України та державним антикризовим заходам, банківська система зберегла фінансову стійкість і ліквідність. Програми державного стимулювання підтримали малий і середній бізнес, що дозволило поступово відновлювати кредитну активність уже в 2023—2024 роках. Так, за даними ПриватБанку, обсяги кредитування фізичних осіб-підприємців зросли з 11,2 млрд грн у

2022 році до 17,5 млрд грн у 2024 році, а станом на серпень 2025 року сягнули 21,6 млрд грн. Це свідчить про поживалення підприємницької ініціативи навіть в умовах воєнної економіки.

Кредитування нефінансових корпорацій демонструє відносну стабільність, хоча рівень ризику залишається підвищеним через коливання валютного курсу, логістичні труднощі та скорочення інвестиційної активності. Фінансові корпорації, навпаки, у 2024—2025 роках активізували свою діяльність, що вказує на поступове відновлення міжбанківської взаємодії та довіри у фінансовому секторі.

Таким чином, тенденції, спостережені на прикладі ПриватБанку, мають системний характер і відображають загальний стан банківського сектору України. Усі провідні банки країни адаптувалися до воєнних умов, розвиваючи дистанційні сервіси, впроваджуючи нові моделі ризик-менеджменту та фокусуючись на підтримці реального сектору економіки. Зростання обсягів кредитування у 2023—2025 роках свідчить про поступову стабілізацію та відновлення довіри до банківської системи.

Отже, можна зробити висновок, що, незважаючи на руйнівний вплив війни, банківська система України довела свою стійкість і здатність виконувати базові функції фінансового посередництва. Кредитна діяльність поступово переходить із фази виживання у фазу відновлення, стаючи важливим інструментом підтримки економічної стійкості, бізнес-ініціатив та післявоєнного відновлення держави.

Література:

1. Бланк І. А. Управління банківськими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2019. 512 с.
2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банках. Київ: КНЕУ, 2020. 468 с.
3. Vainiene R. Credit and Loan Agreements: Comparative Study. Warsaw: PWN, 2018. 280 p.
4. Національний банк України. Banking Sector Review | November 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11_eng.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
5. АТ КБ "ПриватБанк". Окрема фінансова звітність з незалежним аудиторським звітом за 2023 рік. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Міністерство фінансів України. Програма "Доступні кредити 5-7-9%": результати реалізації. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780 (дата звернення: 18.11.2025).
7. Світовий банк. Підґрунтя для відновлення України в умовах війни (2023). URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Національний банк України. Статистика НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (дата звернення: 06.11.2025).
9. Світовий банк. Domestic credit to private sector (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.PRVT.GD.ZS> (дата звернення: 05.11.2025).
10. Національний банк України. Динаміка облікової ставки НБУ (2020-2021 рр.). Київ: Офіційний сайт НБУ, 2022. URL: <https://bank.gov.ua/monetary/stages> (дата звернення: 07.11.2025).
11. Мінфін. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 11.11.2025).
12. Національний банк України. Опитування банків щодо іпотечного кредитування (2021). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/v-2021-rotsi-banki-vidali-hipotek-na-8-mlrd-grn> (дата звернення: 09.11.2025).
13. Національний банк України. Річний звіт НБУ за 2022 рік: збереження макроекономічної стабільності та довіри громадян. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-nbu-za-2022-rik-zberejennya-makrofinansovoyi-stabilnosti-ta-doviri-gromadyan-popri-bezpretsedentni-viprobuvannya-viynoyu> (дата звернення: 19.11.2025).
14. Національний банк України. Новини НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pomyaksheno-nizku-valyutnih-obmejen-ta-z-oglyadu-na-rekordnu-likvidnist-bankivskoyi-sistemi-zmineno-umovi-nadannya-refinansuvannya-bankam> (дата звернення: 15.11.2025).
15. АТ КБ "ПриватБанк". Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Prymostka, L.O. (2020), Finansovyi menedzhment u bankakh [Financial Management in Banks], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Vainiene, R. (2018), Credit and Loan Agreements: Comparative Study, PWN, Warsaw, Poland.
4. National Bank of Ukraine (2024), "Banking Sector Review | November 2024", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11_eng.pdf (Accessed 14 November 2025).
5. JSC CB "PrivatBank" (2024), "Separate Financial Statements with Independent Auditor's Report for 2023", available at: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (Accessed 10 November 2025).
6. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Affordable Loans 5-7-9% Program: Implementation Results", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780 (Accessed 18 November 2025).
7. World Bank (2023), "Laying the Groundwork for Ukraine's Reconstruction in the Midst of War", available at: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war> (Accessed 12 November 2025).
8. National Bank of Ukraine (2024), "NBU Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (Accessed 6 November 2025).
9. World Bank (2024), "Domestic Credit to Private Sector (% of GDP)", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.PRVT.GD.ZS> (Accessed 5 November 2025).
10. National Bank of Ukraine (2022), "Dynamics of the NBU Discount Rate (2020-2021)", available at: <https://bank.gov.ua/monetary/stages> (Accessed 7 November 2025).
11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Gross Domestic Product (GDP) in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 11 November 2025).
12. National Bank of Ukraine (2021), "Survey of Banks on Mortgage Lending", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/v-2021-rotsi-banki-vidali-hipotek-na-8-mlrd-grn> (Accessed 9 November 2025).
13. National Bank of Ukraine (2022), "NBU Annual Report 2022: Maintaining Macroeconomic Stability and Public Confidence Despite Unprecedented Challenges of War", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-nbu-za-2022-rik-zberejennya-makrofinansovoyi-stabilnosti-ta-doviri-gromadyan-popri-bezpretsedentni-viprobuvannya-viynoyu> (Accessed 19 November 2025).
14. National Bank of Ukraine (2024), "NBU News: Easing of Currency Restrictions and Refinancing Conditions Adjustment", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pomyaksheno-nizku-valyutnih-obmejen-ta-z-oglyadu-na-rekordnu-likvidnist-bankivskoyi-sistemi-zmineno-umovi-nadannya-refinansuvannya-bankam> (Accessed 15 November 2025).
15. JSC CB "PrivatBank" (2024), "Official Website", available at: <https://privatbank.ua/> (Accessed 8 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

УДК 331.1:664.6(477)

О. С. Шешлюк,
аспірант за спеціальністю "Менеджмент",
Київський національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3860-8451>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.215

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ЕЛІТИ ПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

O. Sheshlyuk,
Postgraduate student, Kyiv National University of Food Technologies

SOCIO-ECONOMIC PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF THE PRODUCTION ELITE IN THE BAKING INDUSTRY OF UKRAINE

У статті досліджено соціально-економічні передумови формування виробничої еліти пекарської галузі України в умовах ринкових трансформацій, інтеграції у світовий економічний простір та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Розкрито вплив організаційних, кадрових, технологічних і соціальних чинників на розвиток професійних компетенцій керівників і працівників підприємств галузі. Обґрунтовано необхідність системного вдосконалення підготовки кадрів, упровадження інновацій, цифровізації виробничих процесів, застосування сучасних методів управління та підвищення рівня корпоративної культури. Підкреслено важливість професійної освіти, наставництва, соціального партнерства, ефективною мотивації персоналу, а також модернізації матеріально-технічної бази для забезпечення конкурентоспроможності галузі та формування висококваліфікованої виробничої еліти. Окрему увагу приділено ролі державної підтримки, розвитку регіональних навчальних центрів і формуванню позитивного іміджу професії пекаря як стратегічного ресурсу соціально-економічного розвитку країни.

The article examines the socio-economic prerequisites for the formation of the production elite of Ukraine's bakery industry in the context of market transformations, European integration processes, and the growing globalization of the food sector. The research focuses on identifying and analyzing the key factors influencing the professional development of managers and employees in bakery enterprises, including organizational structures, human resource policies, technological modernization, innovation implementation, and social conditions within production teams. The paper highlights the necessity of developing a comprehensive system of professional education, continuous training, and retraining of personnel to meet modern market and technological demands. Particular attention is paid to the importance of introducing digital technologies in production management, automation of processes, and the application of advanced managerial tools aimed at increasing efficiency and product quality. The author emphasizes the role of corporate culture, motivation mechanisms, mentorship programs, and social dialogue in shaping a responsible, creative, and high-performing workforce. It is argued that the creation of a strong production elite in the bakery industry

requires the development of innovation-oriented enterprises, modernization of material and technical bases, and the strengthening of cooperation between educational institutions, businesses, and state authorities. The study also outlines the significance of state support policies, the establishment of regional training and competence centers, and the enhancement of the social image and prestige of the baker's profession. The implementation of the proposed recommendations will contribute to improving competitiveness, ensuring sustainable development of enterprises, and forming a new generation of highly skilled professionals capable of driving Ukraine's bakery industry toward international standards of quality, safety, productivity, innovation, and long-term economic growth and resilience.

Ключові слова: виробнича еліта, пекарська галузь, соціально-економічні передумови, управлінські компетенції, інновації, стандарти якості.

Key words: production elite, baking industry, socio-economic prerequisites, managerial competencies, innovations, quality standards.

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

Пекарська галузь України є однією з базових складових продовольчого комплексу держави, яка забезпечує населення хлібобулочними виробами та створює значну кількість робочих місць. У сучасних умовах економічної нестабільності, структурних трансформацій агропромислового виробництва та зростання конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках особливого значення набуває формування професійної, висококваліфікованої та соціально відповідальної виробничої еліти. Це дає змогу підвищити якість продукції, впроваджувати інноваційні технології та ефективно реагувати на зміни ринкових умов.

Водночас соціально-економічні передумови, що впливають на становлення такої еліти, формуються під впливом низки чинників: державної підтримки підприємств харчової промисловості, розвитку освітньо-професійної підготовки кадрів, модернізації виробничих потужностей, інтеграції у європейські ринки та посилення конкуренції. Аналіз цих передумов дозволяє окреслити напрями підвищення конкурентоспроможності галузі, забезпечення соціальної стабільності та економічного розвитку країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців питання формування виробничої еліти у пекарській галузі України розглядається з різних аспектів — управлінського, технологічного, соціального та економічного. Формування виробничої еліти у пекарській галузі України висвітлюється як у працях вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, Я. Юрик, О. Безпалько та Ю. Гринюк [17] досліджують ефективність управління людськими ресурсами на підприємствах пекарської промисловості України та пропонують методологію оцінювання HR-менеджменту на основі стандарту ISO 30414:2018. Т.У. Melesse та P.F. Orru [16] аналізують

міжнародні тенденції цифровізації, автоматизації та відстеження якості у пекарському виробництві, підкреслюючи нові виклики та компетенції для галузі. У свою чергу, дослідження О. Кійко, О. Мельник та К. Гавриленко [6] присвячене впливу воєнних дій на виробництво, логістику й кадровий потенціал підприємств хлібопекарської галузі України та визначає ключові чинники їхньої стійкості. Узагальнення цих праць дозволяє виявити соціально-економічні передумови формування виробничої еліти галузі та окреслити напрями імплементації зарубіжного досвіду в український контекст.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів і практичних аспектів дослідження соціально-економічних передумов формування виробничої еліти пекарської галузі України, а також у виявленні ключових чинників, що впливають на розвиток професійного потенціалу працівників у сучасних умовах ринкових трансформацій. У межах досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати вплив економічних, соціальних і організаційних факторів на формування виробничої еліти; визначити роль інновацій, цифровізації та державної підтримки у підвищенні конкурентоспроможності підприємств; узагальнити зарубіжний досвід розвитку кадрового потенціалу та обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання людського капіталу у пекарській галузі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Пекарська галузь України є ключовим сегментом харчової промисловості, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує базовий споживчий кошик населення. Її становлення бере початок із 1930-х рр., коли в умовах індустріалізації було започатковано масове виробництво хлібобулочних виробів на централізованій основі. Планова модель господарювання забезпечувала широке охоплення ринку, проте не стимулю-

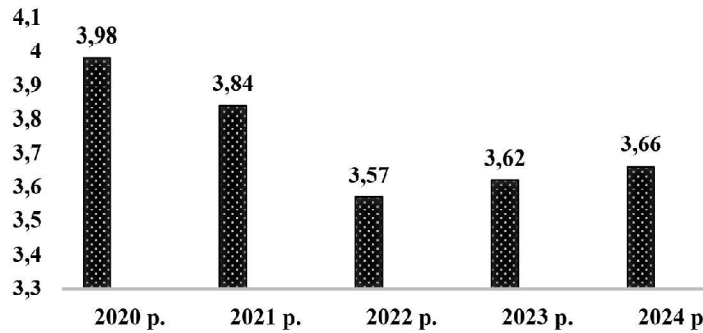


Рис. 1. Обсяг виробництва хлібобулочних виробів, 2020—2024 рр, млн тонн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

вала інновацій та ефективного використання ресурсів. Перехід України у 1991 р. до ринкової економіки супроводжувався демонополізацією, приватизацією та скороченням внутрішнього попиту, що спричинило істотне зниження виробничих обсягів. За даними Держстату, випуск хлібобулочних виробів скоротився з 2,16 млн т у 2006 р. до 2,05 млн т у 2013 р., що засвідчує тривалу низхідну тенденцію [14, с. 16].

На початку 2000-х рр. розпочалася відносна стабілізація галузі та формування великих виробничо-торговельних об'єднань (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які стали ядром сучасної структури ринку. У цей період діяло близько 400 великих хлібо заводів, понад 500 відокремлених виробничих підрозділів та понад 1000 малих і середніх підприємств, включно з міні-пекарнями. У товарній структурі галузі домінує пшеничний хліб, частка якого знизилася з 48% у 2010 р. до 41,6% у 2021 р., тоді як питома вага житньо-пшеничних сортів стабільно становить близько 30 %, а булочних виробів — 20—26% [7, с. 217]. Після 2014 р. галузь зіткнулася з новими викликами: втратаю частини територій і логістичних ланцюгів, інфляційним тиском, зростанням цін на енергоносії. Водночас підприємства поступово адаптувалися до умов ринку. Так, індекс виробництва харчових продуктів у 2022 р. становив 78,4% до рівня 2021 р., а у 2023 р. зріс до 106,8%, що демонструє здатність галузі до відновлення навіть у воєнний час [3, с. 23]. Проте частка пекарського сегмента у структурі доданої вартості харчової промисловості скоротилася з 6,0% у 2020 р. до 4,6% у 2024 р. (мінус 23% у відносному вимірі), що свідчить про зміщення споживчих пріоритетів у бік продуктів з вищим ступенем переробки та додатковими функціональними властивостями (органічні, безглютенові, збагачені вироби). Ця тенденція посилює позиції інших підгалузей (молочної, м'ясопереробної, олієжирової, кондитерської), які демонструють більшу гнучкість та інноваційність.

Скорочення питомої ваги пекарського сегмента у структурі харчової промисловості України пояснюється насамперед зміною споживчих уподобань. Населення дедалі більше орієнтується на продукти з вищим ступенем переробки та додатковими функціональними властивостями (органічні, безглютенові, збагачені вироби), що не завжди виробляються у межах традиційного хлібопечення [2, с. 34]. Це стимулює зростання частки інших харчових підгалузей (молочної, м'ясопереробної, олієжирової, кондитерської), які демонструють більшу

інноваційність та гнучкість. Додатковим чинником зниження конкурентоспроможності виступає технологічне старіння виробничих фондів значної частини підприємств, особливо малих і середніх, що обмежує їхні можливості модернізації та підвищення ефективності. Попри наявність кількох корпоративних холдингів із сучасною інфраструктурою (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ТОВ "Хлібодар", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), загальний рівень продуктивності галузі залишається нижчим порівняно з іншими харчовими сегментами, що негативно впливає на обсяг створеної доданої вартості. На ситуацію суттєво вплинули зовнішні шоки, пов'язані з повномасштабною війною з 2022 року: руйнування та зупинка виробничих потужностей на окупованих територіях, зростання енергетичних витрат, коливання цін на сировину та скорочення платоспроможного попиту [13]. Це змусило підприємства оптимізувати процеси, зменшувати асортимент і концентруватися на виробництві соціальних сортів хліба з низькою рентабельністю.

За даними Pro-Consulting та Державної служби статистики України, обсяг виробництва хлібобулочних виробів скоротився з приблизно 3,98 млн т у 2020 р. до орієнтовно 3,66 млн т у 2024 р. (мінус 8%) (рис. 1).

Найбільше падіння зафіксовано у 2022 р. — до 3,57 млн т, що було наслідком воєнних дій, втрати виробничих потужностей та ускладнення транспортного забезпечення, особливо у південних і східних регіонах. Водночас у 2023 р. спостерігалось часткове відновлення — до 3,62 млн т, зумовлене перенесенням виробництва у центральні та західні області, адаптацією логістики й розширенням дистрибуційних мереж. Ключову роль у збереженні виробничої стійкості почали відігравати великі вертикально інтегровані групи (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які забезпечили централізоване постачання продукції на стабільних ринках.

Найглибше падіння виробництва хлібобулочних виробів припало на 2022 рік — обсяги скоротилися до 3,57 млн т унаслідок повномасштабної війни, руйнування або зупинки потужностей на окупованих територіях, ускладнення логістики та зниження платоспроможного попиту, особливо у південних і східних регіонах. Уже в 2023 р. виробництво частково відновилося до 3,62 млн т завдяки перенесенню виробничих потужностей у центральні та західні області, адаптації логістики й розширенню дистрибуції. Лідерство утримують вертикально інтегровані хлібопекарські групи (ПАТ "Київхліб", ТОВ

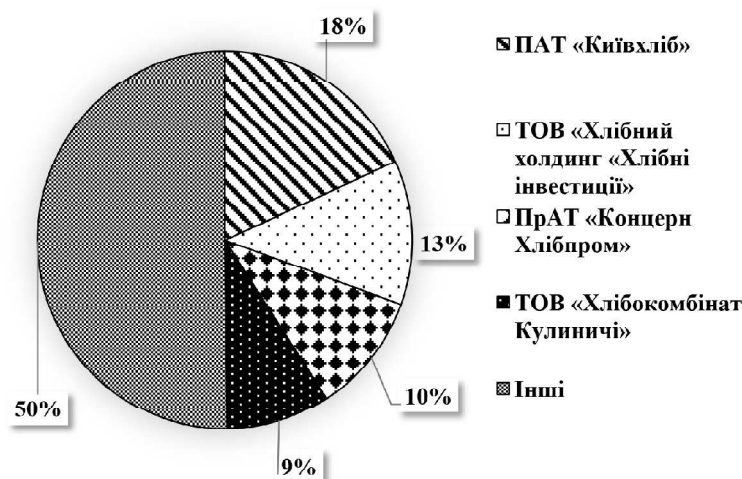


Рис. 2. Структура ринку хліба та хлібобулочних виробів України за основними виробниками у 2024 р.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5].

"Комбінат Хлібопечення Кулиничі", ПрАТ "Концерн Хлібпром"), які зберегли стійкість та централізоване постачання.

У 2024 р. випуск хліба та хлібобулочних виробів склав 3,66 млн т, що на 42 % менше довоєнного рівня 2019 р. (6,3 млн т). Попри поступове відновлення після різкого падіння у 2022 р. (до 2,9 млн т), показники залишаються нижчими за докризові. Структура виробництва також змінилася: за п'ять років частка традиційних сортів хліба зменшилася на 15%, тоді як вироби з тривалішим терміном зберігання зросли на 9%, а спеціалізована продукція (безглютенова, дієтична, збагачена) — на 6% [15]. Це призвело до того, що при стабільних або знижених обсягах у натуральному вимірі доходи галузі у 2024 р. збільшилися на 11% проти 2023 р. завдяки переорієнтації на більш маржинальні сегменти. Таким чином, ринок переходить від масового виробництва до нішевих продуктів із вищою споживчою цінністю.

У 2022 р. в умовах воєнного стану, масового переміщення населення та падіння доходів середнє споживання хлібобулочних виробів скоротилося до 83 кг/особу, що відображало шокову адаптацію ринку. Зменшення попиту зафіксовано як у містах, так і в сільській місцевості, де раніше споживання традиційно було вищим (95 кг/рік проти 87 кг у містах у 2020 р.) [1]. Одночасно скоротився обсяг соціального хліба, що найбільше вдарило по вразливих категоріях населення.

У 2023 р. споживання дещо зросло — до 84 кг/особу завдяки стабілізації логістики, розширенню мережі продажів (переважно у західних областях) та місцевим програмам субсидування. Підвищилася популярність мініпекарень і пекарських відділів у торговельних мережах, орієнтованих на свіжу продукцію щоденного попиту.

Однак уже у 2024 р. тенденція зниження відновила — середній рівень споживання становив 81 кг/особу. Це зумовлено інфляційним тиском та поступовим переходом до "здорового харчування" — безглютенових, зернових, білкових і функціональних хлібобулочних продуктів. Унаслідок таких змін структура виробництва зазнала помірних, але стратегічно важливих

трансформацій: частка пшеничного хліба залишалася стабільною (50—52%), житньо-пшеничного зросла з 30% до 33%, а булочних виробів — із 15% до 22,6%, що свідчить про пристосування галузі до урбаністичних трендів, попиту на індивідуальні порції та розвиток мереж мініпекарень і форматів "хліб на виніс".

У 2020—2024 роках пекарська галузь України зазнала помірної, але цілеспрямованої трансформації, що відображає зміни у споживчій поведінці, технологічному розвитку та макроекономічних умовах. Зберігається домінування традиційних видів продукції — пшеничного й житньо-пшеничного хліба, водночас активно розвивається сегмент булочних виробів, що свідчить про диверсифікацію асортименту й адаптацію галузі до викликів воєнного часу та нових ринкових умов.

Попри втрату частини потужностей і зміну попиту, виробництво хлібобулочних виробів утримується на рівні понад 3,6 млн тонн, що демонструє інституційну стійкість підприємств і збереження попиту на базові продукти. Подальший розвиток можливий за умов модернізації виробництва, оновлення асортиментної політики й інтеграції нових логістичних форматів.

Ринок хліба та хлібобулочних виробів залишається високо концентрованим: близько 60 % промислового виробництва припадає на шість найбільших гравців (ПАТ "Київхліб", ТОВ "Хлібні інвестиції", ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ "Кулиничі" та ін.), водночас розширюється мережа малих і середніх виробників — мініпекарень і локальних хлібо заводів (рис. 2).

У 2020—2024 рр. структура ринку хлібобулочних виробів в Україні зберігала відносну стабільність провідних компаній, проте відзначилася помітним зміцненням позицій малих виробників. Близько 10 % обсягів виробництва стабільно забезпечували міні-пекарні, кількість яких суттєво зросла після 2022 р. завдяки зниженню централізованого постачання та енергетичним ризикам. Зросла і частка пекарень при торговельних мережах ("Сільпо", "АТБ", "Novus"), які інтегрували випікання безпосередньо у точках продажу. Приблизно 30 % ринку припадало на понад 100 регіональних хлібо заводів (Житомирська, Черкаська, Сумська, Полтавська,

Таблиця 1. Інноваційна активність промисловості України та хлібопекарської галузі у 2020—2024 рр.

Показник	2020 р.	2022 р.	2024 р.	Абс. від. (+/-)	Відн. від. (%)
Витрати на інновації (млн грн)	219,8	277,8	342,3	+122,5	+55,7
у т.ч. у хлібопекарській галузі	28,4	36,7	45,2	+16,8	+59,1
Кількість промпідприємств, що впроваджували інновації (од.)	84	61	36	-48	-57,1
у т.ч. у хлібопекарській галузі	12		5	-7	-58,3
Частка інноваційно активних підприємств (%)	12,0 %	18,4 %	10,5 %	-1,5	-12,5
у т.ч. у хлібопекарській галузі	10,5	15,2	9,2	-1,3	-12,4
Нові технологічні процеси (кількість впроваджень)	60	41	41	-19	-31,7
у т.ч. у хлібопекарській галузі	7	5	4	-3	-42,9
Ресурсозберігаючі технології (кількість впроваджень)	13	13	13	0	0
у т.ч. у хлібопекарській галузі	2	2	2	0	0
Нові види продукції (шт.)	132	247	200	+68	+51,5 %
у т.ч. у хлібопекарській галузі	15	27	22	+7	+46,7

Джерело: сформовано на основі [4].

Хмельницька, Запорізька обл.), що забезпечують продовольчу безпеку в умовах війни, незважаючи на локальний характер діяльності.

Провідні позиції залишаються за кількома великими холдингами, які забезпечують масштабованість виробництва, розвиток нових продуктів та адаптивність до воєнних викликів. Водночас галузь зазнала зростання собівартості через подорожчання енергоресурсів (електроенергія у 2024 р. +63,6%), інфляційний тиск (середнє зростання цін 12%) та зниження індексу доступності продовольства до 89 % довоєнного рівня. Дестабілізація логістики через руйнування інфраструктури й блокаду портів (близько 30% операторів припинили роботу) та значні втрати агропромислового сектору (приблизно 6,6 млрд дол.) зумовили потребу релокації та пошуку нових маршрутів постачання.

Ключовим напрямом подолання цих викликів стало посилення інноваційного розвитку підприємств: впровадження сучасних технологій, автоматизації, оновлення технічної бази й формування нової управлінської культури, зорієнтованої на довгострокову ефективність. Саме інноваційність забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і стійкість до зовнішніх загроз. У цьому контексті особливо актуальною є підготовка виробничої еліти — кваліфікованих керівників, здатних реалізовувати стратегічні інноваційні рішення в умовах високої невизначеності. Для оцінки потенціалу галузі доцільно звернутися до статистичних даних про інноваційну активність промисловості України у 2020—2024 рр. (табл. 1).

Аналіз динаміки інноваційної активності промисловості України у 2020—2024 рр. засвідчує суперечливі тенденції. Інвестиції у техніко-технологічну модернізацію зросли з 219,8 млн грн у 2020 р. до 342,3 млн грн у 2024 р. (+55,7%), у хлібопекарській галузі — з 28,4 до

45,2 млн грн (+59,1%), що свідчить про активізацію модернізаційних процесів, автоматизацію, цифровий контроль якості та впровадження сучасних пакувальних технологій.

Водночас кількість підприємств, що впроваджували інновації, різко зменшилася: у промисловості — з 84 до 36 (-57,1%), у хлібопекарській галузі — з 12 до 5 (-58,3%), а частка інноваційно активних підприємств скоротилася до 9,2%. Спостерігається концентрація інновацій серед кількох великих виробників, тоді як малі й середні залишаються поза процесами. Темпи технологічного оновлення також уповільнилися: кількість нових технологічних процесів зменшилася з 60 до 41, у галузі — з 7 до 4. Стабільною залишилася лише кількість ресурсозберігаючих технологій. Натомість позитивною є динаміка продуктивних інновацій: кількість нових видів продукції зросла з 132 до 200 (+51,5%), що відображає гнучкість підприємств і орієнтацію на здорове харчування, функціональність та стандарти безпеки (HACCP, ISO 22000:2018).

Отже, хлібопекарська галузь віддзеркалює загальнонаціональні тенденції: зростання інвестицій поєднується зі скороченням числа інноваційно активних підприємств. Це свідчить про нерівномірність розвитку й потребу державної підтримки — податкових стимулів, інноваційних грантів, програм підготовки кадрів і розвитку кластерів — для залучення малих та середніх виробників до модернізації й посилення їхньої конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку національної економіки особливої ваги набуває впровадження принципів сталого розвитку у виробничу діяльність підприємств харчової промисловості. Пекарська галузь, що забезпечує продовольчу безпеку й соціальну стабільність, потребує трансформації управлінських підходів з урахуван-

Таблиця 2. Основні фінансові показники, 2020–2024 рр., тис. грн

Підприємство	Рік	Дохід (виручка)	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Чисельність працівників
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	2020	1 269 772	42 316	714 776	460 284	2689
	2021	1 474 880	17 057	849 416	281 158	2 712
	2022	1 702 061	18 409	915 178	322 132	2 792
	2023	1 894 700	70 826	1 068 315	367 017	2 653
	2024	2 035 558	-67 569	1 188 527	567 384	2 601
ТОВ «Комбінат Хлібопечення Кулиничі»	2020	76 389	4 155	475 474	454 739	18
	2021	123 199	3 622	571 153	546 795	18
	2022	113 795	3 008	268 146	241 270	26
	2023	135 091	4 722	448 454	416 856	17
	2024	2 776	435 081	400 697	17	17
ТОВ «Хлібні інвестиції»	2020	4 781	167	1 583	1 581	18
	2021	5 166	5,7	1 269	1 151	18
	2022	9 383	-389	2 742	3 006	18
	2023	23 825	887	9 173	8 307	18
	2024	12 634	358	28 251	18 945	24
ТОВ «Хлібодар»	2020	149356	67 557	429 384	149356	80
	2021	152 322	71 550	458 384	234 342	88
	2022	121 696	56 114	403 053	169 765	92
	2023	318 226	176 639	525 532	117 435	84
	2024	336 275	209 173	623 154	324 044	79
ПАТ «Київхліб»	2020	1 800 000	85 000	1 100 000	600 000	4 120
	2021	1 950 000	90 780	1 150 079	620 670	4 034
	2022	2 123 800	75 410	1 200 080	650 900	4 186
	2023	2 145 378	95 890	1 255 067	670 589	3 941
	2024	2 250 567	82 290	1 370 498	709 045	4 000

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

ням економічних, екологічних та соціальних чинників. Для оцінки ефективності менеджменту було проаналізовано фінансово-економічну діяльність п'яти провідних підприємств галузі: ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ "Комбінат хлібопечення Кулиничі", ТОВ "Хлібні інвестиції", ТОВ

Таблиця 3. Зв'язок між фінансовим станом підприємств та характеристиками керівництва у 2020–2024 рр.

Підприємство	Кількість змін директора (2020–2024)	Стаж діючого директора (роки)	Освіта директора
ПрАТ «Концерн Хлібпром»	0	9	Економічна
ТОВ «Комбінат Хлібопечення Кулиничі»	2	1,5	Технічна
ТОВ «Хлібні Інвестиції»	2	2	Менеджмент
ТОВ «Хлібодар»	0	6	Економічна
ПАТ «Київхліб»	3	1	Технічна

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

Таблиця 4. Кореляція професійних характеристик керівників із середніми фінансовими показниками підприємств

Характеристика	Фінансовий показник	Коеф. кореляції	p-value
Стаж директора – Ліквідність	0,8039	0,1011	0,1011
Стаж директора – Автономія	0,6878	0,1993	0,1993
Освіта (код) – Ліквідність	0,7906	0,1114	0,1114
Освіта (код) – Автономія	0,7906	0,1114	0,1114

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

"Хлібодар" та ПАТ "Київхліб" за 2020–2024 рр. (табл. 2).

Дослідження виявило різноспрямовані тенденції. "Концерн Хлібпром" наростив дохід більш ніж на 60% (з 1,27 до 2,04 млрд грн), однак у 2024 р. зафіксував збиток 67,5 млн грн при зростанні зобов'язань, що свідчить про боргове навантаження. "Кулиничі" мають волатильні показники: дохід зріс утричі, проте чистий прибуток знизився, а співвідношення зобов'язань до активів перевищує 90%, що вказує на фінансову залежність.

"Хлібні інвестиції" демонструють органічне зростання доходу (з 4,8 до 12,6 млн грн) та активів, але прибутковість коливалася й у 2022 р. була від'ємною. "Хлібодар" вирізняється найвищими темпами розвитку: у 2023–2024 рр. рентабельність перевищила 60%, хоча зобов'язання зросли вдвічі. "Київхліб" зберігає позиції лідера: стабільна прибутковість (75–95 млн грн), поступове нарощування активів і помірне збільшення зобов'язань при незмінному штаті.

Встановлено також опосередкований зв'язок між управлінською стабільністю та результативністю: підприємства з незмінним керівництвом (як "Київхліб") демонструють поступове зростання прибутковості й контрольовані зобов'язання, тоді як часті зміни директорів (як у "Хлібних інвестицій") збігаються з коливаннями фінансових результатів. Більшість керівників належать до вікової групи 40–55 років і мають економічну чи технічну освіту, що сприяє антикризовому менеджменту у високоризиковій галузі.

Отже, у 2020–2024 рр. провідні підприємства пекарської галузі України демонструють різний рівень ефективності та фінансової стійкості. Стабільність керівництва й довгострокова стратегія корелюють із помірним зростанням прибутковості та контрольованим

борговим навантаженням, тоді як часті управлінські зміни підвищують ризики. Це підкреслює важливість послідовної, орієнтованої на сталий розвиток управлінської політики.

Для оцінки управлінського потенціалу підприємств хлібопекарської галузі проаналізовано професійні характеристики керівників із фокусом на стаж роботи, стабільність займаних посад та освітню підготовку. Виділено три групи показників: стаж роботи чинного директора (роки), кількість змін керівництва у 2020—2024 рр. та освіта (економічна, технічна, менеджмент). Дані наведено у табл. 3.

Найбільш стабільне керівництво — у ПрАТ "Концерн Хлібпром" та ТОВ "Хлібодар", де директори працюють понад 6 років. Часті зміни керівників та низький стаж спостерігаються у ПАТ "Київхліб" і ТОВ "Кулиничі".

Кореляційний аналіз (табл. 4) показав відсутність статистично значущих зв'язків між професійними характеристиками директорів та середніми фінансовими результатами (усі $p\text{-value} > 0,05$). Проте виявлено тенденції: вищий стаж керівника та економічна освіта мають помірну позитивну кореляцію з ліквідністю та коефіцієнтом автономії.

Економічна освіта, ймовірно, забезпечує ширший інструментарій для стратегічного управління, що позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства.

У другій частині дослідження використано індекси управлінських зусиль (ІУЗ), креативності (ІКР) та інтелектуального капіталу (ІІК) (табл. 5)

Найвищі значення індексів — у ТОВ "Хлібодар", що свідчить про високий рівень інституціоналізації управлінських знань, стимулювання креативності та ефективного управління нематеріальними активами. Це підприємство можна розглядати як модель для наслідування. ПрАТ "Хлібпром" має високі, але дещо нерівномірні показники; доцільно активізувати системну інституціоналізацію знань та інновацій. ТОВ "Хлібні Інвестиції" характеризується збалансованими індексами та стабільним управлінським середовищем, однак потребує нарощування креативного потенціалу. ПАТ "Київхліб" має середні показники і потенціал зростання за рахунок оновлення управлінських практик. Найнижчі індекси у ТОВ "Кулиничі", що свідчить про відсутність системної політики розвитку людського капіталу та інноваційної культури.

Кореляційна матриця між управлінськими індексами та фінансовими показниками (рис. 2) підтвердила наявність зв'язків між ІУЗ, ІКР, ІІК та рентабельністю активів і коефіцієнтом автономії. Наприклад, ІКР найбільше корелює з рентабельністю активів (0,55), ІУЗ — із коефіцієнтом автономії (0,44), ІІК — також із рентабельністю активів (0,49). Це узгоджується з сучасними уявленнями про значущість креативності та інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг.

Отже, системне підвищення управлінських компетенцій, розвиток креативних підходів і стратегічне управління інтелектуальним капіталом виступають ключовими чинниками зміцнення фінансової ефективності підприємств хлібопекарської галузі та формування виробничої еліти.

Таблиця 5. Індекси управлінських зусиль (ІУЗ), креативності (ІКР) та інтелектуального капіталу (ІІК)

Підприємство	ІУЗ	ІКР	ІІК
ПАТ «Київхліб»	3,20	3,00	3,09
ТОВ «Кулиничі»	2,15	2,00	1,98
ПрАТ «Хлібпром»	4,00	4,20	3,89
ТОВ «Хлібні Інвестиції»	3,45	3,40	3,48
ТОВ «Хлібодар»	4,90	5,00	5,00

Джерело: сформовано на основі [8; 9; 10; 11; 12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування виробничої еліти пекарської галузі України визначається соціально-економічними, організаційними та кадровими чинниками та є ключовим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Дослідження показало, що розвиток компетенцій керівників, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій сприяють стабільності та якості виробництва. Для зміцнення виробничої еліти пекарської підприємства можуть запровадити системне професійне навчання та наставництво, стимулювати інноваційні підходи у виробничих процесах, модернізувати обладнання, впроваджувати стандарти якості за міжнародними нормами та активніше залучати персонал до процесу прийняття управлінських рішень.

Література:

- Ангел Є. Харчова галузь найкраще зберігає свій потенціал і годує не лише громадян, а й економіку країни під час війни. 2022. URL: <https://uadairy.com/harchova-galuz-najkrashhe-zberigaye-svij-potenczial-i-goduye-ne-lyshe-gromadyan-a-j-ekonomiku-krayiny-pidchas-vijny> (дата звернення: 23.09.2025).
- Голюк В. Я., Мегель Х. О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. Економіка. Фінанси. Право. 2022. Вип. 10/1. С. 32—36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022-10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022-10(1).7)
- Гришина Л. О., Камінська Т. П. Аналіз сучасного рівня використання виробничого потенціалу харчової сфери економіки регіону. Молодий вчений. 2017. Вип. 4 (44). С. 21—26. URL: <http://molodyyucheniy.in.ua/files/journal/2017/4.4/6.pdf> (дата звернення: 23.09.2025).
- Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Держкомстат. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_e/ni.htm (дата звернення: 24.09.2025).
- Звіт про дослідження ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024. <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (дата звернення: 23.09.2025).
- Кійко О., Мельник О., Гавриленко К. The bakery industry of Ukraine in wartime conditions. Commodities and Markets. 2023. №2. URL: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1772> (дата звернення: 23.09.2025).
- Мінакова О. О. Сучасний стан розвитку галузі харчової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 11.

C. 215—219. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu-uz.ua/archive/11_2017ua/48.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

8. ПрАТ "Концерн Хлібпром". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/05511001> (дата звернення: 24.09.2025).

9. ПАТ "Київхліб". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/open/prices?reason=limitDay5> (дата звернення: 05.08.2025).

10. ТОВ "Комбінат Хлібопечення Кулиничі". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/356-72132> (дата звернення: 24.09.2025).

11. ТОВ "Хлібні Інвестиції". Opendatabot.ua. URL: <https://opendatabot.ua/c/42999305> (дата звернення: 24.09.2025).

12. ТОВ "Хлібодар". Opendatabot.ua. URL: [https://opendatabot.ua/c/32647035? https://opendatabot.ua/c/32647035](https://opendatabot.ua/c/32647035?https://opendatabot.ua/c/32647035) (дата звернення: 24.09.2025).

13. Як вистояли українські харчові підприємства під час війни. Бізнес.ua. 2023. URL: <https://businessua.com/produkti-harchuvannya/83042yak-vistoyali-ukrainski-harchovi-pidприємства-pid-chas-viini.html> (дата звернення: 23.09.2025).

14. Cherednichenko O. An analysis of the current state of the food industry of Ukraine and determining the prospects for its development. *Modern Management Review*. 2020, Vol. 25 (1). P. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.2>

15. Leal Filho W., Fedoruk M., Paulino Pires Eustachio J.H., Barbir J., Lisovska T., Lingos A., Baars C. How the War in Ukraine. Affects Food Security. *Foods*. 2023, Vol. 12(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>

16. Melesse T.Y., Orru P.F. The Digital Revolution in the Bakery Sector: Innovations, Challenges, and Opportunities from Industry 4.0. *Foods*. 2025, Vol. 14. № 3. 526 p. URL: <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/3/526> (дата звернення: 23.09.2025).

17. Yuryk Y., Bezpalko O., Hryniuk Y. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine's Bakery Industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021, Vol. 43. №2, pp. 174—185. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/download/1443/1621/9061> (дата звернення: 23.09.2025).

References:

1. Anhel, Ye. (2022), "The food industry best preserves its potential and feeds not only citizens but also the country's economy during wartime", available at: <https://uadairy.com/harchova-galuz-najkrashhe-zberigaye-svij-potenczial-i-goduye-ne-lyshe-gromadyan-a-j-ekonomiku-krayiny-pid-chas-vijny> (Accessed 23 Sept 2025).

2. Holiuk, V. Ya. and Mehel, Kh. O. (2022), "Current state and prospects for the development of food industry enterprises in Ukraine", *Economics. Finance. Law*, Vol. 10 (1), pp. 32—36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.10\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.10(1).7)

3. Hryshyna, L. O. and Kaminska, T. P. (2017), "Analysis of the current level of utilization of the production potential of the food sector of the region's economy", *Young scientist*, Vol. 4 (44), pp. 21—26, available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/6.pdf> (Accessed 23 Sept 2025).

4. State Statistics Committee (2025), "Economic statistics. Science, technology, and innovation", available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_e/ni.htm (Accessed 23 Sept 2025).

5. Pro-Consulting (2024), "Report on the market research of bakery products in Ukraine", available at: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (Accessed 23 Sept 2025).

6. Kiiko, O. and Melnyk, O. and Havrylenko, K. (2023), "The bakery industry of Ukraine in wartime conditions", *Commodities and Markets*, Vol. 2, available at: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1772> (Accessed 23 Sept 2025).

7. Minakova, O.O. (2017), "The current state of development of the food industry in Ukraine", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, Vol. 11, pp. 215—219, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/48.pdf (Accessed 23 Sept 2025).

8. Opendatabot.ua (2025), PJSC "Concern Khlibprom", available at: <https://opendatabot.ua/c/05511001> (Accessed 23 Sept 2025).

9. Opendatabot.ua (2025), PJSC "Kyivkhlib", available at: <https://opendatabot.ua/open/prices?reason=limitDay5> ((Accessed 23 Sept 2025).

10. Opendatabot.ua (2025), "Kulynychi Bakery Plant LLC", available at: <https://opendatabot.ua/c/35672132> (Accessed 23 Sept 2025).

11. Opendatabot.ua (2025), "Khlibni Investytsii LLC", available at: <https://opendatabot.ua/c/42999305> (Accessed 23 Sept 2025).

12. Opendatabot.ua (2025), "Khlibodar LLC", available at: [https://opendatabot.ua/c/32647035? https://opendatabot.ua/c/32647035](https://opendatabot.ua/c/32647035?https://opendatabot.ua/c/32647035) (Accessed 23 Sept 2025).

13. Biznes.ua. (2023), "How Ukrainian food companies survived during the war", available at: <https://businessua.com/produkti-harchuvannya/83042yak-vistoyali-ukrainski-harchovi-pidприємства-pid-chas-viini.html> (Accessed 23 Sept 2025).

14. Cherednichenko, O. (2020), "An analysis of the current state of the food industry of Ukraine and determining the prospects for its development", *Modern Management Review*, Vol. 25 (1), pp. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2020.mmr.2>

15. Leal, Filho, W. and Fedoruk, M. and Paulino, Pires, Eustachio, J.H., Barbir J. and Lisovska, T. and Lingos, A. and Baars C. (2023), "How the War in Ukraine", Affects Food Security. *Foods*, Vol. 12(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/foods12213996>

16. Melesse, T.Y. and Orru, P.F. (2025), "The Digital Revolution in the Bakery Sector: Innovations, Challenges, and Opportunities from Industry 4.0", *Foods*, Vol. 14, no. 3, available at: <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/3/526> (Accessed 23 Sept 2025).

17. Yuryk, Y. and Bezpalko, O. and Hryniuk, Y. (2021), "Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine's Bakery Industry", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 43(2). pp. 174-185, available at: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/download/1443/1621/9061> (Accessed 23 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

О. М. Кислий,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7842-5655>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.223

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ

О. Kyslyi,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: ESSENCE, PRINCIPLES AND METHODS

У статті досліджено теоретико-методичні засади та систематизовано сучасні підходи до управління персоналом промислового підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Розкрито сутність та еволюцію наукових підходів до управління персоналом, а також узагальнено основні принципи, методи та фактори, що визначають ефективність цього процесу. Автором сформульовано авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства" як цілісної системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу. Проведено аналіз наукових поглядів щодо визначення принципів управління персоналом, виявлено їх спільні та відмінні риси. Автором виокремлено основні групи методів управління персоналом промислового підприємства. Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом забезпечується комплексним поєднанням адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, а також орієнтацією на стратегічні та інноваційні цілі підприємства.

The article explores the theoretical and methodological foundations and systematizes modern approaches to personnel management at industrial enterprises under the conditions of a dynamic market environment. The role of developing a modern management system at manufacturing enterprises is defined. The essence and evolution of scientific approaches to personnel management are revealed, and the main principles, methods, and factors determining the effectiveness of this process are summarized. The author provides an original definition of the concept of "personnel management of an industrial enterprise" as an integrated system of interrelated actions aimed at the formation, development, and rational use of human resources. Administrative, economic, and socio-psychological management methods are examined according to different characteristics. The main tools and managerial requirements within the framework of these three methods are identified. The analysis of scientific viewpoints on the principles of personnel management reveals both common and distinctive features. The author distinguishes the main groups of personnel management methods

for industrial enterprises. It is substantiated that the effectiveness of personnel management is ensured through a comprehensive combination of administrative, economic, and socio-psychological methods, as well as a focus on the enterprise's strategic and innovative goals. The article also emphasizes the importance of a human-centered approach to personnel management, which enhances the role of employees as the key resource of the enterprise. It is noted that effective personnel management contributes to increased labor productivity, the formation of a positive socio-psychological climate, and the strengthening of the enterprise's competitiveness. Special attention is given to the interconnection between the enterprise's strategic goals and its personnel policy, ensuring coherence and effectiveness of management decisions. The prospects for further research are determined by the need to develop mechanisms for an effective human resources policy in the context of digital transformation.

Ключові слова: управління персоналом, промислове підприємство, принципи, методи, кадровий потенціал.

Key words: personnel management, industrial enterprise, principles, methods, human resources potential.

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

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидких технологічних змін ефективно управління персоналом промислових підприємств набуває особливої актуальності. Саме трудовий потенціал стає головним чинником підвищення конкурентоспроможності, забезпечення інноваційного розвитку та стійкості виробничої системи. Водночас наявні моделі управління персоналом часто не відповідають вимогам цифрової економіки, що зумовлює необхідність переосмислення підходів, принципів і методів роботи з людськими ресурсами. Тому перед виробничими підприємствами постає завдання формування сучасної системи управління, яка б поєднувала економічну доцільність, соціальну відповідальність і гнучкість організаційних процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ефективного управління персоналом посідає провідне місце у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, у роботах Балановської Т. І. [1], Балабанової Л. В. [2], Гавриша О. А. [3], Грузіної І. А. [4], Данюка В. М. [5], Довгань Л. Є. [6], Крушельницької О. В. [7] та інших науковців розкрито сутність та еволюцію системи управління персоналом, проаналізовано її організаційно-економічні аспекти та напрями удосконалення.

Значну увагу дослідники приділяють вивченню підходів до управління персоналом — процесного, системного, функціонального, ситуаційного та інноваційного, які формують теоретико-методичну основу для побудови ефективної кадрової політики. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання комплексної інтеграції цих підходів у практику

промислових підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Потребують уточнення принципи формування адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення інноваційної активності та ефективності трудових ресурсів в умовах трансформації економічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних засад та систематизація сучасних підходів до управління персоналом промислового підприємства з урахуванням принципів та методів, що визначають його ефективність в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність та еволюцію наукових підходів до управління персоналом; сформулювати авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства", визначити ключові принципи та методи ефективного управління персоналом промислового підприємства; проаналізувати спільні та відмінні риси у поглядах науковців щодо визначення принципів управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У промисловому секторі ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професіоналізму персоналу та злагодженої командної роботи. Тому управління персоналом розглядається як комплексний процес, що поєднує планування, мотивацію, розвиток і оцінювання кадрів. Відтак актуальним є дослідження теоретичних основ управління персоналом промислового підприємства та уточнення його змісту з урахуванням вимог динамічного ринкового середовища.

Класичну школу управління очолив А. Файоль, який у системі менеджменту визначив основні групи управлінських операцій і виокремив ключові функції управлін-

Таблиця 1. Принципи управління персоналом

Автор	Принципи управління
Збрицька Т.	цілеспрямованість, узгодження діяльності, забезпечення ефективності діяльності
Ситник Н.	цілеспрямованість, системність, науковість, оптимальність, послідовність процесу управління, баланс повноважень та відповідальності, поєднання особистих та колективних інтересів, дотримання морально-етичних норм
Крушельницька О.	науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень, поєднання одноосібного та колективного підходів, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне та цільове управління, контроль за виконанням рішень
Антонюк А.	об'єктивність, системність, ефективність, оптимальність, плановість, цілеспрямованість, правова захищеність управлінських рішень, цілісність системи управління
Осовська Г.	цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархічність
Мартиненко М.	взаємозалежність, динамічна рівновага, економічність, ефективність, оптимальність, єдність цілей, цілісність системи менеджменту, гнучкість організаційних структур
Хміль Ф.	рівень повноважень, паритет та делегування повноважень, діапазон управління, пряме керівництво, відповідність завдань
Файоль А.	розподіл праці, дисципліна, підпорядкованість особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, справедливість, ініціатива, корпоративний дух

Джерело: сформовано автором на основі [11, 12, 13, 14].

ня — планування, координування, мотивацію та контроль [8, с. 49].

Вагомий внесок у розвиток системного підходу до управління персоналом зробив Г. Емерсон, який у праці "Дванадцять принципів продуктивності" сформулював засади ефективної організації та раціоналізації виробничих процесів [9, с. 117]. Представник організаційно-технічного напрямку О. Гастев розглядав управління персоналом крізь призму концепції "соціального інженеризму", трактуючи підприємство як "соціально-інженерну систему", що поєднує технічну ефективність із соціальною організацією праці. Засновником школи людських відносин вважають Є. Мейо, який у своїх працях акцентував увагу на психологічних і соціальних аспектах управління персоналом, підкреслюючи вирішальну роль мотивації працівників як чинника підвищення продуктивності праці [10, с. 130—135].

З огляду на еволюцію наукових підходів, сучасне трактування управління персоналом має набувати більш комплексного змісту, який відображає його стратегічну спрямованість, інноваційну орієнтацію та пріоритетність людського чинника.

На основі теоретичного узагальнення еволюції наукових підходів нами запропоновано авторське визначення поняття "управління персоналом промислового підприємства", яке відображає його сучасний стратегічний зміст.

Управління персоналом промислового підприємства — це системний і безперервний процес формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу колективу, спрямований на забезпечення ефективності виробничо-технологічних процесів, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища шляхом узгодження стратегічних цілей організації з професійними, мотиваційними та адаптивними можливостями працівників.

Ретроспективний аналіз наукових праць дозволив нам сформулювати принципи управління персоналом у вигляді таблиці 1.

Аналіз різних підходів до визначення принципів управління персоналом дає змогу виявити як спільні, так і відмінні риси у поглядах науковців.

Спільні риси:

1. цілеспрямованість — принцип, який найчастіше підкреслюють дослідники (Збрицька Т., Ситник Н., Антонюк А., Осовська Г.) і який відображає орієнтацію системи управління персоналом на досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей підприємства. Цей принцип забезпечує узгодженість дій усіх елементів управлінської системи та сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку організації;

2. ефективність та оптимальність — більшість авторів наголошують на необхідності раціонального використання трудових ресурсів і забезпечення результативності управлінських рішень (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.);

3. системність і цілісність — управління персоналом розглядається як комплексна система, де всі елементи взаємопов'язані (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.);

4. Поєднання інтересів і баланс повноважень — визнано важливим забезпечення гармонії між особистими та колективними інтересами, а також між рівнями управління (Ситник Н., Хміль Ф., Файоль А.);

5. Дотримання дисципліни та етичних норм — характерне для більшості концепцій, починаючи з класичних (Файоль А.) до сучасних (Осовська Г., Ситник Н.).

Розрізняють наступні відмінні риси щодо трактування принципів управління персоналу:

1. класичний підхід (Файоль А.) робить акцент на адміністративно-дисциплінарних принципах (дисципліна, централізація, підпорядкованість, справедливості);

2. системно-науковий підхід (Ситник Н., Антонюк А., Мартиненко М.) підкреслює методологічну основу — науковість, системність, динамічну рівновагу, що відображає сучасне бачення управління;

Таблиця 2. Основні групи методів управління персоналом промислового підприємства

Ознака	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні методи
Сутність	Базуються на наказах, розпорядженнях, регламентах і дисципліні	Грунтуються на використанні економічних стимулів та матеріальної зацікавленості	Спрямовані на вплив через мотивацію, переконання та соціальні чинники
Мета застосування	Забезпечення трудової дисципліни та організованості	Підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності	Формування позитивного психологічного клімату й консолідованого колективу
Основні інструменти	Накази, інструкції, контроль, адміністративна відповідальність	Оплата праці, преміювання, матеріальне стимулювання	Корпоративна культура, нематеріальна мотивація, участь у прийнятті рішень
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний
Напрямок впливу	Вертикальний	Вертикальний і частково горизонтальний	Горизонтальний і вертикальний
Результат	Підтримання порядку і дисципліни	Ефективне використання трудового потенціалу	Підвищення задоволеності працею та лояльності персоналу
Основні вимоги до керівника	Організованість, відповідальність, рішучість	Професіоналізм, стратегічне мислення, ініціативність	Емпатія, психологічна стійкість, комунікабельність

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16].

3. організаційно-структурний підхід (Крушельницька О., Хміль Ф.) фокусується на ієрархії, централізації / децентралізації, делегуванні повноважень і контролі;

4. соціально-поведінковий аспект (Осовська Г., Ситник Н.) більше уваги приділяє людському фактору — компетентності, моральності, стимулюванню та співпраці.

Таким чином, простежується еволюційний розвиток принципів управління персоналом: від адміністративно-нормативної моделі, зорієнтованої на контроль і дисципліну, до інноваційно-гуманістичної, що враховує людський потенціал як стратегічний ресурс підприємства. Сучасні підходи поєднують наукову обґрунтованість, системність та соціальну спрямованість, формуючи основу для ефективного управління персоналом у динамічному середовищі промислового підприємства [14, с. 262].

Для забезпечення ефективності системи управління персоналом на промисловому підприємстві важливо застосовувати різні методи впливу на працівників, які враховують як організаційно-економічні, так і соціально-психологічні чинники. Методи управління персоналом поділяються на кілька основних груп, що відрізняються за змістом, засобами впливу та очікуваними результатами. Основні характеристики зазначених груп методів наведено в таблиці 2.

У наведеній таблиці представлено основні групи методів управління персоналом промислового підприємства та їхні ключові характеристики. Кожна група має власну мету, інструменти впливу та очікувані результати.

Адміністративні методи передбачають вплив на працівників через систему нормативно-розпорядчих документів — наказів, інструкцій, регламентів — і спрямовані на підтримання трудової дисципліни, чіткої організації виробничих процесів та відповідальності за результати праці.

Економічні методи базуються на матеріальній зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. До їхніх основних інструментів належать: система оплати праці, преміювання, фінансове стимулювання, економічне планування та реалізація соціальних програм.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на створення позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня мотивації й залучення працівників до процесу управління. Їхня особливість полягає у впливі на поведінку персоналу через систему соціальних цінностей, переконань і потреб, а не через примус або матеріальні стимули [16, с. 49—50].

Варто зазначити, що ці методи є взаємодоповнюваними: адміністративні забезпечують організаційний порядок, економічні — результативність, а соціально-психологічні — стабільність і згуртованість колективу. Саме їх збалансоване поєднання формує синергетичний ефект, сприяючи підвищенню ефективності праці, професійному розвитку персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, результативність управління персоналом промислового підприємства досягається лише за умови системного поєднання різних підходів і методів управління. Інтеграція адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів забезпечує збалансований вплив на працівників, сприяє підвищенню ефективності праці, формуванню позитивного мікроклімату та розвитку корпоративної культури. Комплексне використання загальних і спеціальних підходів дає змогу не лише кількісно оцінити стан кадрового потенціалу, а й визначити напрями його якісного вдосконалення, що особливо важливо для виробничих підприємств у кризових умовах.

Проведене дослідження підтвердило, що управління персоналом у сучасних умовах повинно розглядатися як стратегічний процес, зорієнтований на розвиток людського капіталу, інноваційність і гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Удосконалення системи управління персоналом має ґрунтуватися на поєднанні традиційних управлінських інструментів із сучасними цифровими технологіями, що підвищує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому дослідженні механізмів формування ефективної кадрової політики в умовах цифрової

трансформації, розробленні інноваційних моделей мотивації персоналу, а також у вивченні впливу корпоративної культури та лідерства на результативність управління персоналом у промисловому секторі.

Література:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", 2017. 528 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf>
4. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
5. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом за заг. та наук. ред к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: — Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
8. Fayol H. Administration industrielle et generale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
9. Harrington Emerson. The Twelve Principles of Efficiency. Forgotten Books, 2017. 452 p.
10. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
11. Збрицька Т., Савченко Г., Татаревська М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Оdesa: Атлант, 2013. 427 с.
12. Ситник Н. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Інкос, 2009. 472 с.
13. Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
14. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 257—263. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
15. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуша О. А., Косінський П. М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
16. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа платоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 3 (71). С. 46—53. DOI:10.31732/2663-2209-2022-71-46-53. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/609/642> (дата звернення: 25.10.2025).

References:

1. Balanovska, T.I., Mykhailichenko, M.V. and Troian, A.V. (2020), Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management], FOP Yamchynskiy O.V., Kyiv, Ukraine.
2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), Upravlinnia personalom [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Havrysh, O.A., Dovhan, L.Ye., Kreidych, I.M. and Semchenko, N.V. (2017), Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies], NTUU "KPI imeni Ihoria Sikorskoho", Kyiv, Ukraine, available at: <https://kmaecm.edu.ua/.../gavrysh-o.a.-dovgan...pdf> (Accessed 25 Oct 2025).
4. Hruzina, I.A. and Derykhovska, V.I. (2014), Problemy rozvytku personalu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Problems of personnel development in the system of strategic enterprise management], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
5. Daniuk, V.M., Kolot, A.M. and Sukov, H.S. (2013), Upravlinnia personalom [Personnel management], under general editorship of V.M. Daniuk, KNEU, Kyiv; NKMZ, Kramatorsk, Ukraine.
6. Dovhan, L.Ye., Veduta, L.L. and Mokhonko, H.A. (2018), Upravlinnia liudskymy resursamy [Human resource management], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
7. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2003), Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
8. Fayol, H. (1917), Administration industrielle et generale, Dunod et Pinat, Paris, France.
9. Emerson, H. (2017), The Twelve Principles of Efficiency, Forgotten Books, London, UK.
10. Mayo, E. (1946), The Human Problems of an Industrial Civilization, Graduate School of Administration, Harvard University, Boston, USA.
11. Zbrytska, T., Savchenko, H. and Tatarevska, M. (2013), Upravlinnia rozvytkom personalu [Personnel development management], Atlant, Odesa, Ukraine.
12. Sytnyk, N. (2009), Upravlinnia personalom [Personnel management], Inkos, Kyiv, Ukraine.
13. Krushelnytska, O. (2003), Upravlinnia personalom [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
14. Bovkun, O.A. (2018), "Methods for ensuring effective personnel management of an enterprise", Ekonomika i suspilstvo, vol. 16, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf (Accessed 25 Oct 2025).
15. Shubalyi, O.M., Rud, N.T., Hordiychuk, A.I., Shubala, I.V., Dziamulych, M.I., Khilusha, O.A. and Kosynskiy, P.M. (2023), Upravlinnia personalom [Personnel management], 2nd ed., edited by O.M. Shubalyi, LNTU, Lutsk, Ukraine.
16. Kyrychenko, O. (2023), "Increasing the efficiency of personnel management as the basis of solvency and quality of the organization's activities", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (71), pp. 46—53, available at: <https://snku.krok.edu.ua/.../609/642> (Accessed 25 Oct 2025). DOI:10.31732/2663-2209-2022-71-46-53

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.

Д. П. Сидорець,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Український державний університет залізничного транспорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9793-4247>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.228

МОДЕЛЬ ПРОДУКУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

D. Sydorets,
Applicant of the third (educational and research) level of higher education, Ukrainian State University of Railway Transport

MODEL OF PRODUCTION OF ECOSYSTEM INNOVATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Аналіз діяльності підприємств залізничного транспорту України дозволив виявити загострення внутрішніх проблем, викликане системним фінансовим тиском, борговим навантаженням та обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів. Встановлено, що в розвинених країнах залізничний транспорт розглядається як стратегічний елемент національної мобільності, економічної інтеграції та сталого зростання, що підтверджується активною державною підтримкою, інституційними реформами та впровадженням інноваційних рішень. Акцентовано увагу, що українська залізнична галузь вимушена спрямовувати операційні ресурси на подолання внутрішніх кризових явищ, що обмежує її здатність до стратегічного планування та інноваційного оновлення. Доведено доцільність впровадження екосистемного підходу у практику управління підприємствами залізничного транспорту України, що може стати каталізатором для формування нової парадигми галузевого розвитку, орієнтованої на синергію між державними інтересами, ринковими механізмами та інноваційними технологіями. Сформовано модель продукування екосистемних рішень у залізничній галузі, що базується на принципах відкритості, партнерства, технологічної гнучкості та інституційної взаємодії, і передбачає інтеграцію ключових акторів, етапів інноваційного процесу, механізмів реалізації та інститутів підтримки в єдину динамічну систему. Зазначено, що впровадження такої моделі забезпечить безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі, їх стійкості до викликів та здатності до стратегічного оновлення.

Analysis of the activities of Ukrainian railway transport enterprises has revealed the aggravation of internal problems caused by systemic financial pressure, debt burden and limited access to investment resources. It has been established that in developed countries railway transport is considered a strategic element of national mobility, economic integration and sustainable growth, which is confirmed by active state support, institutional reforms and the implementation of innovative solutions. It is emphasized that the Ukrainian railway industry is forced to direct

operational resources to overcome internal crisis phenomena, which limits its ability to strategic planning and innovative renewal. The feasibility of using an ecosystem approach has been proven and it is proposed to consider an innovation ecosystem as a dynamic environment in which various actors (enterprises, universities, startups, investors, state structures) unite for the joint production and commercialization of new technologies, products and services, and which functions on the basis of the exchange of knowledge, resources, experience and the provision of multi-vector communication. A model for producing ecosystem solutions in the railway industry is proposed, which acts as a promising management structure capable of ensuring the transition from fragmented response to systemic development. The model is based on the principles of openness, partnership, technological flexibility and institutional interaction, which allows integrating key actors, stages of the innovation process, implementation mechanisms and support institutions into a single dynamic system. Such a system ensures a continuous cycle of creation, adaptation, implementation and scaling of innovations, contributes to increasing the competitiveness of the industry, its resilience to external challenges and the ability to strategic renewal. The introduction of an ecosystem approach into the practice of railway transport management in Ukraine can become a catalyst for the formation of a new paradigm of industry development, focused on synergy between state interests, market mechanisms and innovative technologies.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, розвиток, управління, продукування, екосистемні інновації, модель, партнерство.

Key words: railway transport enterprises, development, management, production, ecosystem innovations, model, partnership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні транспортна галузь переживає глибоку цифрову трансформацію, що охоплює всі рівні та сфери діяльності суб'єктів, починаючи від оцифрування інфраструктури і до взаємодії з кінцевим споживачем. Залізничний транспорт, як один із ключових елементів логістичної системи держави і критична інфраструктурна галузь, також адаптується до цифрових викликів і потребує впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки та екологічності перевезень. Модернізація залізничного транспорту в умовах війни та післявоєнного відновлення України стає стратегічним пріоритетом. Впровадження таких цифрових технологій як штучний інтелект, Інтернет речей, цифрові двійники, автоматизовані системи управління вимагає нових моделей управління інноваціями, орієнтованих на гнучкість, швидкість і партнерство. Особливої актуальності в цьому аспекті набуває екосистемний підхід, який передбачає взаємодію підприємств залізничного транспорту з іншими суб'єктами підприємництва, державними структурами, науковими установами, ІТ-компаніями та споживачами. Такий підхід дозволяє не лише створювати інно-

вації, а й забезпечувати їх адаптацію, інтеграцію та масштабування в межах галузі. З огляду на це розроблення моделі продукування екосистемних інновацій нині має вагоме теоретичне підґрунтя та реальну практичну значущість для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств залізничного транспорту в аспекті активізації партнерських зв'язків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних засад та напрацюванню практичних інструментів забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту приділили увагу такі вчені як: Дикань В., Каличева Н., Кірдіна О., Корінь М., Обруч Г., Овчиннікова В., Токмакова І. та ін. [1—8]. Зокрема Дикань В., Бартош В. та Фірсова Ю. дослідили стан основних фондів підприємств залізничного транспорту і сформувавши модель побудови системи управління проєктами, спрямованими на інноваційно-інвестиційне оновлення основних фондів підприємств галузі [1]. Каличева Н., Масан В. та Сафронов О. зосередили увагу на перевагах та недоліках використання сучасних інформаційних технологій на підприємствах залізничного

транспорту [3]. Обруч Г. та Челомбійко М. проаналізовано світові інноваційні тренди розвитку залізничної галузі і розкрито перспективні напрями реалізації інноваційних перетворень на залізничному транспорті України [6]. Зважаючи на фундаментальні дослідження у цій сфері і напрацювання перелічених вчених, слід зазначити, що з метою забезпечення адаптивності інноваційних процесів до галузевих трансформацій та масштабованості інновацій в умовах ресурсних обмежень потребують подальшого теоретико-методологічного осмислення процесів екосистемного продукування інновацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та моделювання процесів екосистемного продукування інновацій підприємств залізничного транспорту в умовах галузевих змін і ресурсних обмежень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Українські підприємства залізничного транспорту функціонують у надзвичайно складних умовах, викликаних як зовнішніми загрозами (військові дії, перебої в логістичних ланцюгах, зниження обсягів міжнародних перевезень, нестабільність на світових ринках), так і внутрішніми дестабілізаційними чинниками. Останні включають традиційні для залізничної галузі проблеми: зношеність інфраструктури, дефіцит інвестицій, кадрові проблеми та обмеженість технічних ресурсів. Більшість систем управління, логістичного та технічного обслуговування залишаються фрагментованими й не інтегрованими, що знижує ефективність роботи залізниці. У сукупності ці обставини суттєво ускладнюють забезпечення стабільної роботи галузі та вимагають комплексних управлінських рішень.

Усвідомлюючи ключове значення залізничного транспорту для забезпечення мобільності населення та ефективного вантажного сполучення, уряди країн активно впроваджують заходи, спрямовані на його розвиток та підтримку. Зокрема, Європейська комісія презентувала амбітну програму модернізації залізничної інфраструктури, що передбачає інвестиції обсягом 540 млрд євро до 2050 року. Основною метою ініціативи є створення мережі високошвидкісних магістралей, які до 2040 року мають з'єднати всі стратегічно важливі залізничні вузли ЄС. Більшість нових ліній забезпечуватимуть швидкість руху до 250 км/год і більше, при цьому мінімальний стандарт становитиме 200 км/год. Реалізація проєкту покликана подолати тривалу стагнацію у сфері пасажирських перевезень та сприяти досягненню екологічних цілей ЄС [9].

Натомість залізничний транспорт України зосереджений на вирішенні більш нагальних внутрішніх проблем. Для забезпечення стабільної операційної діяльності у 2026 р. компанії необхідно мобілізувати фінансові ресурси в обсязі 48,8 млрд дол. з метою покриття дефіциту ліквідності. Зазначена сума не включає зобов'язання за єврооблігаціями, які передбачається реструктурувати. Фінансування заплановано забезпечити шляхом внутрішньої оптимізації, перегляду тарифної політики та державної підтримки пасажирських пере-

везень. Однак, реалізувати це буде доволі складно. Оскільки прогнозовані збитки від пасажирських перевезень за результатами 2025 року можуть сягнути рівня 21,9 млрд дол. Загострює критичність ситуації і падіння прибутку від вантажних перевезень: у 2024 році значення показника склало 20,4 млрд дол., а у 2025 році може досягнути лише 3,2 млрд дол (скорочення більш ніж у шість разів). У 2026 р., навіть за умови зростання обсягів перевезень вантажів, компанія може отримати збиток у розмірі 0,6 млрд дол., який, згідно з прогнозними розрахунками, збільшиться у 2027 році до 4,8 млрд дол. [9].

Значний фінансовий тиск на національну залізничну компанію здійснює і великий валютний борг, який становить 60,6 млрд грн (близько 15% від загальної вартості її активів). Такий борг був здебільшого накопичений ще до початку війни в країні з метою реалізації ключових інфраструктурних проєктів, таких як Євро-2012, будівництво Бескидського тунелю, Дарницького мосту та оновлення рухомого складу. Загалом борг компанії збільшився на 51% у 2024 р. порівняно з 2021 р., що стало результатом девальвації національної валюти та залучення додаткового фінансування від міжнародних фінансових інституцій у період повномасштабної війни. Як результат, витрати на обслуговування боргу у 2025 р. зросли на 1,6 млрд грн (на 50%) у порівнянні з 2021 р. При цьому найбільше навантаження очікується у 2026 р., коли компанія має здійснити виплати за єврооблігаціями на суму 31,4 млрд грн (703 млн дол.) та сплатити 2 млрд грн (45 млн дол.) купонних платежів. Однак, як уже було зазначено вище, передбачається здійснення реструктуризації боргів, зокрема за єврооблігаціями. Зокрема боргові зобов'язання на суму понад 1 млрд дол., що залучалися для реалізації проєктів 2012 р. і згодом рефінансувалися, передбачено знову реструктурувати [10, 11].

Попри суттєві фінансові труднощі, залізничній компанії для забезпечення адаптації до ринкових змін і підтримки конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг необхідно впроваджувати такі сучасні інноваційні рішення, як інтернет речей (для моніторингу технічного стану), штучний інтелект (для прогнозування технічних збоїв у роботі інфраструктури), цифрові двійники (для моделювання процесів), хмарні платформи (для управління перевезеннями) тощо. Їх застосування в роботі підприємств залізничного транспорту сприятиме зменшенню витрат, підвищенню безпеки, покращенню якості обслуговування та адаптації до європейських стандартів надання транспортно-логістичних послуг. Зважаючи на критичний дефіцит власних фінансових ресурсів і значний борговий тиск, підприємствам залізничного транспорту доцільно звернути увагу на такий сучасний підхід до формування партнерських зв'язків як екосистемна модель. Остання передбачає створення мережі взаємодії між підприємствами галузі та інших секторів економіки, державою, науковими установами, ІТ-компаніями, інвесторами та споживачами і в сукупності дозволить спільно генерувати інновації, швидко адаптувати рішення до потреб ринку, забезпечити сталий розвиток через прозоре та довірче партнерство. У контексті цифрової трансфор-



Рис. 1. Модель продукування екосистемних рішень у залізничній галузі

мації екосистемний підхід стає ключовим інструментом для інноваційної модернізації підприємств залізничного транспорту.

Загалом у сучасній інноваційній економіці поняття екосистеми набуває ключового значення, трансформуючись із звичайної сукупності суб'єктів у динамічну мережу взаємодії, в якій кожен учасник відіграє значущу роль у створенні, розвитку та впровадженні інновацій. Зазначене дозволяє трактувати інноваційну екосистему як динамічне середовище, в якому різні актори (підприємства, університети, стартапи, інвестори, державні структури) об'єднуються для спільного продукування та комерціалізації нових технологій, продуктів та послуг, і яка функціонує на основі обміну знаннями, ресурсами, досвідом і забезпеченні полівекторної комунікації. Тому одним із основних компонентів такої системи є безпосередньо актори, до яких відносяться підприємства залізничного транспорту, транспортно-логістичні компанії, постачальники ресурсів, підприємства залізничного машинобудування, ІТ-компанії, наукові установи, держава, інвестори, споживачі тощо. Другою компонентою є ресурси, а саме фінансові кошти, технології, дані, інфраструктура, людський капітал. Третім елементом є комунікаційні зв'язки, які включають партнерства, контракти, цифрові платформи, спільні проекти. Чет-

вертою, але не менш важливою, складовою є інститути, до яких відносяться нормативно-правові, культурно-освітні, комунікативні, інститути управління та мотивації тощо. Наприклад, правові норми, моделі прийняття рішень тощо.

Одним із прикладів такої екосистеми є європейська ініціатива Shift2Rail, що об'єднала виробників, операторів, науковців та регуляторів для створення інноваційної залізничної системи за рахунок створення та впровадження технологій автоматизації, штучного інтелекту, інтернету речей, екологічних рішень. У 2024 рік програму Shift2Rail успішно завершено, фінансові зобов'язання за проектами виконано. Протягом терміну дії програми проведено 695 випробувань прототипів та створено 72 нових продукти, що значно покращило надійність, пропускну здатність та економічну ефективність, а також сприяло зниженню витрат життєвого циклу в залізничному секторі [12]. У свою чергу, наразі на зміну Shift2Rail прийшла нова ініціатива — Europe's Rail Joint Undertaking (EU-Rail), що реалізується в рамках програми Horizon Europe (2020-2027), зосереджуючись на створенні єдиної європейської залізничної мережі, усуненні технічних перешкод для сумісності та впровадженні цифрових і екологічноорієнтованих технологій. Зокрема наразі оголошено про другу хвилю конкурсу пропозицій, які відповідають вимогам програ-

ми Horizon Europe, і сконцентровані на вирішенні проблем у сфері управління європейською залізничною мережею, автоматизації та цифровізації залізничних перевезень, розвитку стійких систем, інтеграції залізничних вантажних перевезень у ланцюг поставок, удосконаленні регіональних та місцевих залізничних ліній. Обсяг фінансування становить 148,2 млн євро, а загальна вартість очікуваних інноваційних проєктів оцінюється в 245 млн євро [13]. Подати проєктні пропозиції мають змогу й українські дослідники та компанії.

Цікавим прикладом управління інноваціями через децентралізовану екосистему спеціалізованих лабораторій та венчурних підрозділів демонструє і Deutsche Bahn (DB). Екосистема, ініційована цією компанією, включає низку компонентів, серед яких: акселератор стартапів DB mindbox, який сприяє в досягненні зовнішніми стартапами ринкової зрілості шляхом тестування нових рішень із використанням реальних даних та конкретних бізнес-кейсів DB; інноваційна лабораторія Skydeck DB Systel, зосереджена на пошуку та підтримці інноваційних, корпоративних IT-рішень, зокрема в межах компанії завдяки акселераційній програмі для співробітників з новими ідеями; інноваційна лабораторія для пасажирських перевезень DB Mobility Lab (d.lab), що займається швидким прототипуванням, перетворюючи побажання клієнтів на прототипи для тестування реальними користувачами; підрозділ корпоративного венчурного капіталу DB Digital Ventures, який інвестує в інноваційні бізнес-моделі та технології, що відповідають стратегії групи компаній DB [14].

Отже, в умовах посиленого тиску викликів цифрової трансформації, зростання конкуренції та потреби впровадження сталих інноваційних практик застосування українськими підприємствами залізничного транспорту екосистемного підходу є критично необхідним та значущим, оскільки дозволить створити гнучку модель взаємодії між ключовими учасниками інноваційного процесу, сприяючи продукуванню екосистемних інноваційних рішень. Зважаючи на це, особливу увагу слід приділити формуванню такої динамічної системи, яка забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій у залізничній галузі (рис. 1).

Метою побудови такої моделі слід визначити формування динамічної системи, яка забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій у залізничній галузі.

Для реалізації такої мети необхідним є залучення таких ключових акторів:

- підприємства залізничного транспорту як замовники, співвиконавці та користувачі екосистемних інновацій;
- постачальники ресурсів як основні учасники інноваційного процесу, що забезпечують підприємства матеріалами, комплектуючими, енергією тощо, і разом з цим співвиконавці, що формують ресурсну основу для розроблення та реалізації екосистемних інноваційних проєктів;
- підприємства залізничного машинобудування як розробники та інтегратори інноваційних продуктів, таких як рухомий склад, системи управління, інфраструк-

турні рішення, і одночасно співвиконавці та постачальники технологій, адаптованих до інноваційних потреб галузі;

- інноваційні лабораторії як експериментальні майданчики, де генеруються, тестуються та вдосконалюються нові рішення, і співвиконавці та каталізатори інновацій, що забезпечують швидкий цикл їх розроблення та апробації;

- IT-компанії та стартапи як технологічні провайдери, що пропонують цифрові рішення, автоматизацію, аналітику та штучний інтелект, і співвиконавці та постачальники інноваційних сервісів, що працюють у форматі відкритих інновацій;

- університети та наукові установи, що формують наукове підґрунтя та кадровий потенціал для інноваційної діяльності, виступаючи разом з цим співвиконавцями та генераторами знань, формуючи фундамент для технологічного розвитку;

- інвестори та донори як фінансові замовники та стратегічні партнери, які забезпечують ресурсну підтримку інноваційних проєктів, що, у свою чергу, визначає масштаб і темпи реалізації новітніх рішень;

- держава як інституційний замовник та регулятор, що формує нормативне середовище, політику підтримки та інфраструктурні умови для інновацій, і також співвиконавець через державні програми та проєкти;

- кінцеві користувачі як споживачі та оцінювачі інноваційних рішень, що формують запит на якість, зручність та безпеку і відіграють визначальну роль в процесах адаптації та масштабування інновацій.

Отже, у цій моделі кожен актор не лише виконує його функцію, а взаємодіє в ролі замовника, співвиконавця або користувача, створюючи динамічну інноваційну екосистему продукування рішень у залізничній галузі.

Слід звернути увагу і на те, що дана модель реалізується поетапно:

- по-перше, етап генерації, що передбачає виявлення проблем, формування ідей, залучення експертів і користувачів;

- по-друге, етап адаптації, зорієнтований на тестування рішень, локалізацію під потреби галузі;

- по-третє, етап інтеграції, що включає впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси;

- по-четверте, етап масштабування, що передбачає розширення рішень на інші підприємства, регіони або сегменти ринку.

Ефективна реалізація такої моделі неможлива без застосування відповідних механізмів її впровадження, які забезпечують взаємодію між учасниками інноваційної екосистеми та сприяють створенню нових технологій, продуктів та бізнес-моделей. Такі важелі включають:

- 1) інституційні механізми: державно-приватне партнерство, інституційне узгодження, регуляторна підтримка, освітньо-наукові альянси, платформи для міжсекторальної координації;

- 2) технологічні механізми: цифрові двійники, платформи обміну даними, інтеграція інтернету речей (Internet of Things, IoT) та штучного інтелекту (Artificial

Intelligence, AI), хмарні сервіси для управління інфраструктурою та аналітики;

3) фінансові механізми: гранти, венчурні фонди та акселератори, інвестиційні платформи, інноваційні ваучери, інвестиційні фонди, орієнтовані на сталу мобільність;

4) трансферні механізми: ліцензування, франшизи, спільні патенти, центри трансферу знань між університетами та підприємствами, інкубатори та акселератори інновацій тощо.

Також, підсилюють дію перелічених механізмів і важелі управління інноваційним процесом: Agile, Lean Startup, Stage-Gate моделі; системи управління інноваційним портфелем; метрики ефективності інновацій та ін.

Перелічені механізми, працюючи у взаємозв'язку, створюють динамічне середовище, де інновації виростають через співпрацю, обмін знаннями та адаптацію до змін.

Також, слід звернути увагу на інститути забезпечення реалізації продукування екосистемних рішень у залізничній галузі, які включають:

— нормативно-правові інститути: правові норми щодо інноваційної діяльності, інтелектуальної власності, стандартизації; регуляторні принципи (прозорість, відповідальність, технічна безпека); оцінка та сертифікація інновацій;

— інститути управління: принципи стратегічного планування інновацій; моделі прийняття рішень; норми корпоративного управління; важелі економічної мотивації (норми винагороди за інновації); механізми фінансового стимулювання (гранти, податкові пільги, венчурне фінансування);

— культурно-освітні інститути: цінності інноваційності (відкритість до нових ідей, толерантність до ризику); норми професійної підготовки (компетентність, міждисциплінарність); механізми передачі знань (наставництво, внутрішнє навчання, обмін досвідом);

— комунікативні інститути: норми взаємодії між учасниками екосистеми; механізми узгодження інтересів (діалог, партнерство, консенсус); принципи відкритого доступу до інформації та технологій тощо.

Сформована модель продукування екосистемних рішень у залізничній галузі, спрямована на формування динамічної системи, яка забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій, інтегрує ключових акторів, етапи, механізми та інститути забезпечення їх реалізації, що в сукупності забезпечують синергію між стратегічними цілями, операційними практиками та системною стійкістю залізничної галузі.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано сучасний стан та виклики, характерні для діяльності підприємств залізничного транспорту України, і виявлено, що нині суб'єкти залізничної галузі функціонують в умовах системного фінансового тиску, структурних дисбалансів та обмежених інвестиційних можливостей. З'ясовано, що нині залізнична галузь розглядається як стратегічний інструмент забезпечення мобільності та економічного зростання

держави. Попри зосередженість залізничного сектору розвинених країнах на активному впровадженні інноваційних рішень, українська залізнична галузь вимушена спрямовувати операційні ресурси на подолання внутрішніх кризових явищ, що обмежує її здатність до стратегічного планування та інноваційного оновлення. Обґрунтовано, що впровадження екосистемного підходу у практику управління підприємствами залізничного транспорту України може стати каталізатором для формування нової парадигми галузевого розвитку, орієнтованої на синергію між державними інтересами, ринковими механізмами та інноваційними технологіями. Запропоновано модель продукування екосистемних рішень у залізничній галузі, що виступає як перспективна управлінська конструкція, здатна забезпечити перехід від фрагментарного реагування до системного розвитку. Модель базується на принципах відкритості, партнерства, технологічної гнучкості та інституційної взаємодії, що дозволяє інтегрувати ключових акторів, етапи інноваційного процесу, механізми реалізації та інститути підтримки в єдину динамічну систему. Така система забезпечує безперервний цикл створення, адаптації, впровадження та масштабування інновацій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі, її стійкості до зовнішніх викликів та здатності до стратегічного оновлення.

Література:

1. Дикань В. Л., Бартош В. С., Фірсова Ю. Ю. Модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 9—19.
2. Дикань В. Л., Рижова Ю. О. Підходи до управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 48. С. 55—59.
3. Каличева Н. Є., Масан В. В., Сафронов О. Е. Хмарні технології як інструмент забезпечення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 20. С. 51—55.
4. Кірдіна О. Г., Зоріна О. І., Стешенко О. Д. Пріоритетні вектори реалізації інноваційних перетворень на залізничному транспорті України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 159—166.
5. Корінь М. В., Романюк А. В. Теоретичні основи розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах циркулярної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 238—245.
6. Обруч Г. В., Челомбійко М. Д. Пріоритетні напрями інноваційної модернізації підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 88. С. 155—167.
7. Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 25—29.
8. Токмакова І. В. Адаптивне управління інноваційною діяльністю на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 369—372.

9. ЄС інвестує €540 млрд у швидкісні залізниці, а Укрзалізниця шукає £48,8 млрд для стабільної роботи. Finway.com.ua: веб-сайт. URL: <https://finway.com.ua/yes-investuye-e540-mlrd-shvydkisni/> (дата звернення: 08.11.2025).

10. Укрзалізниця в умовах кризи. Поточний стан компанії. Railinsider.com.ua: веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhytaryfy-ta-kryza/> (дата звернення: 10.11.2025).

11. Укрзалізниця планує провести реструктуризацію понад \$1 мільярда борг. Ukrinform.ua: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4023547-ukrzaliznica-planue-provesti-restrukturizaciu-ponad-1-milarda-borgu.html> (дата звернення: 11.11.2025).

12. Europe's Rail in 2024. Rail-research.europa.eu: website. URL: <https://rail-research.europa.eu/latest-news/europes-rail-2024-highlights/> (accessed: 12.11.2025).

13. Europe's Rail opens €148.2m EU funding call to back R&I projects. Railway-technology.com: website. URL: <https://www.railway-technology.com/news/europes-rail-opens-e148-2m-eu-funding/?cf-view> (accessed: 12.11.2025).

14. Digital Innovation Labs. Deutschebahn.com: website. URL: <https://www.deutschebahn.com/en/Digitalization/newwork/Digital-Innovation-Labs-6935196> (accessed: 12.11.2025).

References:

1. Dykan, V. L., Bartosh, V. S. and Firsova, Yu. Yu. (2023), "Model of project management system formation for innovation-investment renewal of railway transport enterprises' fixed assets", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 9—19.

2. Dykan, V. L. and Ryzhova, Yu. O. (2014), "Approaches to managing innovation development of Ukrainian railway transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 48, pp. 55—59.

3. Kalycheva, N. Ye., Masan, V. V. and Safro-nov, O. Ye. (2021), "Cloud technologies as a tool for ensuring competitive development of railway transport enterprises", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 20, pp. 51—55.

4. Kirdina, O. H., Zorina, O. I. and Steshenko, O. D. (2024), "Priority vectors of implementing innovative transformations in Ukrainian railway transport", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 86, pp. 159—166.

5. Korin, M. V. and Romaniuk, A. V. (2025), "Theoretical foundations of railway transport enterprises development in the context of circular economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 90, pp. 238—245.

6. Obruch, H. V. and Chelombitko, M. D. (2024), "Priority directions of innovative modernization of railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 88, pp. 155—167.

7. Ovchinnikova, V. O. and Pankratov, S. V. (2019), "Digitalization of innovation activity in railway transport", *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 25—29.

8. Tokmakova, I. V. (2012), "Adaptive management of innovation activity in railway transport enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 38, pp. 369—372.

9. Finway.com.ua (2025), "EU invests €540 billion in high-speed railways, while Ukrzaliznytsia seeks £48.8 billion for stable operations", available at: <https://finway.com.ua/yes-investuye-e540-mlrd-shvydkisni/> (Accessed 8 Nov 2025).

10. Railinsider.com.ua (2025), "Ukrzaliznytsia in crisis conditions. Current state of the company", available at: <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznytsia-2025-borhytaryfy-ta-kryza/> (Accessed 10 Nov 2025).

11. Ukrinform.ua (2025), "Ukrzaliznytsia plans to restructure over \$1 billion in debt", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4023547-ukrzaliznica-planue-provesti-restrukturizaciu-ponad-1-milarda-borgu.html> (Accessed 11 Nov 2025).

12. Rail-research.europa.eu (2024), "Europe's Rail in 2024", available at: <https://rail-research.europa.eu/latest-news/europes-rail-2024-highlights/> (Accessed 12 Nov 2025).

13. Railway-technology.com (2024), "Europe's Rail opens €148.2m EU funding call to back R&I projects", available at: <https://www.railway-technology.com/news/europes-rail-opens-e148-2m-eu-funding/?cf-view> (Accessed 12 Nov 2025).

14. Deutschebahn.com (2024), "Digital Innovation Labs", available at: <https://www.deutschebahn.com/en/Digitalization/newwork/Digital-Innovation-Labs-6935196> (Accessed 12 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.11.2025 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

М. В. Коваленко,
аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0615-132X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.235

БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

М. Kovalenko,
Postgraduate student of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

BUDGETARY POLICY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATIONS

У статті розкрито сутність бюджетної політики в умовах економічних перетворень, удосконалено підходи щодо посилення позитивного впливу бюджетної результативності на соціально-економічний розвиток країни, досягнення прозорості та збалансованості бюджету, підвищення дієвості видатків бюджету. Економічний зміст ефективного використання публічних фінансових ресурсів полягає у досягненні запланованих результатів відповідно до цілей бюджетних призначень за мінімально можливого обсягу витрат. Вагомим є те, що бюджетна політика виступає адаптивним механізмом, який коригує регуляторні заходи відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін економічного середовища, забезпечуючи розвиток держави. Для підвищення ендогенного потенціалу економіки необхідні інституційні зміни у фінансово-бюджетній системі, яка охоплює доходи, видатки, дефіцит бюджету, державний борг, податкову політику, міжбюджетні відносини. Основною метою бюджетної політики є забезпечення соціально-економічного зростання при підтримці стійкості бюджетної системи, враховуючи розвиток економіки та фінансовий стан держави. Впровадження результативних показників у бюджетне планування потребує модернізації механізмів фінансування та управління державним сектором, зокрема переходу від контролю витрат до отримання кінцевих результатів, що є основною складовою програмно-цільового методу бюджетного планування. Серед основних завдань бюджетного планування є оптимізація кількості бюджетних програм, що вимагає складання головними розпорядниками перспективних планів діяльності відповідно до середньострокових пріоритетів, підготовки та затвердження паспортів бюджетних програм, формування звітності щодо їх виконання та раціонального управління бюджетними коштами. Показано, що бюджетна політика повинна узгоджуватися з станом публічних фінансів та рівнем бюджетної стійкості. На кожному періоді економічного розвитку необхідно застосовувати відповідні інструменти бюджетного механізму. Бюджетна політика є вагомим інституційним процесом, що забезпечує взаємодію економічних, політичних, правових чинників під час формування бюджету й використання державних фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей країни. Для зміцнення ролі бюджету у соціально-економічному розвитку необхідно підвищувати його збалансованість і прозорість, вдосконалювати міжбюджетні відносини, забезпечувати ефективне використання бюджетних коштів.

The article reveals the essence of budget policy in the context of economic transformations, improves approaches to strengthening the positive impact of budget performance on the socio-economic development of the country, achieving budget transparency and balance, and increasing efficiency budget expenditures. The economic content of the effective use of public financial resources is to achieve planned results in accordance with the goals of budget allocations at the minimum possible cost. To increase the endogenous potential of the economy, institutional changes are necessary in the financial and budgetary system, which covers revenues, expenditures, budget deficit, public debt, tax policy, intergovernmental relations. The main goal of budget policy is to ensure socio-economic growth while maintaining the stability of the budget system, taking into account the development of the economy and the financial condition of the state. Introduction of performance indicators into budget planning requires modernization of public sector financing and management mechanisms, in particular, the transition from cost control to obtaining final results, which is the main component of the program-targeted method of budget planning. Among the main tasks of budget planning is the optimization number of budget programs, which requires the main spending units to prepare long-term activity plans in accordance with medium-term priorities, prepare and approve budget program passports, generate reports on their implementation and rational management of budget funds. It is shown that budget policy should be consistent with the state of public finances and the level of budget sustainability. Budget policy is a significant institutional process that ensures the interaction of economic, legal factors during budget formation and the use of state financial resources to implement the country's strategic goals. Budgetary mechanisms influence the development of the economic system and support financial incentives for active economic activity. To strengthen the role of the budget in socio-economic development, it is necessary to increase its balance and transparency, improve intergovernmental relations, ensure the effective use of budget funds.

Ключові слова: бюджет, бюджетна система, бюджетна політика, бюджетний механізм, економічні перетворення.

Key words: budget, budget system, budget policy, budget mechanism, economic transformations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку бюджетних відносин актуальності набуває питання підвищення результативності бюджетних видатків, оскільки вони визначають інтенсивність впливу держави на соціально-економічну динаміку. Економічний зміст ефективного використання публічних ресурсів полягає у досягненні запланованих результатів відповідно до цілей бюджетних призначень за мінімально можливого обсягу витрат і з урахуванням наслідків інституційних змін. Це зумовлює нагальну потребу розвивати інституційні механізми функціонування бюджетної системи, удосконалювати податкову політику, підвищувати якість планування та виконання бюджетних видатків, розвивати міжбюджетні відносини, удосконалювати підходи до управління державним боргом. Впровадження результативних показників у бюджетне планування потребує модернізації механізмів фінансування та управління державним сектором, зокрема переходу від контролю витрат до отримання кінцевих результатів, що є основною складовою програмно-цільового методу бюджетного планування. Однак бюджетна політика не завжди забезпечує належні умови для інвестиційно-інноваційного розвитку та структурних трансформацій. Серед ключових завдань бюджетного регулювання є скорочення та оптимізація кількості бюджетних програм. Це вимагає обов'язково-

го складання головними розпорядниками перспективних планів діяльності відповідно до середньострокових пріоритетів, підготовки та затвердження паспортів бюджетних програм, формування звітності щодо їх виконання та раціонального управління бюджетними коштами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку бюджетних відносин можна назвати праці Ш. Бланкарта, Дж. М. Кейнса, В. Нордхауса [2], К. Рай, В. Танзі, П. Самуельсона [2], Дж. Стігліца. Питання бюджетної політики досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [1], С. Качули [4], А. Мазаракі, В. Макогон [7], Л. Лисяк, І. Лук'яненко, І. Луїної, І. Любчак [9, 10], М. Пасічного [1], Ю. Радіонова, В. Федосова, І. Чугунова [1, 3, 4, 7 — 10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності бюджетної політики в умовах економічних перетворень, удосконалення підходів щодо посилення впливу бюджетної результативності на соціально-економічний розвиток країни, досягнення прозорості та збалансованості бюджету, підвищення ефективності видатків бюджету.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний розвиток бюджетних відносин відрізняється зростаючою роллю державних витрат у стимулюванні соціально-економічного розвитку країни. Протягом останніх років спостерігається впровадження заходів, спрямованих на підвищення обґрунтованості бюджетного планування, його впливу на економічне зростання та соціальну стабільність. Для ефективнішого використання бюджетних ресурсів удосконалюються процеси формування і реалізації видатків із застосуванням програмно-цільового підходу, який стає складовою системи середньо- і довгострокового прогнозування бюджету. Особливу увагу приділяють стратегічному плануванню, яке реалізується головними розпорядниками бюджетних коштів через складання планів на поточний та наступні три роки з чітким визначенням очікуваних результатів. Це підвищує відповідальність за досягнення поставлених цілей, оптимізує державні видатки та покращує їх ефективність. Розробка бюджетної політики повинна базуватися на науково обґрунтованих даних та дослідженнях ефективності бюджетних інструментів, що сприяє фінансовій стабільності держави та підвищенню керуваності економічних процесів. Для зміцнення ролі бюджету у соціально-економічному розвитку необхідно підвищувати його збалансованість і прозорість, вдосконалювати міжбюджетні відносини, забезпечувати ефективне використання бюджетних коштів та виконання фінансових планів на всіх рівнях. Бюджет слугує ключовим механізмом державного регулювання, визначаючи пріоритети формування та використання бюджетних ресурсів для забезпечення потреб суспільства. Формування бюджетних відносин залежить від стану економіки, ефективність макроекономічного регулювання через бюджет визначається рівнем розвитку виробництва та економічних відносин. Бюджетна політика виступає адаптивним механізмом, який коригує регуляторні заходи відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін економічного середовища, забезпечуючи розвиток держави. Для підвищення ендегенного потенціалу економіки необхідні інституційні зміни у фінансово-бюджетній системі, яка охоплює доходи та витрати, дефіцит, державний борг, податкову політику, міжбюджетні відносини та взаємодію із зовнішнім економічним середовищем. Удосконалення бюджетної політики обумовлені трансформаціями інституційного середовища: розвиток соціально-економічної сфери та економічної стратегії визначає вдосконалення, адаптивність бюджетних інструментів.

Баланс і оптимальність бюджету є фундаментальними умовами економічного зростання, бюджетне регулювання дозволяє спрямовано впливати на темпи та пропорції розвитку виробництва. Дохідна частина, дефіцит бюджету і циклічні коливання економіки впливають на формування видатків бюджету, ефективна бюджетна політика забезпечує стабільність соціально-економічних процесів. Важливою складовою бюджетного регулювання є методологія визначення обсягів доходів і видатків, що сприяє комплексному розвитку суспільства. Особливо це актуально для трансформаційних економік, де необхідно підвищити ефективність бюджетної політики та створити концептуальні засади її функціонування. Бюджетні механізми впливають на

розвиток економічної системи та підтримують фінансові стимули активної економічної діяльності. Бюджетне регулювання чинить ефект на соціально-економічний розвиток, стабільність фінансової системи. Основною метою бюджетної політики є забезпечення соціально-економічного зростання при підтримці стійкості бюджетної системи, враховуючи розвиток економіки та фінансовий стан держави. Інституційний підхід до аналізу бюджету розглядає його як динамічну систему, яка постійно адаптується до соціально-економічних викликів. Збалансованість бюджетної політики визначає темпи економічного розвитку та запас стійкості фінансової системи, що потребує розробки методології оцінки цього показника на основі бюджетні індикатори. Підвищення ефективності бюджетного механізму передбачає оптимізацію кількості бюджетних програм, середньострокове планування діяльності головних розпорядників, розробку паспортів програм, оцінку їх виконання, контроль над використанням коштів та внутрішній фінансовий аудит. Важливо зміцнювати взаємозв'язок між річним і перспективним бюджетним плануванням, удосконалювати управління державним і місцевим боргом та посилювати стимулюючу функцію податкової системи. Інституційні зміни передбачають вдосконалення правил і норм, що регулюють бюджетний процес, забезпечення взаємодії інститутів і трансакційних витрат, визначених прозорістю та якістю державного регулювання. Формування бюджетної політики має враховувати лаговий ефект інструментів регулювання на соціально-економічні процеси та спрямовувати видатки на цільові та пріоритетні напрями [3, 6].

У процесі трансформацій економіки відбуваються відповідні зміни бюджетної політики, удосконалення механізмів адаптації та підвищення прозорості державних закупівель. Бюджетна політика є сукупністю фінансових відносин і інституційного забезпечення, спрямованих на фінансово-економічну збалансованість та ефективність економічних перетворень. Бюджетне регулювання координує фінансові взаємозв'язки, забезпечуючи виконання соціально-економічних завдань та підтримку запасу бюджетної стійкості. Досягнення перспективних цілей економічного розвитку потребує врахування інституційного середовища, удосконалення бюджетних інститутів і підвищення ефективності бюджетної системи як механізму державного регулювання. Бюджетна система має адаптуватися до еволюції суспільних потреб, соціальних і економічних трансформацій та змін економічного середовища, її ефективність залежить від збалансованості, прозорості, структури доходів і видатків бюджету, контролю державного боргу та дефіциту бюджету. Удосконалення інституційної архітектури бюджетного регулювання забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток країни та підвищує результативність державного управління. Актуальності набуває питання підвищення результативності бюджетних видатків, оскільки вони визначають інтенсивність впливу держави на соціально-економічну динаміку. Ефективного використання публічних ресурсів полягає у досягненні запланованих результатів відповідно до цілей бюджетних призначень за мінімально можливого обсягу витрат. Доцільним є розвиток інституційних механізмів функціонування бюджетної системи, удоско-

налення податкової політики, підвищення якості планування та виконання бюджетних видатків, розвиток міжбюджетних відносин, удосконалення підходів до управління державним боргом. Подальший розвиток бюджетного механізму соціально-економічного розвитку держави вимагає вдосконалення підходів до оцінки ефективності бюджетних програм на основі співвідношення витрат і отриманих результатів, визначення їхнього соціально-економічного ефекту та впливу на ключові показники розвитку. Важливо розвивати механізми програмно-цільового розподілу ресурсів, орієнтовані на пріоритетність і результативність. В умовах воєнного стану бюджетний механізм має забезпечувати максимально можливу результативність економічних, соціальних і оборонних заходів, що передбачає перехід від галузевого принципу фінансування до планування конкретних результатів, яких необхідно досягти у відповідних галузях головним розпорядникам бюджетних коштів.

Важливою складовою цього процесу виступає оцінювання результативності бюджетних програм і здійснення внутрішнього фінансового контролю як надходжень, так і виконання зобов'язань. Для посилення позитивного впливу бюджету на суспільний розвиток необхідно досягти більшої прозорості та збалансованості бюджету, підвищити ефективність видатків, забезпечити якісне виконання бюджетів усіх рівнів, удосконалити міжбюджетні відносини та створити ефективну систему державного фінансового контролю. Бюджетна політика виступає комплексною системою фінансових взаємовідносин і механізмів, спрямованих на формування і використання ресурсів для забезпечення фінансової стабільності та підтримки економічних перетворень. Для забезпечення необхідного рівня результативності бюджетної політики важливо впорядкувати систему бюджетних програм, передбачивши середньострокове планування, формування та затвердження паспортів, складання звітності й оцінювання ефективності. Реалізація збалансованої бюджетної політики потребує поглиблення методології середньострокового прогнозування, дієвого застосування програмно-цільових інструментів, посилення узгодженості між річним і перспективним плануванням, модернізації підходів до управління державними фінансами. Серед пріоритетних напрямів є підвищення відповідальності учасників бюджетного процесу й удосконалення податкової системи відповідно до стратегічних орієнтирів держави, зміцнення місцевих бюджетів, формування дієвої системи внутрішнього фінансового контролю. Впровадження результативних показників у бюджетне планування потребує модернізації механізмів фінансування та управління державним сектором, зокрема переходу від контролю витрат до отримання кінцевих результатів, що є основною складовою програмно-цільового методу бюджетного планування. Серед основних завдань бюджетного планування є скорочення та оптимізація кількості бюджетних програм, що вимагає складання головними розпорядниками перспективних планів діяльності відповідно до середньострокових пріоритетів, підготовки та затвердження паспортів бюджетних програм, формування звітності щодо їх виконання та раціонального управління бюджетними коштами [1, 7].

Бюджетна політика повинна узгоджуватися з станом публічних фінансів та рівнем бюджетної стійкості. На кожному періоді економічного розвитку необхідно застосовувати відповідні інструменти бюджетного механізму. Бюджетна політика є вагомим інституційним процесом, що забезпечує взаємодію економічних, політичних, правових чинників під час формування бюджету й використання державних фінансових ресурсів для реалізації стратегічних цілей країни, визначає ступінь впливу бюджетних видатків на економічне середовище. Розвиток суспільства потребує модернізації інституційних механізмів у щодо підвищення ефективності бюджетної політики як інструменту економічного зростання. Рівень збалансованості бюджетної системи та результативність видатків бюджету залежать від якості управлінських рішень у сфері фінансово-бюджетних відносин. Досягнення середньо — та довгострокових економічних цілей можливе за умови, що бюджетна політика враховує властивості інституційного середовища. Інституційна архітектура бюджетної сфери має забезпечувати належне функціонування бюджетних інститутів та підвищення соціально-економічної ефективності. Особливо важливо враховувати взаємозалежність інститутів, оскільки порушення їх узгодженості може призвести до фінансових дисбалансів. У розвинених країнах значну роль відіграє середньострокове бюджетне планування, системи моніторингу й оцінювання соціально-економічних результатів видатків бюджету, застосування як кількісних, так і якісних показників. Важливе місце займає результативне бюджетування, оптимізація видатків в умовах обмежених фінансових ресурсів і зменшення малоефективних витрат, що стимулює підвищення результативності діяльності головних розпорядників бюджетних коштів. Бюджетна політика суттєво формує структурні зрушення в економіці, впливає на розвиток соціальної сфери, людського капіталу та конкурентоспроможність країни. Одним із важливих чинників результативності бюджетної політики є якість інституційного середовища, що трансформується під впливом інформаційного розвитку. Бюджетна архітектура має створювати умови для результативної дії бюджетного механізму з метою забезпечення економічного зростання, суспільного розвитку та підвищення добробуту населення. Бюджетна система як інституційна структура є ваговою складовою державної економічної політики, оскільки фінансові відносини формуються в умовах трансформації економіки, що одночасно є передумовою та об'єктом впливу бюджетної політики [3, 10].

Стратегія розвитку економіки, спрямована на зміцнення її внутрішнього потенціалу, передбачає інституційні зміни у фінансово-бюджетній сфері, що охоплюють доходи бюджету, видатки бюджету, міжбюджетні відносини, дефіцит бюджету, державний борг, податкові механізми, взаємодію економіки із зовнішнім середовищем. Трансформація бюджетного регулювання пов'язана зі змінами інституційного простору, розвиток фінансової політики відображає здатність бюджетної системи адаптуватися до потреб соціально-економічного розвитку. Бюджетне регулювання впливає на економіку як у короткостроковому періоді, так і з часовим лагом, визначаючи стійкість бюджетної системи та темпи економічного зростання. Формування бюджетної

політики повинно враховувати циклічність розвитку економіки, стан державних фінансів та стійкості бюджетної системи. У межах інституційного підходу бюджетне регулювання розглядається як адаптивна система, що змінюється залежно від потреб суспільства. Передбачуваність бюджетної політики є важливою умовою макроекономічної стабільності, державний бюджет є вагомим інструментом структурних перетворень і підтримки позитивних економічних процесів. Ефективне використання бюджетних ресурсів є однією з основних проблем у плануванні та виконанні бюджету в умовах обмежених фінансових можливостей, для її вирішення необхідно вдосконалювати систему управління бюджетними видатками, визначати обґрунтовані пріоритети фінансування, застосовувати перспективне бюджетне планування і прогнозування, оптимізувати бюджетні програми відповідно до національних цілей, удосконалювати методику оцінювання результативності та забезпечувати контроль за цільовим використанням бюджетних коштів.

ВИСНОВКИ

Подальший розвиток бюджетного механізму соціально-економічного розвитку країни вимагає вдосконалення підходів до оцінки ефективності бюджетних програм на основі співвідношення витрат і отриманих результатів, визначення їхнього соціально-економічного ефекту та впливу на ключові показники розвитку. Важливо розвивати механізми програмно-цільового розподілу ресурсів, орієнтовані на пріоритетність і результативність. В умовах воєнного стану бюджетний механізм має забезпечувати максимально можливу результативність економічних, соціальних і оборонних заходів, що передбачає перехід від галузевого принципу фінансування до планування конкретних результатів, яких необхідно досягти у відповідних галузях головним розпорядникам бюджетних коштів. Економічний зміст ефективного використання публічних фінансових ресурсів полягає у досягненні запланованих результатів відповідно до цілей бюджетних призначень за мінімально можливого обсягу витрат. Впровадження результативних показників у бюджетне планування потребує модернізації механізмів фінансування та управління державним сектором, зокрема переходу від контролю витрат до отримання кінцевих результатів, що є основною складовою програмно-цільового методу бюджетної політики є оптимізація кількості бюджетних програм, підготовки паспортів бюджетних програм, формування звітності щодо їх виконання та раціонального управління бюджетними коштами. Реалізація збалансованої бюджетної політики потребує поглиблення методології середньострокового прогнозування, дієвого застосування програмно-цільових інструментів, посилення узгодженості між річним і перспективним плануванням, модернізації підходів до управління державними фінансами.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канєва, М.Д. Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.

2. Самуельсон Пол Е., Нордхаус Вільям Д. Економіка. 19-те вид.: пер.с англ.: Вільямс. 2015. 1360 с.

3. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

4. Чугунов І.Я., Качула С.В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 87—98.

5. Чугунов В.І. Формування бюджету як інструмент суспільного розвитку. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 132—137.

6. Чугунов В.І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 20. С. 125—130.

7. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.

8. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P. 113—127.

9. Chugunov I., Liubchak I. Budgeting under martial law. Scientia fructuosa. 2024. № 5. P. 4—14.

10. Chugunov I., Liubchak I., Vatulov A., Titarchuk M., Chugunov V., Zaychuk S. State budget expenditures under martial law: case of Ukraine. Public and Municipal Finance. 2025, Volume 14. Issue № 2. PP. 52—63.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), Biudzhetno-podatкова polityka u systemi rehulivannia ekonomiky: monohrafiia [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.

2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), Ekonomyka [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.

3. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzhetna stratehiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

4. Chuhunov, I.Ya. and Kachula, S.V. (2020), "State financial policy to ensure the social development of society", Visnyk KNTEU, vol. 2, pp. 87—98.

5. Chugunov, V. (2019), "Budgeting as a tool for social development", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 132—137.

6. Chuhunov, V.I. (2024), "Financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 20. pp. 125—130.

7. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11.

8. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", Demography and Social Economy, vol. 4 (58), pp. 113—127.

9. Chugunov, I. and Liubchak, I. (2024), "Budgeting under martial law", Scientia fructuosa, vol. 5, pp. 4—14.

10. Chugunov, I., Liubchak, I., Vatulov, A., Titarchuk, M., Chugunov, V., and Zaychuk, S. (2025), "State budget expenditures under martial law: case of Ukraine", Public and Municipal Finance, Vol. 14, no. 2, pp. 52—63.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2025 р.

В. В. Лукашик,
аспірантка, асистент кафедри економіки та підприємницької діяльності,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7789-9566>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.240

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПРИЙОМІВ ВІДОБРАЖЕННЯ В ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ НАДЗВИЧАЙНИМИ СИТУАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

V. Lukashyk,
Postgraduate student, Assistant of the Department
of Economics and Entrepreneurship, Vinnytsia National Agrarian University

IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ACCOUNTING FOR OPERATIONS RELATED TO EMERGENCIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Сучасні виклики, спричинені як природними катастрофами, так і воєнними діями, значно впливають на функціонування аграрного сектору України. У таких умовах постає необхідність удосконалення методичних прийомів бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями. У статті розглянуто особливості визнання, оцінки та відображення в обліку втрат, спричинених стихійними лихами, техногенними аваріями, воєнними ризиками та іншими форс-мажорними обставинами.

Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює порядок документального підтвердження наслідків НС, а також наведено пропозиції щодо вдосконалення методології обліку таких подій. Запропоновано алгоритм дій для бухгалтерських служб аграрних підприємств у разі виникнення НС, зокрема щодо класифікації втрат, визначення їхнього фінансового впливу, відображення компенсацій і страхових виплат. Доведено, що адаптація методичних прийомів до реалій воєнного часу забезпечує підвищення достовірності фінансової звітності, сприяє ефективному управлінню ризиками та стійкому розвитку аграрного виробництва.

Modern challenges caused by natural disasters and military actions have significantly affected the functioning of Ukraine's agricultural sector. Under these conditions, it becomes essential to improve the methodological approaches to accounting for operations related to emergencies. The article examines the peculiarities of recognition, valuation, and accounting for losses caused by natural hazards, industrial accidents, military risks, and other force majeure events.

The regulatory framework governing the documentation and accounting of such consequences is analyzed, and practical recommendations for improving accounting methodology are proposed. An algorithm of actions for accounting departments of agricultural enterprises in emergency situations is presented, including loss classification, assessment of financial impacts, and accounting for compensations and insurance payments. It is proved that adapting accounting methods to wartime realities increases the reliability of financial statements, enhances risk management efficiency, and promotes the sustainable development of agricultural production.

The paper analyzes modern approaches to documenting and assessing the consequences of emergencies, identifies key methodological problems, in particular, the fragmentation of regulations, the complexity of collecting evidence, and the emergence of unified procedures for recording losses. Based on the research, the author's proposals for improving methodological accounting techniques are formulated, including the standardization of primary documents, the detailing of algorithms for accounting services, and the strengthening of interaction between accounting, expert, and evaluation structures.

The proposed recommendations are aimed at increasing the efficiency of agricultural sector management, ensuring the reliability of financial reporting, and creating conditions for reasonable compensation for losses. The results of the study may be useful for scientists, practicing accountants, auditors, managers of agricultural enterprises, and specialists relevant to documenting the consequences of emergencies.

Ключові слова: бухгалтерський облік, аграрний сектор, надзвичайні ситуації, методичні прийоми, фінансова звітність, воєнні ризики, компенсаційні механізми.

Key words: accounting, agricultural sector, emergencies, methodological approaches, financial reporting, military risks, compensation mechanisms.

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

Сучасні умови господарювання в аграрному секторі України характеризуються підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із впливом надзвичайних ситуацій природного, техногенного та соціального характеру. Значні втрати основних засобів, посівів, тваринницької продукції, а також перебої у виробничих процесах ускладнюють забезпечення достовірності облікової інформації. Проблема полягає у відсутності єдиної методики документування, оцінювання та бухгалтерського відображення наслідків надзвичайних ситуацій. Це створює передумови для викривлення фінансових результатів і ускладнює прийняття управлінських рішень. Отже, виникає потреба в удосконаленні методичних підходів до обліку таких операцій з урахуванням сучасних викликів і реалій воєнного часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку наслідків надзвичайних ситуацій у сільському господарстві розглядалася у працях таких науковців, як В. Г. Андрійчук, Н. М. Малюга, О. В. Кузьмін, І. М. Криницька, С. Ф. Голова та інших.

Дослідники підкреслюють необхідність удосконалення системи управління ризиками та розробки облікових процедур, адаптованих до форс-мажорних умов. Проте більшість наявних праць акцентує увагу переважно на загальноекономічних або страхових аспектах, залишаючи поза увагою питання методичного відображення наслідків НС у бухгалтерському обліку. Невирішеним залишається питання узгодження нормативних положень бухгалтерського обліку з реаліями функціонування аграрних підприємств у період воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методичних прийомів бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями в аграрному секторі України. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати чинну нормативну базу обліку наслідків НС; дослідити сучасну практику відображення відповідних операцій у бухгалтерському обліку; визначити недоліки існуючих методичних підходів; розробити пропозиції щодо вдосконалення процедур документування, оцінювання та відображення втрат у фінансовій звітності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний сектор є одним із найбільш вразливих до впливу надзвичайних ситуацій, адже його діяльність безпосередньо залежить від природно-кліматичних умов, стабільності інфраструктури та безпеки виробничого середовища. В умовах воєнного стану, частих енергетичних криз, підтоплень, пожеж і техногенних аварій питання відображення наслідків таких подій у бухгалтерському обліку набуває особливої актуальності.

Відповідно до положень (стандартів) бухгалтерського обліку України (зокрема П(С)БО 3 "Звіт про фінансові результати" та П(С)БО 16 "Витрати"), надзвичайні події — це події або операції, що відрізняються від звичайної діяльності підприємства та не очікуються повторюваними у майбутніх періодах. Для аграрних підприємств до таких подій можуть належати: знищення посівів внаслідок стихійного лиха або бойових дій; пошкодження основних засобів (техніки, складів, ферм); втрати поголів'я тварин; забруднення або знищення ґрунтів; неможливість реалізації продукції через блокування логістичних шляхів [9, с. 63].

Ключовим методичним завданням є правильне ідентифікування події як надзвичайної, адже від цього залежить подальше бухгалтерське трактування втрат і компенсацій.

Для підтвердження факту настання надзвичайної ситуації аграрні підприємства повинні отримати акти відповідних комісій (ДСНС, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій). Ці документи є підставою для визнання втрат у бухгалтерському обліку; визначення розміру збитків; звернення за компенсацією або страховим відшкодуванням.

Недотримання документальної дисципліни призводить до викривлення фінансових результатів і унеможливорює обґрунтоване відображення збитків у звітності.

Визначення розміру втрат від надзвичайних ситуацій передбачає застосування таких етапів:

- Інвентаризація пошкоджених або знищених активів.

- Оцінка втрат за справедливою вартістю активів на момент події.

- Визнання витрат у складі інших операційних або надзвичайних витрат залежно від їх природи.

- Відображення компенсацій (страхових, бюджетних чи донорських) у складі інших доходів після їх підтвердження документами [2].

Рекомендується вести аналітичний облік втрат за видами активів (рослинництво, тваринництво, основні засоби, запаси тощо), що підвищує прозорість фінансової інформації та дозволяє точніше оцінювати економічні наслідки надзвичайних ситуацій.

Важливо, щоб дані бухгалтерського обліку використовувалися не лише для звітності, а й для управлінських рішень — планування відновлення виробництва, визначення фінансових резервів, страхування, участі у програмах державної підтримки. Запровадження внутрішнього обліку ризиків дозволяє оцінювати потенційні втрати ще на етапі прогнозування господарської діяльності. Доцільно також застосовувати цифрові платформи управлінського обліку, що фіксують геолокаційні, кліматичні та технічні параметри,

створюючи передумови для оперативного реагування на кризові ситуації.

Аграрний сектор є однією з найуразливіших галузей економіки, оскільки значною мірою залежить від природно-кліматичних умов і соціально-економічних факторів. Надзвичайні ситуації (НС) у сільському господарстві — це події природного або техногенного характеру, що призводять до значних матеріальних збитків, втрати врожаю, знищення біологічних активів, руйнування виробничої інфраструктури та порушення господарських процесів [1, с. 272].

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частку національного експорту. Водночас аграрне виробництво належить до категорії високоризикових видів діяльності, оскільки істотно залежить від природно-кліматичних, екологічних та соціально-економічних факторів. Саме тому надзвичайні ситуації (НС) мають у цій сфері особливе значення, адже вони здатні суттєво впливати на економічні результати діяльності підприємств і стан продовольчої безпеки держави.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України, надзвичайна ситуація — це обстановка на певній території або об'єкті, що характеризується порушенням нормальних умов життєдіяльності, спричиненим аварією, катастрофою, стихійним лихом, епідемією чи іншими подіями, які призвели або можуть призвести до загибелі людей, значних матеріальних втрат або шкоди довкіллю.

У контексті сільського господарства надзвичайні ситуації поділяються на природного походження — посухи, повені, заморозки, бурі, гради, пожежі, епізоотії (масові захворювання тварин), епіфітотії (поширення хвороб рослин); техногенного характеру — аварії на сільськогосподарській техніці, пожежі в зерносховищах, руйнування інфраструктури, витоки небезпечних речовин; соціально-економічного характеру — військові дії, окупація територій, руйнування виробничих об'єктів, порушення логістичних ланцюгів [5, с. 114].

З економічної точки зору надзвичайні ситуації виступають фактором дестабілізації виробничої діяльності, що призводить до порушення господарських процесів, втрати активів і зниження ефективності використання ресурсів. Основні економічні наслідки НС у сільському господарстві:

- прямі збитки — втрата врожаю, загибель тварин, знищення посівів, основних засобів, матеріально-технічних ресурсів;

- непрямі втрати — скорочення обсягів виробництва, порушення контрактних зобов'язань, зниження продуктивності праці;

- соціальні наслідки — скорочення робочих місць, зменшення доходів сільського населення, погіршення продовольчої безпеки регіону.

У сучасних умовах, коли на території України тривають бойові дії, економічна природа надзвичайних ситуацій набула особливої складності. Воєнні ризики спричиняють не лише знищення виробничих об'єктів, а й зміну логістичних маршрутів, зростання собівартості продукції та підвищення потреби у страхуванні сільськогосподарських ризиків [8, с. 7].

Таблиця 1. Відображення збитків у бухгалтерському обліку

Господарська операція	Дебет	Кредит	Зміст
Визнано втрати від НС	976	20, 21, 27	Списано знищені активи
Отримано страхове відшкодування	311	746	Компенсація втрат
Списано залишкову вартість зруйнованих активів	976	10	Збитки від знищення основних засобів
Створено резерв під майбутні ризики	949	474	Забезпечення майбутніх витрат і платежів

Джерело: сформовано автором.

Особливість НС полягає в тому, що вони створюють непередбачувані господарські події, які важко оцінити у грошовому вираженні. У зв'язку з цим виникає потреба у спеціальних методичних прийомах для достовірного визначення обсягу збитків і втрат; відображення у бухгалтерському обліку наслідків НС; документального підтвердження даних для страхових, компенсаційних і звітних потреб; створення резервів під майбутні ризики.

Отже, економічна природа надзвичайних ситуацій у сільському господарстві полягає у їхньому деструктивному впливі на активи, фінансові результати та економічну стійкість підприємств. Це зумовлює необхідність формування надійної системи бухгалтерського обліку, здатної адекватно відображати наслідки таких подій і забезпечувати керівництво достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

В умовах воєнного стану, посух, паводків, епідемій тварин чи шкідників особливо важливим є формування достовірної інформації про наслідки таких подій для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Тому удосконалення методичних прийомів бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями, набуває стратегічного значення для відновлення і сталого розвитку аграрного сектору України.

Надзвичайні ситуації у сільському господарстві завжди супроводжуються матеріальними, фінансовими та соціально-економічними втратами. Для забезпечення об'єктивності бухгалтерського обліку важливо не лише своєчасно зафіксувати факт виникнення надзвичайної події, а й класифікувати та кількісно оцінити збитки, що виникли внаслідок її впливу [4, с. 73].

У науковій та бухгалтерській практиці збитки, спричинені надзвичайними ситуаціями, поділяють за кількома основними ознаками.

1. За характером впливу:

Прямі збитки — безпосередні втрати активів, які піддаються кількісному вимірюванню (знищення посівів, загибель тварин, руйнування складів, техніки, будівель).

Непрямі збитки — втрати, пов'язані зі зниженням обсягів виробництва, зменшенням доходів, порушенням господарських зв'язків і невиконанням контрактів.

2. За видами ресурсів:

Матеріальні збитки — втрата чи пошкодження основних засобів, виробничих запасів, біологічних активів, врожаю.

Фінансові збитки — недоотримані доходи, підвищення витрат, втрати прибутку.

Соціальні збитки — скорочення робочих місць, зниження рівня життя населення, погіршення продовольчої безпеки.

Екологічні збитки — деградація ґрунтів, забруднення води, втрата біорізноманіття.

3. За ступенем відшкодування:

Компенсовані збитки — відшкодовані за рахунок страхових виплат, бюджетної допомоги або благодійної підтримки.

Некомпенсовані збитки — втрати, що залишилися на підприємстві і зменшують його фінансовий результат.

4. За часом прояву:

Одноразові — виникають безпосередньо в момент події (пожежа, вибух, знищення посівів).

Довготривалі — пов'язані з наслідками, що проявляються протягом кількох періодів (зниження родючості ґрунтів, деградація земель, втрата ринків збуту).

Оцінка збитків є ключовим елементом їхнього відображення в обліку. Вона повинна забезпечувати достовірне визначення розміру втрат, виходячи з принципів повноти, обґрунтованості та об'єктивності.

Основні підходи до оцінки збитків у сільському господарстві:

1. Оцінка за справедливою вартістю

Застосовується, коли активи мають ринкові аналоги (зерно, худоба, техніка). Збиток визначається як різниця між справедливою (ринковою) вартістю до і після події.

2. Оцінка за залишковою вартістю

Використовується для основних засобів, якщо неможливо визначити ринкову ціну.

Збиток дорівнює балансовій вартості активу за вирахуванням ліквідаційної.

3. Оцінка втрат врожаю та біологічних активів

Згідно з МСБО 41 "Сільське господарство", оцінка проводиться за справедливою вартістю мінус витрати на продаж.

У разі повної загибелі посівів їх залишкова вартість списується на рахунок 976 "Втрати від надзвичайних ситуацій".

4. Оцінка фінансових збитків

Визначається як різниця між запланованим та фактичним прибутком підприємства після надзвичайної ситуації. Доцільно враховувати не лише прямі витрати, а й недоотримані вигоди.

Для підтвердження факту втрат створюється комісія з обстеження наслідків НС, яка складає акт списання пошкоджених активів; акт оцінки втрат урожаю або загибелі тварин; фото— чи відеоматеріали; звіт про розрахунок розміру збитків [7, с. 5].

Таблиця 2. Бухгалтерські проведення операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Примітка
1	Визнано збитки від знищення посівів через посуху	976	211	Втрати від НС
2	Отримано страхове відшкодування	311	746	Компенсація втрат
3	Списано знищені основні засоби (техніка, будівлі)	976	10	Збитки
4	Створено резерв на можливі майбутні втрати	949	474	Ризики майбутніх НС

Джерело: сформовано автором.

Такі документи є підставою для бухгалтерських проведення і для звернення до страхових чи державних структур за компенсацією (Табл. 1).

Класифікація та оцінка збитків від надзвичайних ситуацій у сільському господарстві є важливою складовою системи управління ризиками. Правильне визначення видів і розмірів втрат дає можливість достовірно відобразити інформацію у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності; забезпечити контроль за майновим станом підприємства; обґрунтувати розмір компенсацій і страхових виплат; підвищити стійкість аграрного виробництва до кризових факторів.

Дослідження практики показує, що більшість сільськогосподарських підприємств не мають окремо визначених процедур обліку наслідків надзвичайних ситуацій. Основні недоліки чинної системи:

- відсутність єдиної методики оцінки втрат біологічних активів та посівів;
- недостатня деталізація у Плані рахунків щодо операцій, пов'язаних із НС;
- складнощі при документальному підтвердженні збитків для страхових і компенсаційних виплат;
- невизначеність у застосуванні міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (зокрема МСБО 41 "Сільське господарство" і МСБО 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та активи").

Це призводить до спотворення фінансової звітності та зниження довіри інвесторів і державних інституцій.

З метою підвищення достовірності облікових даних пропонується впровадження комплексу удосконалень:

Удосконалення рахункової системи. Пропонується введення субрахунків: 976 "Втрати від надзвичайних ситуацій" — для обліку понесених збитків; 746 "Відшкодування втрат від надзвичайних ситуацій" — для обліку страхових та бюджетних компенсацій.

Формування внутрішніх регламентів обліку надзвичайних подій.

На підприємстві доцільно створювати комісію для оцінки втрат, фіксувати пошкодження актами, фотографіями та геолокаційними даними. Це забезпечує документальне підтвердження для страхових компаній і державних органів.

Створення резервів під можливі збитки. В умовах зростання ризиків слід формувати забезпечення майбутніх витрат і платежів, що відображається проводкою: Дт 949 "Інші витрати операційної діяльності" — Кт 474 "Забезпечення майбутніх витрат".

Впровадження цифрових технологій обліку. Використання аграрних інформаційних систем (GIS, ERP, дрон-моніторинг) дозволяє швидко оцінювати масшта-

би пошкоджень і формувати достовірні дані для бухгалтерського обліку.

У розділі "Облікова політика підприємства" потрібно чітко передбачити порядок оцінки та документування наслідків НС, методи визначення збитків і відшкодувань, а також порядок відображення їх у фінансовій звітності.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення достовірності фінансової інформації про наслідки надзвичайних ситуацій; можливість ефективного управління ризиками в аграрному бізнесі; формування бази для отримання державних компенсацій і міжнародної допомоги; зростання фінансової стійкості підприємств аграрного сектору.

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) передбачають більш гнучкий підхід до відображення надзвичайних подій.

Особливо важливими є:

- МСБО 41 "Сільське господарство" — регламентує оцінку біологічних активів за справедливою вартістю та визнання втрат від їх знищення;
- МСБО 37 "Забезпечення, умовні зобов'язання та активи" — встановлює правила створення резервів і визнання компенсаційних активів;
- МСБО 16 "Основні засоби" — визначає порядок відшкодування вартості пошкоджених або знищених об'єктів.

Використання цих стандартів дозволяє гармонізувати українську практику обліку з міжнародною, що особливо актуально для аграрних підприємств, орієнтованих на експорт і залучення іноземних інвестицій.

Підприємства аграрного сектору повинні включати до своєї облікової політики такі положення: порядок фіксації надзвичайних подій і створення комісій; методи оцінки збитків (справедлива, залишкова, відносна вартість); перелік документів, що підтверджують втрати; алгоритм відображення компенсацій і відшкодувань; процедуру формування резервів на покриття ризиків [3, с. 198].

Такі положення підвищують прозорість і порівнянність фінансових даних, а також забезпечують готовність підприємства до можливих надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Методичні підходи до відображення наслідків надзвичайних ситуацій у бухгалтерському обліку аграрних підприємств повинні ґрунтуватися на принципах повноти, достовірності та прозорості інформації. Запровад-

ження спеціальних субрахунків, комісійного документування збитків, створення резервів і застосування міжнародних стандартів забезпечує адекватне відображення реальних втрат і компенсацій; можливість порівняння результатів у динаміці; підвищення рівня фінансової безпеки аграрних підприємств. Таким чином, удосконалення методичних прийомів обліку надзвичайних ситуацій є необхідною умовою стабільного розвитку аграрного сектору в умовах постійних ризиків і глобальних викликів.

Удосконалення методичних прийомів відображення операцій, пов'язаних із надзвичайними ситуаціями, є необхідною умовою адаптації аграрних підприємств до сучасних викликів. Системний підхід до обліку таких подій забезпечить не лише достовірність фінансової інформації, а й підвищить ефективність управлінських рішень та інвестиційну привабливість підприємств сільськогосподарського сектору України.

Література:

1. Барило О.Г., Потеряйко С.П., Тищенко В.О. Робота органів державного управління у надзвичайних ситуаціях Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. К. 2013. № 189. С. 269—277.
2. Белова І.М. Методика обліку витрат і доходів зі страхування майна на сільськогосподарських підприємствах [Текст] / Т. В. Дідоренко, І. М. Белова Молодий вчений. 2018. №5. С. 699—703.
3. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва: монографія / Р. Ф. Бруханський. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 384 с.
4. Бублик М.І. Аналіз методів економічної оцінки збитків, завданих лісовому господарству надзвичайними ситуаціями техногенного характеру / М.І. Бублик, Т.О. Коропецька Вісник НУ "Львівська політехніка". 2008. С. 71—80.
5. Жук В. М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки: монографія / ред. О. О. Аврамчук; Укр. акад. аграр. наук, ННЦ "Інститут аграрної економіки". Київ, 2009. 648 с.
6. Закон України "Про основи цивільного захисту України" від 2 жовтня 2012 р. № 5403-VI: затв. ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
7. МСБО 41 "Сільське господарство" / International Accounting Standards Board. London: IASB, 2014. 16 р.
8. Плосконос Г. М. Механізм управління техногенною безпекою підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Плосконос Ганна Миколаївна; Нац. авіац. ун-т. Київ, 2003. 19 с.
9. Поляк К.Ю. Сучасний стан обліково-аналітичної системи управління господарською діяльністю в умовах надзвичайних ситуацій Вісник ЖДТУ. Серія: економічні науки. Житомир: ЖДТУ. 2016. № 4 (78). С. 61—75.

References:

1. Barylo, O.H., Poterijako, S.P. and Tyschenko, V.O. (2013), "Work of state administration bodies in emergency situations", Naukovyj visnyk Natsional'noho universy-tetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy, vol. 189, pp. 269—277.

2. Belova, I.M. and Didorenko, T. V. (2018), "Methodology of accounting for expenses and income from property insurance at agricultural enterprises", Molodyi vchenyj, vol.5, pp. 699—703.

3. Brukhans'kyj, R. F. (2014), Oblik i analiz u systemi stratezhichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpryemnytstva [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship] TNEU, Ternopil', Ukraine.

4. Bublyk, M.I. and Koropets'ka, T.O. (2008), "Analysis of methods of economic assessment of losses caused to forestry by emergencies of a technogenic nature", Visnyk NU "L'vivs'ka politekhnik", pp. 71—80.

5. Zhuk, V. M. (2009), Kontseptsiiia rozvytku bukh-halterskoho obliku v ahrarnomu sektori ekonomiky [Concept of accounting development in the agricultural sector], NNTs "Instytut ahrarnoi ekonomiky", Kyiv, Ukraine.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On the basics of civil defense in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (Accessed 15 Nov 2025).

7. International Accounting Standards Board (2014), IAS 41 "Agriculture", IASB, London, UK.

8. Ploskonos, H. M. (2003), "Mechanism for managing technogenic safety of an enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Nats. aviats. un-t., Kyiv, Ukraine.

9. Poliak, K.Yu. (2016), "Current state of the accounting and analytical system for managing economic activities in emergency situations", Visnyk ZhDTU. Serii: ekonomichni nauky. Zhytomyr: ZhDTU, vol. 4 (78), pp. 61—75.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 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

О. С. Замковий,
аспірант кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4137-3573>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.246

ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

О. Zamkovy,
Postgraduate student of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

BUDGET REVENUE PLANNING IN THE FINANCIAL REGULATION SYSTEM

У статті розкрито сутність планування доходів бюджету у системі фінансового регулювання, удосконалення підходів щодо підвищення ефективності системи податкового планування та прогнозування, подальшого розвитку податкового адміністрування, модернізації податкових інституцій, відповідальних за формування доходів бюджету. Вагомим є те, що подальший розвиток системи податкового адміністрування передбачає удосконалення оцінки та моніторингу фінансових ризиків, що сприятиме запобіганню накопиченню податкового боргу. Система податкового регулювання забезпечує формування доходів, необхідних для виконання функцій державного управління та місцевого самоврядування, чинить суттєвий вплив на економічну активність, інвестиційний клімат у країні. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів необхідним є впорядкування податкових пільг, орієнтованих на стимулювання інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, розширення сервісних функцій податкових органів, трансформація державних фінансів потребує модернізації податкових інституцій. Визначено, що система податкового регулювання потребує постійного вдосконалення та адаптації до трансформацій соціально-економічної моделі держави. Актуальним є подальший розвиток підходів до застосування податкових інструментів з урахуванням глобалізаційних процесів, особливостей економічної структури та стану національної економіки. Ефективність податкової політики значною мірою залежить від потенціалу інституцій, відповідальних за адміністрування податків і зборів. Послідовне та виважене регулювання податкових ставок дозволяє підвищити фінансову результативність. Показано, що необхідним є підвищення обґрунтованості процесу планування доходів державного бюджету, рівень виконання дохідної частини бюджету визначає його збалансованість, відображає запас стійкості бюджетної системи, забезпечує можливість своєчасного, повного виконання фінансових зобов'язань органами державного управління. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів необхідним є впорядкування податкових пільг, орієнтованих на стимулювання інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, трансформація державних фінансів потребує модернізації податкових інституцій. Механізм податкового регулювання потребує постійного вдосконалення та адаптації до соціально-економічного стану країни.

The article reveals the essence of budget revenue planning in the financial regulation system, improving approaches to increasing the efficiency of the tax planning and forecasting system, further development of tax administration, modernization of tax institutions, responsible for the formation of budget revenues at all levels. It is important that the further development of the tax administration

system involves improving the assessment and monitoring of fiscal risks, which will help prevent the accumulation of tax debt. Tax regulation system ensures the formation of revenues necessary for the performance of state and local government functions, has a significant impact on economic activity and the investment climate in the country. In conditions of limited budget resources, it is necessary to streamline tax benefits focused on stimulating the investment and innovation model of economic development, expanding the service functions of tax authorities. The transformation of public finances requires the modernization of tax institutions responsible for the formation of budget revenues at all levels. It has been determined that the tax regulation system requires constant improvement and adaptation to transformations of the socio-economic model of the state. Further development of approaches to the application of tax instruments taking into account globalization processes, the peculiarities of the economic structure and the state of the national economy is relevant. The effectiveness of tax policy largely depends on the capacity of institutions responsible for the administration of taxes and fees. Consistent and balanced regulation of tax rates allows for increased fiscal efficiency. It is shown that it is necessary to increase the validity of the process of planning state budget revenues, the level of implementation of the budget revenue determines its balance, reflects the reserve of stability of the budget system, and ensures the possibility of timely and full fulfillment of financial obligations by state administration bodies. In conditions of limited budget resources, it is necessary to streamline tax benefits aimed at stimulating the investment and innovation model of economic development, the transformation of public finances requires the modernization of tax institutions. The tax regulation mechanism requires constant improvement and adaptation to the socio-economic situation of the country.

Ключові слова: бюджет, податки, доходи бюджету, бюджетно-податкова політика, фінансове регулювання.

Key words: budget, taxes, budget revenues, fiscal policy, financial regulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На даному етапі розвитку фінансових відносин вагомості набуває питання формування доходів бюджету, підвищення ефективності системи податкового планування та прогнозування, подальшого розвитку податкового адміністрування. Актуальним є подальший розвиток підходів до застосування податкових інструментів з урахуванням глобалізаційних процесів, особливостей економічної структури та стану національної економіки. Вагомим завданням є посилення системи податкової безпеки, адаптація податкової бази до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та підвищення здатності податкових органів протидіяти ухиленню від сплати податків. Подальший розвиток системи податкового адміністрування передбачає удосконалення оцінки та моніторингу фіскальних ризиків, що сприятиме запобіганню накопиченню податкового боргу. Набуває особливого значення адаптивні перетворення податкової системи з урахуванням національних пріоритетів соціально-економічного розвитку та євроінтеграційного курсу, що передбачає подальшу уніфікацію податкового законодавства, розвиток сервісної складової діяльності податкових органів. Необхідним є підвищення обґрунтованості процесу плануван-

ня доходів державного бюджету, рівень виконання доходів бюджету визначає його збалансованість, відображає запас стійкості бюджетної системи, забезпечує можливість своєчасного, повного виконання фінансових зобов'язань органами державного управління. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів необхідним є впорядкування податкових пільг, орієнтованих на стимулювання інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, трансформація державних фінансів потребує модернізації податкових інституцій. Система податкового регулювання потребує постійного вдосконалення та адаптації до соціально-економічного стану країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері розвитку фінансово-бюджетних відносин можна назвати праці Е. Аткинсона, Дж. М. Кейнса, В. Нордхауса [2], К. Рау, В. Танзі, П. Самуельсона [2], Дж. Стігліца. Питання бюджетно-податкової політики досліджуються у працях вітчизняних вчених: Т. Канєвої [1], А. Мазаракі, В. Макогон [5, 8], А. Нікітішина [4], Л. Лисяк, І. Лук'яненко, І. Луїної, М. Пасічного [1, 4, 10], В. Федосова, І. Чугунова [1, 3—5, 8—10] та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття сутності планування доходів бюджету у системі фінансового регулювання, удосконалення підходів щодо підвищення ефективності системи податкового планування та прогнозування, подальшого розвитку податкового адміністрування, модернізації податкових інституцій, відповідальних за формування доходів бюджетів усіх рівнів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Податкова політика формує основну частину доходів зведеного бюджету та виступає одним із ключових інструментів впливу на сукупний попит, що згідно з економічною теорією та результатами практичного аналізу є базовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку та поєднує фіскальну, регулюючу функції, забезпечуючи органи державного управління та місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами для реалізації їхніх повноважень. Система податкового регулювання потребує постійного вдосконалення та адаптації до трансформацій соціально-економічної моделі держави. Актуальним є подальший розвиток підходів до застосування податкових інструментів з урахуванням глобалізаційних процесів, особливостей економічної структури та стану національної економіки. Ефективність податкової політики значною мірою залежить від потенціалу інституцій, відповідальних за адміністрування податків і зборів. Послідовне та виважене регулювання податкових ставок дозволяє підвищити фіскальну результативність. Важливим є розширення бази оподаткування за рахунок зменшення обсягів тіньової економіки. Податкові пільги повинні бути обґрунтованими, орієнтованими на стимулювання інвестицій та інноваційної діяльності. Підвищення ефективності системи податкового планування та прогнозування на основі науково обґрунтованих принципів дозволить знизити транзакційні витрати та забезпечити стабільне наповнення доходної частини бюджету. Економічні суб'єкти формують свої очікування з певним часовим лагом, реагуючи на інституційні зміни податкової політики, включно з оновленням механізмів і процедур адміністрування, тому для держави першочерговим завданням є підвищення довіри платників податків до держави. Адаптивні перетворення податкової системи з урахуванням національних пріоритетів соціально-економічного розвитку та євроінтеграційного курсу набуває особливого значення. Це передбачає подальшу уніфікацію податкового законодавства, розвиток сервісної складової діяльності податкових і митних органів, впровадження ефективних практик запобігання ухиленню від оподаткування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню ролі податків у наповненні бюджетів усіх рівнів, забезпечить необхідний фінансовий ресурс для виконання соціальних та інфраструктурних програм. Формування податкових надходжень має враховувати динаміку економічних, соціально-демографічних показників, інституційні особливості оподаткування та еволюцію механізмів адміністрування. Податки відображають рівень розвитку економіки та одночасно є інструментом її регулювання. Зокрема, податкова політика у сфері оподаткування капіталу ви-

ступає механізмом стимулювання інвестицій. Оподаткування прибутку характеризується нерівномірністю надходжень за регіонами, що пов'язано з територіальними особливостями розміщення виробничих потужностей та структури економіки, при цьому понад шістьдесят відсотків цього податку сплачують великі платники податку. Необхідність забезпечення достатньо високих соціальних стандартів, властивих скандинавській та західноєвропейській моделям розвитку, підкреслює важливість податкового регулювання у перерозподілі валового внутрішнього продукту через бюджетно-податкову систему [3, 4].

У середньому частка податкових надходжень у валовому внутрішньому продукті країн Європейського Союзу за 2011—2023 роки становила 27,24 відсотка. Найвищі показники спостерігалися у Данії — 45,42 відсотка, Швеції — 41,75 відсотка, Фінляндії — 40,92 відсотка. Найнижчі показники спостерігалися у Чеській Республіці — 19,75 відсотка, Румунії — 18,56 відсотка, Словаччині — 17,64 відсотка, Литві — 17,42 відсотка. Водночас необхідне вдосконалення податкової політики для посилення фіскального потенціалу місцевих бюджетів та підвищення спроможності територій, враховуючи нерівномірність економічного розвитку та розміщення податкової бази. Удосконалення системи управління державними фінансами потребує зміцнення інституційної ефективності податкової системи. Процес формування бюджетних надходжень має бути обґрунтованим, динамічним і здатним адаптуватися до суспільно-економічних змін. Податковий механізм повинен забезпечувати належний рівень фінансової, бюджетної та соціально-економічної безпеки держави. Важливим є раціонально застосовувати інструменти податкової політики як складової загального механізму державного регулювання на макро- і мезорівнях. Зміна податкових механізмів, видів і кількості податків, ставок, пільг, бази оподаткування, порядку обчислення та сплати податків повинна забезпечувати вплив на макроекономічні процеси, соціальну сферу, доходи бюджетів усіх рівнів, галузеву структуру, інвестиційну активність, економічну поведінку підприємств і домогосподарств. Процеси фінансової глобалізації та інтеграції сприяють уніфікації систем акцизного оподаткування і посиленню впливу наднаціонального податкового регулювання. Виникає необхідність формування основних засад розвитку акцизного оподаткування, що забезпечить зростання фіскальних надходжень та зменшить ризики розширення тіньового сектору ринку підакцизних товарів. Передбачуваність і послідовність податкових змін є базовими умовами підвищення фіскального потенціалу податку. Важливо враховувати реакцію споживачів на зростання цін підакцизної продукції, зумовлене підвищенням податкового навантаження. Актуальним є й удосконалення інструментів контролю за обігом підакцизних товарів. Важливим завданням є посилення системи податкової безпеки, зокрема адаптація податкової бази до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та підвищення здатності податкових органів протидіяти ухиленню від сплати податків. Подальший розвиток системи податкового адміністрування передбачає удосконалення оцінки та моніторингу фіскальних ризиків, що сприятиме запобіганню накопиченню податкового боргу. В

умовах обмеженості бюджетних ресурсів необхідним є впорядкування податкових пільг, орієнтованих на стимулювання інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, розширення сервісних функцій податкових органів. Трансформація державних фінансів потребує модернізації податкових інституцій, відповідальних за формування доходів бюджетів усіх рівнів. Бюджет відіграє ключову роль у державному регулюванні економіки, тому ефективність механізмів формування його дохідної частини є достатньо важливим. Початкові етапи становлення бюджетних та податкових механізмів характеризувалися суперечливістю податкових правил, достатньо високою централізацією управління, недостатньою якістю планування та адміністрування, накопиченням податкової заборгованості, недостатнім рівнем податкової культури та довіри до державних інституцій.

Необхідним є підвищення обґрунтованості процесу планування доходів державного бюджету, рівень виконання доходів бюджету визначає його збалансованість, відображає запас стійкості бюджетної системи, забезпечує можливість своєчасного, повного виконання фінансових зобов'язань органами державного управління. Одним із ключових податків у цій сфері є податок на прибуток підприємств, який має значний регулюючий вплив на розвиток національної економіки та здатний формувати стабільні і достатні бюджетні доходи. Реалізація економічної функції оподаткування створює можливість впливати на темпи економічного розвитку, сприяти збільшенню валового внутрішнього продукту та скороченню потреби в зовнішніх запозиченнях. Поєднання економічної та фіскальної функцій оподаткування дозволяє збільшити фінансові ресурси приватного сектора, бюджетні доходи, підвищити фінансові можливості держави щодо обслуговування державного боргу. Фіскальні органи виконують функції забезпечення стягнення простроченої заборгованості суб'єктів господарювання за кредитами, наданими з бюджету та під державні чи місцеві гарантії. Система податкового регулювання забезпечує формування доходів, необхідних для виконання функцій державного управління та місцевого самоврядування, чинить суттєвий вплив на економічну активність, інвестиційний клімат у країні. Розвиток системи податкового адміністрування має базуватися на розширенні обміну інформацією між контролюючими органами та іншими державними установами. Для виявлення незадекларованих доходів доцільним є застосування підходу порівняння доходів і видатків платників. Аналогічно оцінка ризиків може здійснюватися на основі співставлення декларованих доходів із витратами на придбання нерухомості, транспортних засобів. Удосконалення механізмів адміністрування податків і зборів має спиратися на модернізацію структури фіскальних органів, посилення аудиторських та контрольних функцій, підвищення якості сервісного обслуговування. Зарубіжний досвід свідчить, що близько третини часу в процесі адміністрування податків має відводитися контрольним процедурам. Важливо забезпечити дієвість заходів податкового контролю, що здійснюються на

етапі до виникнення податкового боргу, підвищення ефективності адміністрування можливе за рахунок посилення контролю за незадекларованими доходами громадян, що сприятиме зростанню ролі податку на доходи фізичних осіб у формуванні бюджетних доходів. Актуальною є потреба в додаткових фінансових інструментах стимулювання суспільного розвитку, податкових механізмів підтримки економічного зростання [1, 9].

Формування податкових надходжень з урахуванням соціально-економічної динаміки, інституційних особливостей оподаткування та модернізації механізмів податкового адміністрування дозволить підвищити ефективність податкових стимулів економічного розвитку та збільшити фіскальну результативність податкової системи. Податкова політика формує ключові передумови для підвищення ефективності адміністрування податків, забезпечення фінансової стабільності та створює підґрунтя для економічного зростання. У процесі формування податкових надходжень важливо забезпечити стабільну, збалансовану й прогнозовану податкову політику, яка сприятиме гармонізації інтересів економічних суб'єктів. Особливого значення набуває узгодження фінансових інтересів держави та запобігання надмірній соціально-економічній диференціації населення. Реалізація цих завдань потребує дотримання низки принципів податкової політики: фіскальної, економічної ефективності, соціальної справедливості, встановлення податків відповідно до реальної платоспроможності платників, стабільності, адаптивності та нейтральності. Слід зазначити, що достатньо високий рівень оподаткування може негативно впливати на розвиток виробництва, стримувати підприємницьку діяльність, знижувати фінансові можливості бізнесу, посилювати тінізацію економіки. Удосконалення системи формування доходів бюджету, оптимізації структури податкових надходжень є важливим завданням державної фінансової політики. Необхідно виробити підхід, який би поєднував універсальність податкових інструментів з можливістю їх адаптації до фінансово-економічного середовища. Оскільки суспільство чутливо реагує на зміни податкового навантаження, державна політика у сфері доходів має будуватися на засадах обґрунтованості, прогнозованості, прозорості. Бюджетні доходи забезпечують виконання державою соціально-економічних функцій і формуються в процесі розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту, податкові надходження як ключова складова доходної частини бюджету є важливим елементом бюджетних і соціально-економічних відносин. Податкове адміністрування являє собою складну багаторівневу систему справляння податкових платежів. Для зниження фінансово-економічних ризиків і ймовірності податкових правопорушень необхідним є удосконалення інструментарію податкового адміністрування. Держава має забезпечити адаптацію податкового механізму до економічних трансформацій. Інтеграція автоматизованих інформаційних систем у роботу фіскальних органів надасть можливість накопичувати, аналізувати дані перевірок, створювати ефективні моделі визначення податкових ризиків, зменшувати можливості для ухилення від сплати податків. Важливо удосконалити комунікацію між платниками та

контролюючими органами, налагодити інституційні механізми їх взаємодії. Актуальним є також розвиток інституту податкового моніторингу, що сприятиме скороченню витрат на адміністрування. Рівень виконання планових показників державного бюджету за податковими надходженнями відображає ефективність роботи державних органів у сфері управління доходами.

ВИСНОВКИ

Формування податкових надходжень з урахуванням соціально-економічної динаміки, інституційних особливостей оподаткування та модернізації механізмів податкового адміністрування дозволить підвищити ефективність податкових стимулів економічного розвитку та збільшити фіскальну результативність податкової системи. Податкова політика формує ключові передумови для підвищення ефективності адміністрування податків, забезпечення фінансової стабільності та створює підґрунтя для економічного зростання. Необхідним є підвищення обґрунтованості процесу планування доходів державного бюджету, рівень виконання дохідної частини бюджету визначає його збалансованість, відображає запас стійкості бюджетної системи, забезпечує можливість своєчасного, повного виконання фінансових зобов'язань органами державного управління. Важливим завданням є посилення системи податкової безпеки, зокрема адаптація податкової бази до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та підвищення здатності податкових органів протидіяти ухиленню від сплати податків. Подальший розвиток системи податкового адміністрування передбачає удосконалення оцінки та моніторингу фіскальних ризиків, що сприятиме запобіганню накопиченню податкового боргу. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів необхідним є впорядкування податкових пільг, орієнтованих на стимулювання інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, розширення сервісних функцій податкових органів. Трансформація державних фінансів потребує модернізації податкових інституцій, відповідальних за формування доходів бюджетів усіх рівнів. Система податкового регулювання потребує постійного вдосконалення та адаптації до трансформацій соціально-економічної моделі держави. Актуальним є подальший розвиток підходів до застосування податкових інструментів з урахуванням глобалізаційних процесів, особливостей економічної структури та стану національної економіки. Ефективність податкової політики значною мірою залежить від потенціалу інституцій, відповідальних за адміністрування податків і зборів. Послідовне та виважене регулювання податкових ставок дозволяє підвищити фіскальну результативність.

Література:

1. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канєва, М.Д.Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. К.: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
2. Самуельсон Пол Е., Нордхаус Вільям Д. Економіка. 19-те вид.: пер.с англ.: Вільямс. 2015. 1360 с.
3. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.: Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.
4. Чугунов І., Пасічний М., Нікітшин А. Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Scientia fructuosa*. 2022. № 5. С. 124—137.
5. Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетно-податкова політика в умовах невизначеності. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 4. С. 19—31.
6. Чугунов В.І. Формування бюджету як інструмент суспільного розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 132—137.
7. Чугунов В.І. Фінансово-бюджетна політика в умовах суспільно-економічних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 125—130.
8. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. *Public and Municipal Finance*. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.
9. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. *Demography and Social Economy*. 2024 № 4 (58). P. 11—127.
10. Chugunov I., Pasichnyi M. Fiscal policy and economic development. *Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph*. Riga. Latvia: Baltija Publishing. 2024. 684 p. P. 307—327.

References:

1. Chuhunov, I.Ya. Kanieva, T.V. and Pasichnyi, M.D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehuliuвання ekonomiky: monohrafiia* [Budget and tax policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.
2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), *Ekonomyka* [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.
3. Chuhunov, I.Ya. (2021), *Biudzhethna stratehiia suspil'noho rozvytku* [Budget strategy for social development], Kyiv.nats.torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
4. Chugunov, I., Pasichnyy, M., and Nikityshyn, A. (2022), "Revenues of the State Budget of Ukraine under martial law", *Scientia fructuosa*, Vol. 5, pp. 124—137.
5. Chuhunov, I. Ya. and Makohon, V. D. (2023), "Budgetary and tax policy in conditions of uncertainty", *Scientia Fructuosa*, vol. 4, pp. 19-31.
6. Chugunov, V. (2019), "Budgeting as a tool for social development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 132—137.
7. Chuhunov, V.I. (2024), "Financial and budgetary policy in the conditions of socio-economic transformations", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20. pp. 125—130.
8. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", *Public and Municipal Finance*, vol. 12 (1), pp. 1—11.
9. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", *Demography and Social Economy*, vol. 4 (58), pp. 113—127.
10. Chugunov, I. and Pasichnyi, M. (2024), *Fiscal policy and economic development*. In: *Transformational economy: theoretical and practical aspects: collective monograph*, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 307—327.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

М. А. Корявець,
аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1298-4227>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.251

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ГРОМАД ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ СТИМУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

М. Koriavets,
Postgraduate student of the Department of Economics, Accounting and Taxation,
National University "Chernihiv Polytechnic"

INNOVATION AND INVESTMENT POTENTIAL OF COMMUNITIES OF CHERNIGIV REGION:
ASSESSMENT AND DIRECTIONS OF STIMULATION IN THE CONTEXT
OF POST-WAR RECONSTRUCTION

Стаття присвячена комплексному дослідженню інноваційно-інвестиційного потенціалу Чернігівської області. На основі критичного огляду літературних джерел нами дано авторське тлумачення поняття "інноваційно-інвестиційний потенціал громади". Показано, що інноваційно-інвестиційний потенціал громад забезпечує в територіальних громадах сприяє залученню інвестицій, більш ефективному використанню людського капіталу, сприяє розвитку малого і середнього бізнесу, розвиває ІТ-сектору, смарт-рішення, наявну інноваційну інфраструктуру, партнерства та забезпечує спроможність органів місцевого самоврядування управляти інноваційними та інвестиційними процесами.

В статті проаналізовані прямі інвестиції в економіці Чернігівської області, визначені тренди за останні десять років; проаналізовані показники інноваційної діяльності підприємств. Розкриті особливості інноваційно-інвестиційного потенціалу громад Чернігівської області, які формуються під впливом природно-ресурсних, економічних, соціальних, інституційних та геополітичних факторів. Визначені найбільш інноваційно-інвестиційно привабливі напрями на Чернігівщині з урахування їх потенціалу, до яких відносно інфраструктура, енергоефективність, агротехнології, туризм, ІТ-кластери. Акцентована увага на зростанні інвестиційного інтересу до громад Чернігівської області з врахуванням факторів безпеки.

Результатом статті є рекомендації щодо залучення інвестицій у громади Чернігівської області та запропонування напрямів стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу.

The article is devoted to a comprehensive study of the innovation and investment potential of the Chernihiv region. Based on a critical review of literary sources, we have given the author's interpretation of the concept of "innovation and investment potential of a community". It is shown that the innovation and investment potential of communities provides territorial communities with the ability to attract investments, more effective use of human capital, promotes the development of small and medium-sized businesses, develops the IT sector, smart solutions, existing innovation infrastructure, partnerships and ensures the ability of local governments to manage innovation and investment processes.

Methodologically, the article is based on a systemic approach that considers innovation and investment potential as a holistic system in the interdependence of its elements; on a comprehensive approach that covers the investment and innovation principles of the region, institutional capacity; on the analysis of direct investments and indicators of innovation activity in the Chernihiv region. The study used the principle of objectivity regarding the use of reliable statistical data, regional specificity regarding the study of regional conditions and the impact of military aggression, and the principle of sustainability in the context of taking into account the requirements of post-war recovery and building sustainable communities.

The article analyzes direct investments in the economy of Chernihiv region, identifies trends over the past ten years; analyzes indicators of innovative activity of enterprises. The features of the innovation and investment potential of communities of Chernihiv region are revealed, which are formed under the influence of natural resource, economic, social, institutional and geopolitical factors. The most innovative and investment-attractive areas in Chernihiv region are identified, taking into account their potential, which include infrastructure, energy efficiency, agricultural technologies, tourism, IT clusters. Emphasis is placed on the growth of investment interest in communities of Chernihiv region, taking into account security factors.

The result of the article is recommendations for attracting investments to communities in the Chernihiv region and proposing areas for stimulating innovation and investment potential.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційний потенціал, сталий розвиток, громади, конкурентоспроможність, інновації, інвестиційний клімат, державно-приватне партнерство.

Key words: innovation and investment potential, sustainable development, communities, competitiveness, innovation, investment climate, public-private partnership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне вторгнення РФ в Україні вплинуло на розвиток усіх громад, й особливо тих, хто межує з країно-агресором. Багато українських громад зазнали колосальних руйнувань інфраструктури, житлового фонду та виробничих потужностей. Після масштабних руйнувань інфраструктури, зміни економічних потоків, демографічної динаміки внаслідок воєнних дій виникає нагальна потреба в нових підходах до повоєнного відновлення таких, що поєднують відновлювальні заходи з інноваційними рішеннями та ефективним залученням інвестицій. Необхідний перехід до модернізації на основі інновацій та залучення довгострокових інвестицій, що забезпечить економічну стійкість та підвищення якості життя населення. Чернігівська громада, як прикордонна постраждала територія з унікальним ресурсним та культурним потенціалом, потребує обґрунтованих інструментів для трансформації допомоги в довгострокове стале відновлення і розвиток.

А отже, наукове обґрунтування оцінки інноваційно-інвестиційного потенціалу є необхідним для формування пріоритетів місцевої політики, обґрунтування інвестиційних проєктів, підготовки заявок на гранти та державну підтримку, а також для створення сприятливих умов для приватних інвесторів і співпраці з міжнародними партнерами. Саме інноваційно-інвестиційний потенціал є одним з чинників конкурентоспроможності розвитку територій. Громади, які ефективно використовують свої ресурси, поєднуючи зусилля з бізнесом, владою досягають успіху. Існуючі підходи до оцінки

потенціалу громад переважно орієнтовані на мирний розвиток або фрагментарно адаптовані до кризових умов; відтак виникає наукова прогалина щодо комплексних методик, що враховують одночасно повоєнні ризики, інституційну спроможність, цифровізацію та "зелені" пріоритети відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день багато науковців досліджують потенціал громад, зокрема інноваційно-інвестиційний. З початком війни більшість вітчизняних науковців у своїх працях акцентують увагу на використанні потенціалу для повоєнного відновлення. Так, у науковій праці Новаковської І.О. та ін. досліджуються інвестиційні потреби громад в сучасних умовах розвитку їх територій, де зазначено авторами, що ефективне використання інвестицій сприяє досягненню високого рівня якості життя, економічного добробуту, поліпшення умов праці та розвитку регіону, територіальних громад, зокрема й окремої людини [8]. Шеленко Д.І. та ін. у своєму дослідженні приділили увагу оцінці інвестиційної привабливості територіальних громад, визначили пріоритети формування інвестиційного потенціалу громад в сучасних умовах [12]. Баланюк І.Ф. та Іваночко Б.Р. визначають роль інвестицій в розвитку громад та шляхи їх залучення [1]. Серед іноземних дослідників, які розкривають у своїх працях особливості інноваційного та інвестиційного вектору розвитку громад слід виділити праці Сіюкас Г. та Цаканікас А., де автори довели, що постійне вкладенні

в інноваційні технології та їх впровадження в громадах (муніципалітетах Греції), міських районах мають вагомe значення [13].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексна оцінка інноваційно-інвестиційного потенціалу громад Чернігівської області та обґрунтування пріоритетних напрямів його стимулювання в умовах повоєнного відновлення, з урахуванням сучасних викликів, ресурсних можливостей територій та потреб підвищення їх економічної стійкості й конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах повномасштабного вторгнення для розвитку територіальних громад особливо актуальним і необхідним є залучення значних інвестицій для активізації їх економічного розвитку. Найбільш важка ситуація є в областях і територіальних громадах, які межують з країною-агресором, зокрема в Чернігівській області, в якій нараховується 58 громад. В Україні на даний момент відсутні необхідні привабливі умови для залучення іноземних інвестицій в розвиток громад, тому громади самостійно повинні розвивати свій інноваційно-інвестиційний потенціал сприяючи своєму стійкому розвитку, підвищенню якості життя населенні, достатнього рівня добробуту, і країні загалом.

В більшості наукових досліджень науковці, фахівці приділяють окрему увагу інноваційному та інвестиційному потенціалу. Сам термін "потенціал" розглядається як такий, що "орієнтований на майбутній розвиток і поєднує у собі такі поняття у взаємодії, як "можливості", "перспективи", "здатність", "спроможність" [10, с. 14]. Економічний потенціал розглядається через економію енергії завдяки якій досягається максимум, і розраховується як сукупність економічного і технічного потенціалу підвищення енергоефективності у різних секторах [9, с. 10—11].

У своєму виступі фахівець Корінець Р. розкриває інвестиційну привабливість громади через сукупність чинників, що визначають спроможність громади залучати як внутрішні, так і іноземні інвестиції; яка охоплює як "тверді" фактори, зокрема такі, як географічне розташування, природні ресурси, трудові ресурси, науково-дослідний потенціал, споживчий та бізнес-сегменти, інфраструктуру, так і "м'які" фактори, що включають діловий клімат, система правил і процедур, наявність успішних інвестиційних проєктів, відкритість місцевої влади та загальний підприємницький настрій [6]. А отже, інвестиційна привабливість громади це "сукупність певних параметрів та характеристик, притаманних громадам, які дозволяють їй залучати необхідний обсяг капіталу на взаємовигідних з інвесторами умовах".

Під інвестиційним потенціалом територіальної громади Жук П. В. розуміє "сукупність ресурсів та можливостей (природно-ресурсних, соціальних, фінансово-економічних, інституційно-управлінських тощо), які є об'єктом управління з боку органів влади територіальної громади, спрямованого на залучення інвестиційних ресурсів для вирішення проблем територіального розвитку" [4].

Колесник Т.В. та ін. у своєму дослідженні приділяють увагу інноваційному підходу до управління місцевою громадою на основі сучасних управлінських ме-

тодів, які виникли під впливом розвитку інноваційних управлінських технологій та сучасних вимог ринку [5].

Отже, інноваційно-інвестиційний потенціал є інтегральною характеристикою економічної системи рівня держави, регіону, громади, підприємства яка здатна створювати, впроваджувати та комерціалізувати інновації за рахунок власних і залучених інвестицій, використовуючи наявні інституційні механізми, науково-технічні та кадрові можливості. Інноваційно-інвестиційний потенціал поєднує інноваційний потенціал (знання, технології, науку, кадри) та інвестиційний потенціал (інвестиції/фінанси, інфраструктура, інституції), що забезпечують економічне зростання та модернізацію. Відповідно на нашу думку, інноваційно-інвестиційний потенціал громади являє собою сукупність ресурсів, умов та можливостей територіальної громади, які забезпечують створення, впровадження і поширення інновацій, залучення інвестицій та реалізацію інноваційних проєктів у соціально-економічному, інфраструктурному та управлінському розвитку громади.

Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальних громад базується на таких аспектах [2]: людський капітал, економічна інфраструктура, громадська активність і співпраця, підприємницька активність.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний потенціал громади дає можливість забезпечити в територіальних громадах здатність залучати інвестиції (прямі, бюджетні, грантові), ефективного використання людського капіталу, сприяти розвитку підприємництва, IT-сектору, смарт-рішень, розвивати наявну інноваційну інфраструктуру, партнерства (державно-приватні, міжмуніципальні, міжнародні), та спроможність органів місцевого самоврядування управляти інноваційними та інвестиційними процесами.

Інноваційно-інвестиційний потенціал громади наведено на рис. 1, він показує здатність громади формувати, сприймати, впроваджувати та підтримувати інновації, а також залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

В таблиці й проаналізовані прямі інвестиції в Чернігівську область. Аналіз даної таблиці за останні десять років засвідчує:

по-перше, загальний обсяг ПІІ у Чернігівський регіон зріс у 10 разів (з 71,7 млн дол. США до 722,6 млн дол. США.), що свідчить про наявність інвестиційного інтересу до громад регіону навіть попри кризові явища;

по-друге, падіння темпів зростання відбулося у 2020 році, що пов'язано COVID-19, та у 2022 році, що пов'язано з повномасштабною війною, у 2016—2017 рр. відбулось зростання майже втричі;

третє, коли ВБ входила до складу ЄС, то на ЄС щодо формування інвестиційного потенціалу Чернігівщини припадало 70—95% усіх ПІІ, а у 2017—2019 рр. — 94—95%, а після BREXIT частка ЄС впала, водночас в період 2021—2024 рр. спостерігаємо зростання до 51,3%. Роль ЄС у ПІІ залишається значною, але структуру сильно змінює Великобританія, яка після виходу з ЄС у 2020 р. перестала належати до цієї групи у статистиці;

четверте, ВБ та Північна Ірландія — це головний інвестор регіону, їх частка коливається в межах 45—50%, а отже Чернігівщина надзвичайно залежить від британських інвестицій;



Рис. 1. Інноваційно-інвестиційний потенціал громади

Джерело: складено автором самостійно.

п'яте, Кіпр є традиційно офшорною юрисдикцією, через яку йдуть капітали українського та міжнародного бізнесу, у 2024 р. спостерігаємо суттєве зростання інвестицій з країни, тобто найбільш ймовірне повернення капіталу відбулося у 2024 рік показує, фактично реінвестиції або укладені нові інвестиційні угоди через кіпрські компанії;

шосте, спостерігаємо повернення інвесторів в умовах війни в Україні, що є ознакою стратегічної довіри та/або формування привабливого інвестиційного середовища громад в Чернігівській області.

Деякі показники інноваційної діяльності Чернігівського регіону наведені у таблиці 2 та на рис. 2.

Аналіз табл. 2 та рис. 2 засвідчує низький рівень впровадження інновацій на підприємствах Чернігівської області. Як проаналізовано та зазначено в Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року основними чинниками, що перешкоджають інно-

ваційній діяльності в Чернігівській області є [11, с. 28]: є нестача власних коштів; високий економічний ризик; висока вартість нововведень; низький рівень фінансової підтримки з боку держави; нестача кваліфікованого персоналу; тривалий термін окупності нововведень; відсутність стимулів до впровадження інновацій тощо. Водночас, основними промисловими центрами є Чернігів, Ніжин, Прилуки, які формують потенціал для інвестицій у легку промисловість; машинобудування; хімічну та фармацевтичну промисловість; індустріальні парки та технопарки. Громада Чернігівської області вже мають досвід роботи з індустріальними територіями, що після модернізації можуть стати основою для інноваційних виробничих кластерів. Саме через реінвестиції, укладення нових інвестиційних угод, модернізацію Чернігівщина характеризується здатністю до індустріального відновлення.

Також зазначимо, що інноваційно-інвестиційний потенціал громад Чернігівської області формується під впливом таких факторів, як природно-ресурсні, економічні, соціальні, інституційні та геополітичні. Чернігівська область має специфічні особливості, що визначають можливості розвитку громад у повоєнний період та у середньо- й довгостроковій перспективі. До 2022 року регіон мав вигідні транспортні коридори, однак війна змінила логістику, змусивши громади переорієнтовуватися на внутрішні ринки. Інноваційний потенціал у сфері логістики залежить від безпечних умов та майбутньої інтеграції у європейські транспортні мережі.

Для Чернігівщини сировинно-аграрна спеціалізація є основою інноваційної трансформації. Це визначає інноваційно-інвестиційний потенціал у таких напрямках, як розвиток агротехнологій та точного землеробства; інвестиції в переробку (харчова промисловість, біоенергетика); впровадження нових систем зрошення і ґрунто-

тозбереження; модернізація аграрної техніки та використання дронів. Таким чином, аграрний потенціал виступає базою для інноваційних кластерів агропереробки та біоекономіки. Також громади Чернігівщини мають високу природоорієнтовану інноваційну спроможність, що формує потенціал для розвитку зелених енергетичних проєктів (біомаса, палети, біогаз); інноваційних деревообробних виробництв; екотуристичних кластерів; відновлення територій через природоорієнтовані рішення.

Відзначимо, що Чернігівщина суттєво постраждала від російської агресії, що вплинуло на інвестиційний клімат і

Таблиця 1. Прямі інвестиції (інструменти участі в капіталі) / залишки в економіці Чернігівської області, млн дол. США

Країни	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 ²	2023 ²	2024 ²
Усього	71,7	113,0	328,1	369,0	459,8	447,7	598,5	570,7	661,1	722,6
Країни ЄС ¹	50,0	96,3	308,6	352,4	433,6	69,3	250,6	221,9	283,1	370,9
у %	70,0	85,2	94,0	95,5	94,3	15,5	41,9	38,9	42,8	51,3
у т.ч. Кіпр	30,8	8,7	24,9	27,2	36,9	35,4	76,4	63,8	10,5	320,4
ВБ та Північна Ірландія	0,8	63,2	250,5	289,1	361,4	354,1	320,9	335,5	344,0	326,6
інші	21,7	16,7	19,5	16,6	26,2	24,3	27,0	13,3	34,0	25,1

¹ Починаючи з 31.12.2020 дані наведено без урахування Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії.

² Дані щодо Інструментів участі в капіталі починаючи з 31.12.2022 розраховані на основі даних статистичної та фінансової звітності підприємств, які фактично надали звітність, та можуть бути уточнені після отримання повної інформації.

Джерело: складено автором за [7].

сформувало нові особливості: значний обсяг зруйнованої інфраструктури потребує інвестицій для відновлення; підвищена потреба в інноваційних рішеннях щодо енергоефективності, впровадження нових матеріалів, "розумних" інфраструктурних технологій; необхідно активізувати отримання міжнародної допомоги, грантових та інвестиційних програм. Відновлення створює унікальне вікно можливостей для залучення інноваційно орієнтованих інвестицій.

Найбільш інвестиційно привабливими напрямами на Чернігівщині з урахування потенціалу є інфраструктура, енергоефективність, агротехнології, туризм, ІТ-кластери тощо. Для залучення інвестицій у ці проєкти необхідно сприяти розробці механізмів стимулювання інновацій, зокрема, наприклад, через пільги, державно-приватне партнерство, грантові інструменти, бізнес-інкубатори. Громади у повоєнному періоді мають належну увагу приділити формуванню дорожньої карти стійкого та інклюзивного відновлення території. Водночас, більшість громад області вже розробили або оновлюють свої стратегії розвитку, плани відновлення, інвестиційні паспорти та просторові плани. Отже, інноваційно-інвестиційний потенціал громад Чернігівської області характеризується поєднанням значних природних ресурсів, аграрної бази, людського капіталу та індустриальних можливостей, але водночас обмежений наслідками війни, інфраструктурними втратами та нестачею капіталу. Чернігівщина має високий інноваційно-інвестиційний потенціал і здатність до відновлення на основі інновацій, зокрема в агросекторі, промисловості, логістиці, енергетиці та екологічних технологіях. Інституційна спроможність громад, інноваційна інфраструктура, ефективне стратегічне управління зробить громади Чернігівщини конкурентоспроможними, самодостатніми та такими, що сприятимуть сталому сучасному розвитку.

ВИСНОВКИ

Інноваційно-інвестиційний потенціал в громадах Чернігівської області має бути сфокусований на відновленні, безпеці, модернізації та залученні приватного капіталу, враховуючи прикордонне розташування та значні руйнування. До ключових напрямів стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу відносимо: відновлення критичної інфраструктури на основі інноваційних, зелених технологій, лобіювання міжнародних механізмів страхування інвестицій від військових ризиків для зниження бар'єрів щодо залучення прямих інвестицій, розвиток цифрової інфраструктури в регіоні, створення в прикордонних громадах інвестиційних стимулів, подальше розробляти і вдосконалювати інвестиційні паспорти громад, сприяти розвитку інноваційної екосистеми громад (підтримувати малий і середній бізнес, створювати ІТ хаби тощо), формувати економічні кластери, які підвищують конкурентоспроможність регіону, підтримувати інновації та сприяти розвитку людського потенціалу. Активне використання механізмів державно-приватного

Таблиця 2. Деякі показники інноваційної діяльності підприємств Чернігівського регіону

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на інновації промислових підприємств, тис. грн	37133,0	11002,0	88200,0	90427,0	63198,0
частка витрат, що припадає на регіон, %	0,25	0,11	1,15	1,3	0,4
Кількість промислових підприємств регіону, що впроваджували інновації, од.	18	3	8	6	14
частка підприємств, що припадає на регіон, %	2,5	1,0	2,5	2,0	2,3
частка підприємств, що впроваджували інновації у загальній кількості підприємств регіону, %	14,9	2,6	8,7	5,6	14,1

Джерело: складено автором за [2].

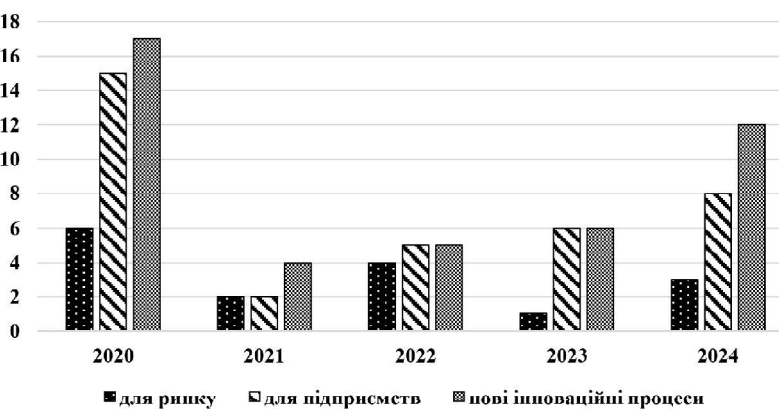


Рис. 2. Частка підприємств Чернігівської області, що впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги) та інноваційні процеси

Джерело: складено автором за [2].

партнерства сприятиме залученню інвестицій в найбільш перспективні проєкти і відновленню критичної інфраструктури на основі сучасних технологій, що призведе до зростання конкурентоспроможності та формування сталої економіки в громадах.

Література:

1. Баланюк І.Ф., Іваночко Б.Р. Заходи по залученню інвестицій в розвиток бізнесу територіальних громад на основі маркетингової стратегії. Інноваційна економіка. 2023. № 1. С. 45—51. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.7

2. Державна служба статистики. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Дубовик А.Л. Інноваційно-інвестиційний потенціал територіальних громад, шляхи та інструменти його підвищення. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94>

4. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. Регіональна економіка. 2017. №2. С. 18—22. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ddad48e6-8c02-4bcc-9e23-6de93339cbcb/content>

5. Колесник Т.В., Пронько Л.М., Балдинюк В.С., Трофімчук О. Інноваційні підходи в управлінських змінах

на рівні місцевих громад: досвід та рекомендації. Здобутки економіки: перспективи та інновацій. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986068>

6. Корінець Р. Підвищення рівня інвестиційної активності територіальних громад. Семінар "Інвестиційна активність громад". 2023. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/04/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C-26042023-%D0%9E%D0%A2%D0%93.pdf>

7. НБУ. Статистика зовнішнього сектору. Прямі інвестиції. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5>

8. Новаковська І.О., Іщенко Н.Ф., Ковальчук Є.С., Скрипник Л.Р. Інвестиційна діяльність територіальних громад в контексті сучасних земельних відносин. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 164—170. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/113/111>

9. Олійник Д.І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи. Аналітична доповідь. К.: НІСД. 2018. 52 с.

10. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України. 2014. 776 с. URL: http://www.nbuv.gov.ua/sites/default/files/nas_dop_2015.pdf

11. Департамент стратегічного планування регіональної політики Міністерства розвитку громад та територій України, Проєкт USAID "ГОВЕРЛА". Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року. 2025. 153 с.

12. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Бойчук А.В. Стратегічні пріоритети управління формуванням інвестиційного потенціалу розвитку територіальних громад на заходах активізації підприємництва. Економічний простір. 2024. № 189. С. 85—90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>

13. Siokas G., Tsakanikas A. The Role of Economic and Innovation Initiatives in Planning a Smart City Strategy in Greece. Sustainability. 2023, № 15(20), Pp.14842. URL: <https://doi.org/10.3390/su152014842>

References:

1. Balanyuk, I., F. and Ivanochko, B., R. (2023), "Measures to attract investments in the development of business of territorial communities based on a marketing strategy", Innovative economy, vol. 1, pp. 45—51, DOI: [10.37332/2309-1533.2023.1.7](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.7)

2. State Statistics Service (2025), "Introduction of innovations at industrial enterprises", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 Nov 2025).

3. Dubovyk, A., L. (2024), "Innovation and investment potential of territorial communities, ways and tools for its increase", Economy and society, vol. 62, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-94>

4. Zhuk, P., V. and Siryk, Z., O. (2017), "Investment potential of territorial communities: the essence of the concept and management issues", Regional economist,

vol. 2, pp. 18—22, available at: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ddad48e6-8c02-4bcc-9e23-6de93339cbc6/content> (Accessed 15 Nov 2025).

5. Kolesnyk, T., V., Pronko, L., M., Baldyniuk, V., S. and Trofimchuk, O., "Innovative approaches in management changes at the level of local communities: experience and recommendations", Achievements of the economy: prospects and innovations, vol. 10, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986068>

6. Korinets, R. (2023), "Increasing the level of investment activity of territorial communities", Seminar "Investment activity of communities", available at: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/04/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C-26042023-%D0%9E%D0%A2%D0%93.pdf> (Accessed 15 Nov 2025).

7. National Bank of Ukraine (2025), "External sector statistics. Direct investments", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5> (Accessed 15 Nov 2025).

8. Novakovska, I., O., Ishchenko, N., F., Kovalchuk, E. and S., Skrypnyk, L., R. (2024), "Investment activity of territorial communities in the context of modern land relations", Kyiv Economic Scientific Journal, vol. 4, pp. 164—170, available at: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/113/111> (Accessed 15 Nov 2025).

9. Oliynyk, D., I. (2018), Innovatsijnyj rozvytok terytorial'nykh hromad v umovakh chetvertoi tekhnolohichnoi revoliutsii: priorytety ta perspektyvy. Analychna dopovid' [Innovative development of territorial communities in the conditions of the fourth technological revolution: priorities and prospects, Analytical report], NISD, Kyiv, Ukraine.

10. Libanova E., M., (2014), Sotsial'no-ekonomichnyj potentsial staloho rozvytku Ukrainy ta ii rehioniv: natsional'na dopovid' [Socio-economic potential of sustainable development of Ukraine and its regions: national report], State Institute of Environmental and Social Sciences of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: http://www.nbuv.gov.ua/sites/default/files/nas_dop_2015.pdf (Accessed 15 Nov 2025).

11. Department of Strategic Planning of Regional Policy of the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine, USAID Project "HOVERLA", (2025), Stratehiia staloho rozvytku Chernihivs'koi oblasti na period do 2027 roku [Sustainable Development Strategy of Chernihiv Region for the Period Until 2027], Kyiv, Ukraine.

12. Shelenko, D., I., Shpykulyak, O., G., Boychuk, A., V., (2024), "Strategic priorities for managing the formation of investment potential for the development of territorial communities based on the principles of entrepreneurship activation", Economic Space, vol. 189, pp. 85—90, DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-16>

13. Siokas, G., Tsakanikas, A. (2023), "The Role of Economic and Innovation Initiatives in Planning a Smart City Strategy in Greece", Sustainability, vol. 15 (20), pp. 14842, URL: <https://doi.org/10.3390/su152014842>
Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

А. Д. Андрющенко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.257

ЕКОСИСТЕМНІ АСПЕКТИ ПЕРСПЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ БІОІННОВАЦІЙ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

A. Andriushchenko,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

ECOSYSTEM ASPECTS OF THE PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BIOINNOVATIONS ON THE PHARMACEUTICAL MARKET

Визначено, що поєднання проривів у біології та все більш швидких та складних обчислювальних технологій, аналізу даних та штучного інтелекту стало основою наукових заходів реагування на пандемію COVID-19. Вчені секвенували геном вірусу за кілька тижнів, а не місяців, як це було під час попередніх спалахів. Біоінновації дозволяють швидко проводити клінічні випробування вакцин, шукати ефективні методи лікування та глибоко вивчати шляхи передачі вірусу. Ця біореволюція може стати настільки ж перетворюючою для бізнесу та економіки, як і цифрова революція, що передувала їй, створюючи цінність у всіх секторах, руйнуючи ланцюжки створення вартості і відкриваючи нові бізнес-можливості. Компанії ясно бачать цей потенціал: інвестиції у нове покоління біологічних технологій вже перевищили 20 мільярдів доларів у 2024 році.

Досліджено, що більшість фармацевтичних компаній у тій чи іншій мірі покладаються на придбання та ліцензування для використання перспективних наукових досягнень. З 2018 року до 2025 року понад 70% доходів від нових молекулярних структур (НМЕС) припадає на продукти, закуплені із зовнішніх джерел. Багато з цих інновацій виникають у невеликих лабораторіях, які не мають можливості ефективно виводити їх на ринок. Ліцензування або придбання таких активів та технологій дозволяє великим фармацевтичним компаніям розширювати свої портфелі, одночасно керуючи ризиками. На сьогоднішній день здебільшого сформовані товарні ринки для продукції як аграрної та харчової, так і медичної біотехнології. На основі біоіновацій випускаються цілком реальні та відчутні товари, на які пред'являють попит як підприємства (ферменти, діагностичні засоби, напівфабрикати, насіння), так і населення (ліки, продукти харчування) по всьому світу. Це факти цілком очевидні. Спірним питанням, навколо якого в основному ведеться дискусія у світовому співтоваристві, є не саме існування ринку біотехнологій, а перспективи його розвитку, чи розвиватиметься він у дусі "наукової фантастики" (клонування людини, комп'ютери на основі живих мікроорганізмів), або ж його розвиток матиме більш помірний характер (на основі подальшої комерційної технології).

A combination of breakthroughs in biology and increasingly fast and sophisticated computing, data analytics, and artificial intelligence has been identified as the backbone of the scientific response to the COVID-19 pandemic. Scientists have sequenced the virus's genome in weeks, not months, as was the case in previous outbreaks. Bioinnovations are enabling rapid clinical trials of vaccines, the search for effective treatments, and in-depth studies of how the virus is transmitted. This biorevolution has the potential to be as transformative for businesses and economies as the digital revolution that preceded it, creating value across sectors, disrupting value chains, and opening up new business opportunities. Companies are seeing this potential clearly: investment in the next generation of biotechnologies has already exceeded \$20 billion in 2024.

It has been studied that most pharmaceutical companies rely to some extent on acquisition and licensing to exploit promising scientific achievements. From 2018 to 2025, more than 70% of revenues from new molecular structures (NMES) will be accounted for by products purchased from external sources. Many of these innovations arise in small laboratories that do not have the ability to effectively bring them to market. Licensing or acquiring such assets and technologies allows large pharmaceutical companies to expand their portfolios while managing risks. Today, commodity markets for both agricultural and food products and medical biotechnology are mostly formed. Bioinnovations are used to produce very real and tangible goods that are in demand by both enterprises (enzymes, diagnostics, semi-finished products, seeds) and the population (medicines, food products) around the world. These facts are quite obvious. The controversial issue around which the global community is mainly discussing is not the very existence of the biotechnology market, but the prospects for its development, whether it will develop in the spirit of "science fiction" (human cloning, computers based on living microorganisms), or whether its development will be more moderate (based on further commercial technology).

Ключові слова: медичні біотехнології, Біо Революція, перспективні наукові досягнення, біологічні технології, цифрова революція, клінічні випробування, секвенування, штучний інтелект.

Key words: medical biotechnology, Bio Revolution, promising scientific achievements, biological technologies, digital revolution, clinical trials, sequencing, artificial intelligence.

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

Сьогодні ми живемо у світі, в якому ми можемо виробляти м'ясо без тварин, лікувати раніше невиліковні хвороби, редагуючи генетичну тканину людини, та виробляти промислові хімікати на дріжджових фабриках. Фундаментальні технології, які б зробити все це можливим, значною мірою вже існують. Швидке секвенування ДНК, що постійно дешевшає, поглибило наше розуміння механізмів роботи біології, і такі інструменти, як CRISPR, тепер використовуються для перекодування біології з метою лікування хвороб або зниження вразливості сільськогосподарських культур до зміни клімату. Це те, що ми називаємо біореволюцією.

Як показано в новому дослідному звіті McKinsey Global Institute, біореволюція вже приносить користь суспільству. Поєднання проривів у біології та все більш швидких та складних обчислювальних технологій, аналізу даних та штучного інтелекту стало основою наукових заходів реагування на пандемію

COVID-19 [1, с. 91]. Вчені секвенували геном вірусу за кілька тижнів, а не місяців, як це було під час попередніх спалахів. Біоінновації дозволяють швидко проводити клінічні випробування вакцин, шукати ефективні методи лікування та глибоко вивчати шляхи передачі вірусу.

У доповіді підраховано, що біоінновації можуть знизити від 1% до 3% загального світового тягаря хвороб протягом наступних 10—20 років завдяки цим додаткам, що приблизно еквівалентно усуненню глобального тягаря хвороб, пов'язаних з раком легень, молочної залози та передміхурової залози разом. Згодом, якщо буде розкритий весь потенціал, 45% глобального тягаря хвороб можна буде вирішити за допомогою наукових досягнень, доступних сьогодні.

До 60% фізичних ресурсів, що використовуються у світовій економіці сьогодні, мають або біологічне (наприклад, деревина для будівництва або тварини, що вирощуються для вживання в їжу), або небіологічне (наприклад, цемент або пластик), але, в принципі, можуть бути вироблені з часом з використанням біологічних ресурсів. Нейлон вже можна виробляти з використанням генно-модифікованих дріжджів замість нафтохімічних

продуктів, наприклад, "шкіру" виготовляють із коріння грибів, а бактерії створили своєрідний цемент [2].

Ця біореволюція може стати настільки ж перетворюючою для бізнесу та економіки, як і цифрова революція, що передувала їй, створюючи цінність у всіх секторах, руйнуючи ланцюжки створення вартості і відкриваючи нові бізнес-можливості. Компанії ясно бачать цей потенціал: інвестиції у нове покоління біологічних технологій вже перевищили 20 мільярдів доларів у 2024 році.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування екосистем інновацій розглядали такі вчені, як: С. Боррас, Х. Брачик, Г. Етцковіч, Л. Лідесдорф, Ф. Кук, К. Сейбл, А. Скотт, серед вітчизняних вчених можна відзначити таких: В.П. Александрова, І.В. Брикова, З.С. Варналій, М.П. Данилович, А.М. Поручник, В.Є. Реутов, Д.М. Стеченко, О.В. Христенко та інших. Дослідження в контексті інновацій, розглядали такі вчені як О.І. Білик, О.Г. Білорус, А.А. Гриценко, С.О. Єрмак, Б.О. Бутко, В.В. Зянько, І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула, Н.Ю. Подольчак, В.Я. Карковська, та інших, спрямовані на вивчення принципів а механізмів функціонування інноваційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження екосистемних аспекти перспективності розвитку біоіновацій та визначення капіталізації підприємств на фармацевтичному ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Біореволюція може повністю змінити харчову індустрію, оскільки рослинні білки та вирощене в лабораторії м'ясо набирають популярності, що у свою чергу скорочує викиди парникових газів, пов'язані з вирубуванням лісів та тваринництвом. Одне дослідження показало, що виробництво штучного м'яса може знизити викиди парникових газів на 80% і більше у порівнянні з традиційним, якщо вся енергія, що використовується у виробництві, надходитиме з безвуглецевих джерел [3, с. 26].

Культивоване м'ясо та морепродукти виробляються з використанням технології культивування тканин — лабораторного процесу, у якому клітини тварин вирощуються *in vitro*. Виробники, як і раніше, стикаються з серйозною технічною проблемою пошуку економічно ефективного способу вирощування клітин. Нові гравці, такі як Finless Foods, Mosa Meat, Memphis Meats та Meatable, експериментують з різними підходами, включаючи використання синтетичних молекул та плюрипотентних стовбурових клітин для заміни дорогих факторів зростання. Культивоване м'ясо та морепродукти можуть стати конкурентоспроможними за ціною, порівняно з традиційними системами тваринництва протягом 10 років [4].

У сільському господарстві глибше розуміння ролі мікробіома відкриває можливості підвищення ефективності виробництва та продуктивності. Наприклад, Trase Genomics, аналізуючи бактерії та гриби у ґрунті, отри-

мує інформацію, що допомагає вибирати насіння та поживні речовини з урахуванням індивідуальних особливостей, а також дозволяє завчасно прогнозувати захворювання ґрунту. На споживчому ринку поточні дослідження взаємозв'язку між кишковим мікробіомом та шкірою використовуються для персоналізації догляду за шкірою. Наприклад, сингапурська геномна компанія ImageLab пропонує персоналізовану сироватку, створену на основі результатів ДНК-тестів шкіри, які оцінюють такі ознаки, як передчасне руйнування колагену.

Подібні приклади дають уявлення про широту застосування біоінновацій, але є суттєве застереження: ризик. Біологія збереже життя завдяки інноваційним методам лікування, розробленим з урахуванням особливостей наших геномів і мікробіомів, але біологія також може бути серйозною загрозою для життя, якщо використовуватиметься для створення біологічної зброї або генно-модифікованих вірусів, здатних завдати довгострокової шкоди здоров'ю людей або екосистем. Інструмент редагування генів CRISPR здійснює революцію в медицині і з великим успіхом застосовується у сільському господарстві. Але врахуйте, що набори CRISPR тепер можна купити в інтернеті за 100 доларів і так звані біохаки використовують їхні будинки.

Як і цифрова революція, біореволюція пов'язана з ризиками, але іншого порядку. Якщо громадяни і так побоюються збору даних про їхні купівельні звички, то наскільки сильніше вони нервуватимуть через генетичні дані, які збираються для лікування чи відстеження походження, — дані, які можуть бути дуже особистими.

Інший ризик полягає в тому, що біологічні організми за своєю самопідтримуються і самовідтворюються. Генетично модифіковані мікроби, рослини та тварини можуть розмножуватися та підтримувати себе протягом тривалого часу, потенційно впливаючи на цілі екосистеми.

Якщо ці ризики не контролюватимуться, потенціал біореволюції може не реалізуватися повною мірою. Ми оцінюємо, що близько 70% загального потенційного впливу може залежати від громадської думки та того, як інновації регулюються існуючими системами регулювання [5, с. 171]. Однак, якщо ризики вдасться контролювати та мінімізувати, біореволюція може перетворити наш світ. Вчені спільно з передовими компаніями використовують силу природи для вирішення нагальних проблем у медицині, сільському господарстві та інших сферах, а також допомагають розробляти заходи реагування на глобальні виклики — від пандемій до зміни клімату.

Як зазначалося цілі й мотиви, якими керуються уряду та бізнес розвинених країн (і передусім США), включаючи настільки суттєві інвестиції у розвиток біотехнологій, різні. Мотив бізнесу — максимізація прибутку у довгостроковому плані. Мотив уряду — підвищення ефективності державної політики в областях, на які розвиток біоіновацій безпосередньо впливає (насамперед, охорона здоров'я та агропромисловий комплекс), крім того, Уряд, природно, зацікавлений у підвищенні прибутковості даних секторів та збільшенні добробуту населення [6].

Таблиця 1. Найбільші біотехнологічні компанії з ринковою капіталізацією

№	Назва	Ринкова капіталізація, (мільярд доларів США)			Країна ресурсів
		2000 рік	2012 рік	2025 рік	
1	Eli Lilly (LLY)	\$104,84	\$56,54	\$995,01	США
2	Johnson & Johnson (JNJ)	\$146,13	\$194,77	\$497,92	США
3	AbbVie (ABBV)	-	\$53,97	\$409,67	США
4	Roche (ROG.SW)	-	\$315,46	\$312,57	Швейцарія
5	AstraZeneca (AZN)	\$90,94	\$58,62	\$289,09	Велика Британія
6	Merck (MRK)	\$216,04	\$123,91	\$263,91	США
7	Novartis (NVS)	\$116,64	\$152,33	\$249,94	Швейцарія
8	Thermo Fisher Scientific (TMO)	\$5,41	\$22,79	\$224,59	США
9	Novo Nordisk (NVO)	\$12,36	\$90,96	\$209,11	Данія
10	Amgen (AMGN)	\$66,32	\$65,19	\$183,68	США

Ці мотиви різні, але на даному етапі вони, тим не менш, істотно не суперечать один одному: їх можна об'єднати навколо однієї, загальної, мети, а саме, створення екосистеми розвитку біоіновацій, яка забезпечить можливості вирішення глобальних проблем, причому можливості як реальної (ті напрямки, де є практичні результати, що в економічному сенсі рівнозначно товару, що знаходить свій попит, і тут пальми першості міцно майбутнє, як, наприклад, дослідження з пошуку ліків та вакцин від раку та СНІДу).

Ця мета важлива для урядів, оскільки дозволяє, по-перше, оптимальним чином вирішувати ті проблеми, які вже стоять перед ними (бідність, забезпечення продовольством, запобігання масовим захворюванням шляхом вакцинації тощо), по-друге, може сприяти вирішенню тих проблем, які вони не в змозі радикально вирішити (як, наприклад, захворюваність і смертність).

Ці цілі важливі і для бізнесу, тому що вирішення проблем, які стоять перед населенням і урядом, і продаж товарів, які здатні цю проблему вирішити — це реальний шлях до отримання прибутку, до збільшення свого капіталу, і саме цей стимул є визначальним для інвесторів при вкладенні грошей у біотехнологічну галузь, або безпосередньо (через установу або суттєву участь у діяльності підприємств), або підприємств).

У розвитку різних видів біоіновацій та виробництві товарів та послуг на їх основі, таким чином, зацікавлені як найрозвиненіші регіони світу, так і, відповідно, світова спільнота загалом. А це вимагає вищення головної задачі створення екосистеми біоіновацій.

Більшість фармацевтичних компаній у тій чи іншій мірі покладаються на придбання та ліцензування для використання перспективних наукових досягнень. З 2018 року до 2025 року понад 70% доходів від нових молекулярних структур (НМЕС) припадає на продукти, закуплені із зовнішніх джерел. Багато з цих інновацій виникають у невеликих лабораторіях, які не мають можливості ефективно виводити їх на ринок. Ліцензування або придбання таких активів та технологій дозволяє великим фармацевтичним компаніям розширювати свої портфелі, одночасно керуючи ризиками.

Пік операцій, орієнтованих на інновації, припав на період пандемії COVID-19, коли невідкладні медичні потреби стали особливо актуальними та призвели до

зростання інвестицій та активності, особливо у галузі НДДКР на ранніх стадіях. Однак після цього стрибка в галузі спостерігалось різке зниження кількості угод, що щорічно укладаються, як у сфері злиття та поглинання, так і у сфері партнерств. У 2020 році обсяг угод становив 4900; до 2023 року це число скоротилося приблизно до 3200.

На сьогоднішній день здебільшого сформовані товарні ринки для продукції як аграрної та харчової, так і медичної біотехнології. На основі біоіновацій випускаються цілком реальні та відчутні товари, на які пред'являють попит як підприємства (ферменти, діагностичні засоби, напівфабрикати, насіння), так і населення (ліки, продукти харчування) по всьому світу.

Це факти цілком очевидні. Спірним питанням, навколо якого в основному ведеться дискусія у світовому співтоваристві, є не саме існування ринку біотехнологій, а перспективи його розвитку, чи розвиватиметься він у дусі "наукової фантастики" (клонування людини, комп'ютери на основі живих мікроорганізмів), або ж його розвиток матиме більш помірний характер (на основі подальшої комерційної технології).

Капіталізація найбільших біотехнологічних компаній наблизилася до капіталізації найбільших компаній фармацевтичної галузі (таблиця 1).

Поки що, на наш погляд, реальніший другий шлях, хоча чимала частина інвесторів вкладає свої кошти в цей сектор, сподіваючись, що цей розвиток піде першим шляхом. Але поточна парадигма політики більшості держав щодо регулювання біотехнологічного сектора цьому варіанту суперечить, оскільки розвиток найбільш спірних з етичної точки зору напрямів біотехнології на сьогоднішній день обмежується адміністративними методами (більшість країн, у тому числі і Україна, запровадили законодавчі заборони на клонування людини). Причому оскільки за цей варіант виступають найсильнішими держави світу (США, країни ЄС), то спроби безконтрольного розвитку таких технологій (як, наприклад, у КНР) на сьогоднішній день безперспективні. Навіть допущені до продажу продукти, їхня присутність на ринку, викликають протести з боку влади низки країн, йдеться про політику ЄС щодо регулювання допуску на ринок генномодифікованих продуктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цікаво, що вартість угод не відобразила тенденцію до зниження партнерських відносин; вона продовжила зростати і після 2020 року, досягнувши піку в 191 млрд доларів у 2024 році, хоч і повільнішими темпами порівняно з періодом до 2020 року. У сфері злиття та поглинання, за винятком мега злиття, сукупна вартість угод залишалася практично незмінною з 2018 по 2023 рік, за винятком піку, пов'язаного з COVID-19, у 2021 році. Як нами вже показано вище, розвиток ринку біоіновацій та особлива увага урядів найбільш розвинених країн світу та світової спільноти загалом до цієї тематики дозволяють говорити про ринок біоіновацій як про особливий сектор світового господарства.

Література:

1. Мірошниченко О. Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. № 1 (222). С. 88—94.
2. Побережна З., Левшук А. Концепція відкритих інновацій як сучасна парадигма сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>
3. Пушкар Т. А., Михайлова К. В., Тараннік Я. С. Трансфер знань і технологій як основа формування моделі відкритих інновацій. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 58. С. 24—28.
4. OECD, Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2023. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>
5. Ситник Йо. Формування механізму стимулювання інноваційно-технологічного розвитку на регіональному рівні. Проблеми економіки та управління. 2022. № 6. С. 163—174. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vsenove1-165-1761.pdf>
6. Кара Н., Зинич Л. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>

References:

1. Miroshnychenko, O. (2023), "The concept of open innovation: content and practice of use", Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 1 (222), pp. 88—94.
2. Poberezhna, Z. and Levshuk, A. (2024), "The concept of open innovation as a modern paradigm of sustainable development", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-149>
3. Pushkar, T. A., Mykhaylova, K. V., and Tarannik, Y. S. (2021), "Transfer of knowledge and technologies as the basis for the formation of a model of open innovations", Infrastruktura rynku, vol. 58, pp. 24—28.
4. OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>

5. Sytnyk, Yo. (2022), "Formation of a mechanism for stimulating innovation and technological development at the regional level", Problemy ekonomiky ta upravlinnia, Vol. 6, pp 163—174. available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vsenove1-165-1761.pdf>. (Accessed 18 October 2025).

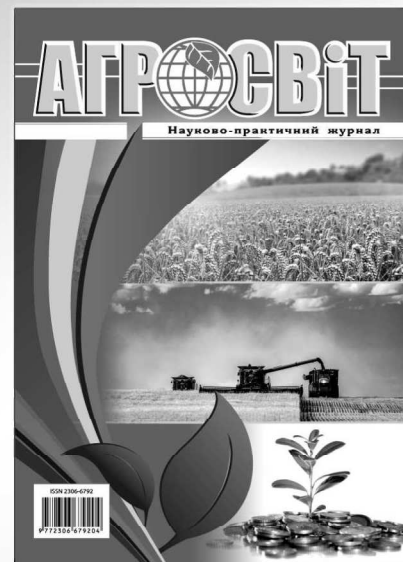
6. Kara, N. and Zynych, L. (2021), "Features of innovation management in international companies' activities", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini, Vol. 2 (6), available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>. (Accessed 17 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 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

І. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.262

ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ ОМБУДСМЕНА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

FUNCTIONING OF THE OMBUDSMAN INSTITUTE IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Стаття спрямована на аналітичне осмислення функціонування інституту омбудсмена в Україні в умовах європейської інтеграції. За результатами аналізу звіту з оцінки спроможності інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, підготовлений Capacity Assessment Report зроблено висновок, що забезпечення прав людини в Україні залишається задовільним, оскільки інститут омбудсмена відчуває нестачу ресурсів, що унеможлиблює виконання мандату у всіх сферах діяльності. Встановлено, що однією з найбільш нагальних потреб реформування інституту омбудсмена є відсутність окремо закріпленого напрямку діяльності щодо захисту прав дитини, що не лише є проблемою при вступі до Європейської мережі дитячих Омбудсманів (ENOC), але й утруднює процеси повернення 20 тис українських дітей депортованих країною-агресором під час повномасштабного вторгнення в Україну. Для виокремлення ключових етапів становлення інституту омбудсмена в статті запропоновано періодизацію з виокремленням актуальних питань та шляхи законодавчого унормування проблемних питань. Зокрема розглянуто організаційно-правові механізми адаптації вітчизняного законодавства до вимог міжнародних договорів у сфері прав людини та запропоновано наділити омбудсмена правами звертатися з пропозицією щодо ратифікації міжнародних договорів в сфері прав людини, сприяти документуванню воєнних злочинів та грубих порушень прав людини, сприяти поверненню громадян України з території держави-агресора та виїзду з тимчасово окупованої території, бути присутнім на засіданнях судів усіх інстанцій, у тому числі на закритих судових засіданнях, а також звертатися до Верховної Ради України з пропозицією створення тимчасової слідчої або спеціальної комісії, здійснювати моніторинг додержання прав і свобод людини і громадянина органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, установами та організаціями незалежно від організаційно-правової форми та форми власності. Також пропонується впровадити нову модель опрацювання звернень громадян про порушення їх прав, вимоги до таких звернень, порядок дій омбудсмена за наслідками їх розгляду, визначити особливості реагування на порушення прав і свобод людини і громадянина, виявлені під час відвідувань національного превентивного механізму.

The article is aimed at analytically understanding the functioning of the Ombudsman institution in Ukraine in the context of European integration. Based on the results of the analysis of the capacity assessment report of the institution of the Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine, the prepared Capacity Assessment Report concluded that the provision of human rights in Ukraine remains satisfactory, as the Ombudsman institution experiences a lack of resources, which makes it impossible to fulfill its mandate in all areas of activity. It has been established that one of the most urgent needs for reforming the Ombudsman institution is the lack of a separate area of activity for the protection of children's rights, which is not only a problem when joining the European Network of Ombudsmen for Children (ENOC), but also complicates the processes of returning 20,000 Ukrainian children deported by the aggressor country during the full-scale invasion of Ukraine. To identify the key stages of the formation of the Ombudsman institution, the article proposes a periodization with the identification of relevant issues and ways of legislative regulation of problematic issues.

In particular, the organizational and legal mechanisms for adapting domestic legislation to the requirements of international treaties in the field of human rights were considered and it was proposed to empower the Ombudsman with the rights to submit a proposal for the ratification of international treaties in the field of human rights, to facilitate the documentation of war crimes and gross violations of human rights, to facilitate the return of Ukrainian citizens from the territory of the aggressor state and departure from the temporarily occupied territory, to be present at court sessions of all instances, including closed court sessions, and to appeal to the Verkhovna Rada of Ukraine with a proposal to create a temporary investigative or special commission, to monitor the observance of human and civil rights and freedoms by state executive bodies, local self-government bodies, institutions and organizations regardless of their organizational and legal form and form of ownership. It is also proposed to introduce a new model for processing citizens' appeals about violations of their rights, requirements for such appeals, the procedure for the Ombudsman's actions following the results of their consideration, and to determine the specifics of responding to violations of human and civil rights and freedoms identified during visits to the national preventive mechanism.

Ключові слова: Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, інституційна спроможність, верховенство права, захист прав і свобод, потреби, інструменти, механізми публічного управління, організаційно-правові механізми, воєнні злочини, моніторинг, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, євроінтеграційні процеси.

Key words: Commissioner for Human Rights of the Verkhovna Rada of Ukraine, institutional capacity, rule of law, protection of rights and freedoms, needs, tools, mechanisms of public administration, organizational and legal mechanisms, war crimes, monitoring, state authorities, local self-government bodies, European integration processes.

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

Інституція Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини функціонує в Україні вже 25 років. За цей період вона зарекомендувала себе як важливий елемент системи захисту прав і свобод людини, а з початком широкомасштабного вторгнення рф — як високоефективна національна інституція з прав людини, що працює в умовах міжнародного збройного конфлікту в масштабах усієї країни та за її межами. Нормативною базою функціонування цього інституту є Паризькі принципи ("Принципи, що стосуються статусу національних інституцій з прав людини"), схвалені Віденською все-

світньою конференцією з прав людини та Генеральною Асамблеєю ООН у 1993 році, а також Принципи захисту і сприяння інституту Омбудсмена ("Венеційські принципи"), прийняті Венеційською комісією у 2019 році, з урахуванням Збірки висновків Венеційської комісії щодо інституту Омбудсмена від 6 травня 2022 року.

У сучасному українському публічно-управлінському дискурсі інститут омбудсмена постає як важливий механізм реалізації державою зобов'язань перед європейським правовим простором. У контексті інтеграції України до European Union (далі — ЄС) представлено мету адаптації національного інституту захисту прав людини до стандартів, притаманних європейським практикам, зокрема через призму діяльності European Ombudsman і національних омбудсменських інституцій

країн-членів. Одночасно, український контекст має свою специфіку, пов'язану з дією правового режиму воєнного стану, захистом людей і майна від наслідків воєнних дій, внутрішнім переміщенням населення і надзвичайним навантаженням на систему захисту прав, що породжує як нові виклики, так і можливості реформування. Наприклад, аналіз звіту за результатами оцінки спроможності інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, підготовлений Capacity Assessment Report вказує, що забезпечення прав людини в Україні залишається задовільним, оскільки інститут омбудсмена відчуває нестачу ресурсів, що унеможливує виконання мандату у всіх сферах діяльності. Однією з найбільш нагальних потреб реформування інституту омбудсмена є відсутність окремо закріпленого напрямку діяльності щодо захисту прав дитини, що не лише є проблемою при вступі до Європейської мережі дитячих Омбудсманів (ENOC), але й утруднює процеси повернення 20 тис українських дітей депортованих країною-агресором під час повномасштабного вторгнення в Україну. Тож дослідження функціонування інституту омбудсмена в Україні в контексті європейської інтеграції видається не тільки актуальним, але й вкрай необхідним для аналізу відповідності між національним і міжнародним стандартом захисту прав людини.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що проблематика функціонування інституту омбудсмена розглядається у кількох основних напрямках: еволюція правового статусу, інституційна роль у системі гарантій прав людини, адаптація до цифрових викликів, а також євроінтеграційний контекст діяльності.

Першу групу досліджень становлять роботи, присвячені теоретичним засадам становлення інституту омбудсмена та його адміністративно-правовій природі. Другий науковий напрям представлений працями, які аналізують роль омбудсмена у системі гарантій конституційних прав і свобод людини. Авраменко С.М. та Панталієнко Т.П. у своїх наукових доробках [1, 2] звертають увагу, що інститут омбудсмена виконує не лише функцію контролю, а й функцію компенсації недоліків судового захисту, виступаючи посередником між громадянином і державою. Вони наголошують, що невинне зростання вироків за вчинення домашнього насильства є показником не лише підвищення рівня правової культури суспільства, але й ефективної роботи інституту омбудсмена. Окрім цього вони наголошують на тому, що "прослідковується тенденція підвищення рівня правової культури особистості в розрізі нульової толерантності до дій кривдників. Суспільство все частіше не толерує насильство і прагне справедливості. Це свідчить про те, що правова культура особистості зростає, люди все більше поважають закон і розуміють важливість прав людини" [2]. Аналогічну ідею висловив С. О. Пушкаренко [3], який, спираючись на зарубіжний досвід, запропонував розглядати омбудсмена як інструмент стримувань і противаг у системі публічної влади.

До третьої групи належать праці, що акцентують увагу на європейському і децентралізаційному досвіді функціонування омбудсменських інституцій. К. В. Ма-

нуїлова [5] проаналізувала інституційні особливості діяльності омбудсманів у децентралізованих країнах ЄС (зокрема, Іспанії, Італії, Польщі) і підкреслила важливість територіальної диференціації у наданні правозахисних послуг. Н. Карпачова [7], перша українська омбудсменка, у своїй праці "The Ombudsman and Current Challenges to Human Rights and Freedoms" зазначила, що створення інституту омбудсмена було відповіддю держави на кризу судової системи й порушення прав громадян у перехідний період. Вона підкреслила значення міжнародної співпраці у формуванні української моделі цього інституту.

Окремий науковий напрям становлять дослідження нових викликів цифрової доби. О. В. Роговенко та А. О. Лозін [6] розглянули феномен "цифрових прав людини" та довели, що омбудсмен має стати гарантом не лише традиційних прав, а й інформаційної безпеки, захисту персональних даних і доступу до цифрових ресурсів. Не менш значущими є дослідження, які зосереджуються на міжнародній діяльності омбудсмена та захисті прав громадян України за кордоном, зокрема Л.П. Горбата [4] наголосила на важливості координації дій між українським омбудсменом і консульськими установами задля підтримки прав громадян, які перебувають за межами держави. Вчені вважають, що в умовах міграційних процесів інститут омбудсмена має посилити свої міжнародні комунікаційні механізми.

Важливою складовою сучасного наукового дискурсу є також аналіз взаємозв'язку між державною політикою у сфері прав людини і розвитком демократичної державності. Науковці доводять, що політика у сфері прав людини безпосередньо впливає на ефективність інституту омбудсмена: від якості нормативного регулювання залежать рівень довіри населення та легітимність дій цієї інституції. В цьому контексті неможливо оминути напрацювання Л.П. Горбатої [4] щодо інституту мовного омбудсмена, який забезпечує міцність одного із стовпів української державності — мову.

Отже, більшість авторів розглядали інститут омбудсмена або в історико-правовому, або у порівняльно-правовому контексті, залишаючи поза увагою питання його інституційної ефективності, кадрової автономії, цифрової адаптації та інтеграції в систему публічного управління. Саме тому дане дослідження усуває розрив між правовими й управлінськими підходами до аналізу інституту омбудсмена, пропонуючи комплексну модель його модернізації через призму європейських стандартів і реалій української державності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналітичне дослідження функціонування інституту омбудсмена в Україні — його можливостей, проблем і перспектив у контексті європейської інтеграції, зокрема шляхом порівняння з відповідними практиками інших країн ЄС, і виокремлення управлінських вимог до подальшого розвитку цього інституту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інститут омбудсмена в Україні представлений через Уповноваженого Верховною Радою України прав

Таблиця 1. Етапи становлення інституту омбудсмена в Україні

Роки	Подія	Короткий опис
1997–1998	Прийняття Закону України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» (№ 776/97-ВР від 23 грудня 1997 р.)	Створено правові основи діяльності інституту омбудсмена; визначено його повноваження, незалежність і процедури взаємодії з парламентом.
1998–2000	Початок функціонування інституту; перші щорічні звіти Уповноваженого до Верховної Ради	Сформовано організаційну структуру секретаріату, розпочато прийом громадян і перші перевірки місць несвободи.
2004–2008	Розширення мандату Уповноваженого; участь у міжнародних проєктах Ради Європи	Україна долучилась до Європейської мережі національних інститутів з прав людини (ENNHRI), почала гармонізувати діяльність із Принципами Парижа.
2009	Отримання статусу «А» від Міжнародного координуючого комітету (ICC, нині - GANHRI)	Визнання повної відповідності Принципам Парижа, що підтвердило незалежність і професійну спроможність інституції.
2012–2013	Внесення змін до законодавства щодо захисту персональних даних і протидії дискримінації	Омбудсмен отримав додаткові повноваження у сфері недискримінації і моніторингу прав людини в інформаційному просторі.
2014–2020	Євроінтеграційний етап: після Угоди про асоціацію з ЄС	Інститут омбудсмена став учасником спільних програм із ЄС та Радою Європи, зокрема проєкту “ <i>EU and Council of Europe Partnership for Good Governance</i> ”; активізовано моніторинг прав людини під час збройного конфлікту.
2022–2024	Воєнний стан і нові виклики у сфері захисту прав людини	Уповноважений координує роботу з питань прав ВПО, військовополонених, цивільного населення, а також порушень міжнародного гуманітарного права.
2025	Проект закону № 13181 «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини», спрямований на приведення у відповідність до міжнародних вимог функціонування інституту омбудсмена	Пропонується оновлення процедури призначення омбудсмена; впровадження нової моделі опрацювання звернень громадян тощо.

Джерело: систематизовано на основі [8—12].

людини — особою, яка здійснює парламентський контроль за дотриманням прав людини і свобод. Юридичним підґрунтям є відповідне законодавство (зокрема Закон України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" [9]) і конституційні положення. У 2019 р. ця інституція отримала "А" статус у міжнародному рейтингу національних інститутів з прав людини за Принципами Парижа. Цей статус надає право голосу Уповноваженому Верховної Ради України з прав людини на щорічних засіданнях Глобальної мережі інституцій з прав людини (GANHRI) та Ради ООН з прав людини. Проте, такий високий статус "А" передбачає також постійне оновлення діяльності задля повної відповідності, зокрема, Підкомітет з питань акредитації (SCA) підкреслив, що "процес, який сприяє відбору кандидатів на посаду Уповноваженого на основі чеснот і забезпечує плюралізм, потрібний для забезпечення незалежності та довіри громадськості до керівництва Національного інституту з прав людини (далі — НІПЛ), а процедура, наразі закріплена у законодавстві, недостатньо широка і прозора" [9].

У таблиці 1 наведено ключові етапи розвитку інституту омбудсмена в Україні.

Отже, розвиток інституту омбудсмена в Україні демонструє поступову інституціоналізацію від базового парламентського органу контролю до комплексного суб'єкта національної системи прав людини, інтегрованого у європейську правову архітектуру. Ключовими факторами модернізації виступають адаптація до вимог ЄС, участь у міжнародних мережах (ENNHRI, GANHRI) і посилення незалежності в умовах воєнного стану. Варто відзначити: інститут омбудсмена в Україні має тверде правове підґрунтя і міжнародне визнання, але перебуває під тиском необхідності адаптації до нових викликів (воєнний стан, реформування) і до вимог європейської інтеграції.

У цьому контексті до Верховної Ради України внесено проєкт закону № 13181 "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" [9] в якому пропонується наділити Уповноваженого правами звертатися з пропозицією щодо ратифікації міжнародних договорів в сфері прав людини, сприяти документуванню воєнних злочинів та грубих порушень прав людини, сприяти поверненню громадян України з території держави-агресора та виїзду з тимчасово окупованої території, бути присутнім на засіданнях судів усіх інстанцій, у тому числі на закритих судових засідан-

Таблиця 2. Оцінка відповідності діяльності інституту омбудсмена в Україні європейським стандартам

Критерій	Відповідність	Коментар
Незалежність	Частково	Проблеми з призначенням і фінансуванням
Доступність для громадян	Добре	Наявність процедур прийому, регіональних представництв
Професійність і прозорість	Середня	Потребує підвищення кадрової спроможності
Взаємодія з громадянським суспільством	Добре	Є механізми залучення громадськості
Адаптація до євроінтеграційного контексту	Частково	Законодавчі ініціативи ще не завершені

Джерело: розроблено на основі [8—12].

нях, а також звертатися до Верховної Ради України з пропозицією створення тимчасової слідчої або спеціальної комісії, здійснювати моніторинг додержання прав і свобод людини і громадянина органами державної влади, органами місцевого самоврядування, установами та організаціями незалежно від організаційно-правової форми та форми власності.

Щодо реагування Уповноваженого передбачається затвердити нову модель опрацювання звернень громадян про порушення їх прав, вимоги до таких звернень, порядок дій Уповноваженого за наслідками їх розгляду, визначити особливості реагування на порушення прав і свобод людини і громадянина, виявлені під час відвідувань національного превентивного механізму, встановити форми взаємодії Уповноваженого із правозахисними організаціями та громадськими об'єднаннями, подавати звіти та направляти свої позиції в межах співпраці із міжнародними і регіональними правозахисними урядовими і неурядовими організаціями.

З метою реалізації Уповноваженим функцій національного превентивного механізму впроваджується можливість використовувати засобів фото-і відеофіксації, мобільного зв'язку, комп'ютерної техніки та інші, в тому числі, вимірювальні прилади для службових потреб, а також доступу до фото та відеоматеріалів систем відеоспостереження, ініціювати притягнення осіб до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності у разі невиконання законних вимог Уповноваженого, особливості та гарантії здійснення відвідувань національного превентивного механізму, здійснення представниками громадських об'єднань, експертами, ученими та фахівцями, які залучені на договірних засадах до виконання функцій національного превентивного механізму, вимагати забезпечення заходів безпеки відносно осіб, які можуть після відвідування НПМ зазнати утисків чи репресивних дій з боку посадових та службових осіб таких місць чи за негласним дорученням таких осіб з боку інших осіб.

Наступним кроком проведемо оцінку відповідності функцій і практики діяльності інституту омбудсмена в Україні міжнародним стандартам. Європейські стандарти діяльності омбудсмена зазвичай містять такі ключові компоненти: незалежність інституту; ефективний доступ громадян до його процедур; професійність та якість виконання функцій; прозорість діяльності; взаємодія з громадянським суспільством.

У випадку України доцільно розглянути, чи відповідає діяльність Уповноважений Верховної Ради України з прав людини цим критеріям.

По-перше (незалежність): у звіті оцінки спроможності Омбудсмена України (листопад 2023 р.) зазначено, що юридична база інституту є достатньо сильною — мандат за законом, участь у міжнародних мережах тощо [12]. Проте звіт також вказує на виклики у сфері фінансування, кадрового забезпечення та процедур призначення омбудсмена, які можуть підривати реальну незалежність інституту.

По-друге (доступ громадян): інститут має діючий веб-ресурс, відповідні рецепції, можливість звернень громадян, а також регіональні представництва та механізми моніторингу місць несвободи [12]. Це дає підстави стверджувати, що доступ громадян забезпечується на рівні процедури.

По-третє (зв'язок з європейськими структурами): закордонні партнери, зокрема Council of Europe та European Union підтримують проекти, спрямовані на зміцнення спроможностей омбудсмена в Україні [12].

Отже, підсумовуючи: хоча в Україні створено потужні правові й організаційні передумови для діяльності інституту омбудсмена, існують значні виклики щодо повноти відповідності європейським стандартам, зокрема в сферах незалежності, процедур призначення, ресурсного забезпечення. Ці аспекти потребують системного управлінського реагування, спрямованого на підвищення дієвості і довіри до омбудсмена як ключового елемента механізму захисту прав і свобод громадян у демократичній державі. Саме тому доцільним є визначення конкретних управлінських орієнтирів і заходів для подальшої модернізації інституту в межах процесу європейської інтеграції України.

На основі узагальнених результатів аналізу сформовано комплекс управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності інституту омбудсмена як ключового елемента системи публічного захисту прав людини і утвердження принципів верховенства права. Передусім, необхідно забезпечити прозору, змагальну й інституційно збалансовану процедуру призначення Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, у якій обов'язковою має стати участь представників громадянського суспільства, правозахисних організацій та незалежних експертів. Такий механізм відповідає Принципам Парижа (1993 р.) і сприятиме зміцненню до-

віри до інституту й реальному гарантуванню його незалежності від політичних впливів.

Не менш важливим напрямом реформування є посилення фінансової і кадрової автономії інституції. Йдеться не лише про стабільне бюджетне фінансування, а й про створення спеціальних механізмів захищеного кошторису, який унеможливить скорочення ресурсів без парламентського погодження.

Окрему увагу доцільно приділити підвищенню кадрової спроможності: формуванню системи професійного відбору і регулярного підвищення кваліфікації працівників апарату омбудсмена, зокрема через партнерські програми з Радою Європи і навчальні модулі з прав людини.

Для підвищення результативності діяльності доцільно запровадити єдину систему моніторингу, оцінювання і звітності, яка б передбачала вимірювання ключових індикаторів ефективності, наприклад, середнього часу розгляду звернень, рівня доступності процедур, кількості успішно вирішених скарг і ступеня задоволення заявників. Такі дані повинні публікуватися у щорічному звіті і використовуватися для вдосконалення управлінських рішень.

Важливо також активізувати партнерство інституту омбудсмена з громадянським суспільством, університетами, науковими центрами і міжнародними організаціями, що дозволить залучати незалежну експертизу, формувати мультидисциплінарні підходи до захисту прав і обмінюватися ефективними управлінськими практиками.

Нарешті, необхідно інтегрувати діяльність омбудсмена у ширший процес європейської інтеграції України, визначивши його роль як інституційного механізму імплементації європейських стандартів у сфері прав людини, протидії корупції, доступу до правосуддя та захисту вразливих груп.

Тож, реалізація цих управлінських заходів може стати складовою дорожньої карти модернізації інституту омбудсмена, що посилить його спроможність реагувати на виклики воєнного і післявоєнного періоду, зміцнить довіру громадян і сприятиме наближенню України до європейських стандартів демократичного врядування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За підсумками дослідження встановлено, що інститут омбудсмена в Україні має міцні правові підстави й міжнародне визнання, однак стикається зі значними викликами щодо незалежності, ресурсного забезпечення та процедурної автономії. Управлінські рекомендації, сформульовані вище, можуть послужити рамкою для подальшого реформування інституту і закріплення його ролі як ефективного механізму захисту прав людини й підтримки верховенства права.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому вивченні ефективності реалізації нових законодавчих ініціатив, зокрема впровадження законопроекту № 13181, оцінці його впливу на рівень інституційної незалежності та практичної діяльності Уповноваженого. Доцільним є проведен-

ня емпіричних досліджень результативності роботи омбудсмена на регіональному рівні, аналіз показників звернень громадян і якості розгляду скарг у динаміці.

Література:

1. Авраменко С. М., Мельник А. Р. Латентність домашнього насильства: причини та способи подолання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право", 2025. Вип. 88: ч. 3. С. 117—122. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.3.17> URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/05/19-2.pdf>
2. Авраменко С. М., Мельник А. Р., Панталієнко Т. П. Зростання кількості вироків за вчинення сімейного насильства як показник підвищення рівня правової культури суспільства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право", 2024. Вип. 83: ч. 3. С. 13—18. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.1> URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310378>
3. Пушкаренко С. О. Інститут омбудсмена системи захисту прав людини: зарубіжний досвід для України. Таврійський науковий вісник. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.11>
4. Горбата Л. П. Відкритість та прозорість діяльності Уповноваженого із захисту державної мови (мовного омбудсмена). Успіхи і досягнення в науці. № 10 (10) 2024. С. 403—414. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-403-414](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-403-414)
5. Мануїлова К. В. Інститут омбудсмена в децентралізованих країнах ЄС: досвід для України. Аспекти публічного управління. 2016. Вип. 1—2. С. 45—52. DOI: <https://doi.org/10.15421/1516005>
6. Роговенко О. В., Лозін А. О. Інститут омбудсмена як гарант захисту цифрових прав людини в Україні: сучасні виклики та зарубіжний досвід. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Т. 1, № 5. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.1.23>
7. Karpachova N. The ombudsman and current challenges to human rights and freedoms: establishment of the ombudsman institution as a response to human rights challenges. European Political and Law Discourse. 2017. Vol. 4, No. 1. P. 188—196. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2017/2017-4-1/33.pdf>
8. United Nations Human Rights Council. Information submitted by the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights, A/HRC/16/NI/5. United Nations. URL: https://digitallibrary.un.org/record/704367/files/A_HRC_16_NI_5-EN.pdf (дата звернення 08.11.2025).
9. Проект Закону про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. 2025. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56212> (дата звернення 08.11.2025).
10. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Звіт за результатами оцінки спроможності, проведеної Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини. Київ: Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, 2023. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Final%20CA%20Report%20UA.pdf> (дата звернення 08.11.2025).

11. European Commission. Ukraine 2024 Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 118 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення 08.11.2025).

12. Council of Europe. Training on strengthening the institutional capacity was conducted for the Office of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights. Kyiv: Council of Europe Office in Ukraine, 2024 Oct 22. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/training-on-strengthening-the-institutional-capacity-was-conducted-for-the-office-of-the-ukrainian-parliament-commissioner-for-human-rights> (дата звернення 08.11.2025).

References:

1. Avramenko, S. and Melnyk, A. (2025), "Latency of domestic violence: causes and ways to overcome it", Uzhhorod National University Herald. Series: Law, vol. 88, no. 3, pp. 117—122.

2. Avramenko, S., Melnyk, A. and Pantalienenko, T. (2024), "Increase in the number of sentences for commitment of family violence as an indicator of increase in the level of legal culture of the society", Uzhhorod National University Herald. Series: Law, vol. 83, no. 3, pp. 13—18.

3. Pushkarenko, S. O. (2024), "The Ombudsman institution in the human rights protection system: Foreign experience for Ukraine", Tavriyskiy Scientific Bulletin, 1. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.11>.

4. Horbata L. (2024), "Openness and transparency of the activities of the Commissioner for the Protection of the State Language (Language Ombudsman)", Successes and achievements in Science, vol. 10, no. 10, pp. 403—414.

5. Manuilova K. (2016), "The Institute of the Ombudsman in decentralized EU countries: experience for Ukraine", Aspects of Public Administration. Theory and History of Public Administration, vol. 4, no. 1—2, pp. 45—52.

6. Rohovenko, O. and Lozin, A. (2025), "The Ombudsman institution as a guarantor of digital human rights protection in Ukraine: Current challenges and foreign experience", Analytical and Comparative Jurisprudence, vol. 1, no. 5. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.-2025.05.1.23>.

7. Karpachova, N. (2017), "The Ombudsman and current challenges to human rights and freedoms: Establishment of the Ombudsman institution as a response to human rights challenges", European Political and Law Discourse, vol. 4, no. 1, pp. 188—196.

8. United Nations Human Rights Council. (2011). "Information submitted by the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights, A/HRC/16/NI/5." United Nations Digital Library, available at: https://digitallibrary.un.org/record/704367/files/A_HRC_16_NI_5-EN.pdf (Accessed 8 Nov 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025), Draft Law "Commissioner for Human Rights.", Available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56212> (Accessed 8 Nov 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), "Capacity assessment report of the Office of the Verkhovna Rada Commissioner for Human Rights", available at: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Final%20CA%20Report%20UA.pdf> (Accessed 8 Nov 2025).

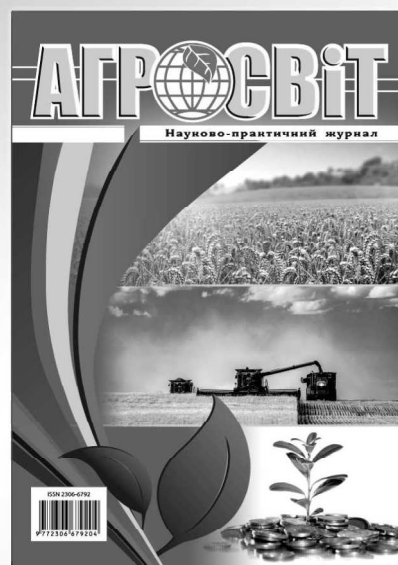
11. European Commission. (2024), "Ukraine 2024 Report." Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (Accessed 8 Nov 2025).

12. Council of Europe (2024), "Training on strengthening the institutional capacity was conducted for the Office of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights", Council of Europe Office in Ukraine, available at: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/training-on-strengthening-the-institutional-capacity-was-conducted-for-the-office-of-the-ukrainian-parliament-commissioner-for-human-rights> (Accessed 8 Nov 2025).
Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 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 351:336.7:338.2

А. Є. Никифоров,
д. е. н., професор, професор кафедри національної економіки, та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8480-0870>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.269

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОГО ІНВЕСТУВАННЯ

A. Nykyforov,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of National Economy
and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

MECHANISM FOR STATE REGULATION OF BANKING INVESTMENT

Стаття присвячена дослідженню адекватності механізму державного регулювання банківського інвестування сучасним викликам воєнного стану в Україні і післявоєнного відновлення економіки. На основі критичного огляду "Основних принципів ефективного банківського нагляду" розроблених і рекомендованих Базельський комітет з банківського нагляду зроблено висновок про їх ефективність в умовах сталого розвитку економіки, достатності кредитних ресурсів банківської системи і стабільності її функціонування. Аргументовано рекомендацію про необхідність корекції ліберальної парадигми державного регулювання банківського інвестування в сучасних умовах України. Відповідно, запропоновано внесення змін до стратегії макропруденційної політики Національного банку України.

Мета статті — обґрунтування пропозицій щодо удосконалення механізмів державного регулювання банківського інвестування в умовах необхідної концентрації фінансових ресурсів для реалізації реальних інвестиційних проектів відновлення економіки. Методологічно, дослідження спирається на аналіз динаміки основних показників банківської системи України, зокрема, інвестиційної діяльності комерційних банків щодо обґрунтованості висновків про необхідність корекції механізму державного регулювання банківського інвестування. На основі принципів системного підходу запропоновано декілька зрізів типології регуляторних інструментів, які застосовані у класифікаціях інструментарію як підсистеми механізму державного регулювання банківського інвестування.

Ключовим науковим результатом є системна класифікація інструментів державного регулювання банківського інвестування за видами (адміністративні, економічні, методичні) та ознаками: методу дії, характеру дії, адекватності, форми дії та особливостей. У статті конкретизовано напрями державного регулювання банківського інвестування з наголосом на необхідність впровадження у практику банківського кредитування методичного і нормативного забезпечення обґрунтувань економічної ефективності реальних інвестиційних проектів.

Практична значущість роботи полягає у сформульованих рекомендаціях для Національного банку України стосовно необхідності корекції механізму державного регулювання банківського інвестування та комерційним банкам щодо застосування методики визначення економічної ефективності інвестицій.

The article is devoted to the study of the adequacy of the mechanism of state regulation of banking investment to the modern challenges of martial law in Ukraine and post-war economic recovery. Based on a critical review of the "Core Principles of Effective Banking Supervision" developed and recommended by the Basel Committee on Banking Supervision, a conclusion was drawn about their effectiveness in the context of sustainable economic development, the adequacy of credit resources of the banking system, and the stability of its functioning. The recommendation on the need to correct the liberal paradigm of state regulation of banking investment in modern conditions of Ukraine is argued. Accordingly, changes are proposed to the macroprudential policy strategy of the National Bank of Ukraine.

The purpose of the article is to substantiate proposals for improving the mechanisms of state regulation of banking investment in conditions of the necessary concentration of financial resources for the implementation of real investment projects for economic recovery. Methodologically, the study is based on an analysis of the dynamics of the main indicators of the banking system of Ukraine, in particular, the investment activity of commercial banks regarding the validity of the conclusions about the need to correct the mechanism of state regulation of banking investment. Based on the principles of a systems approach, several sections of the typology of regulatory instruments are proposed, which are used in the classification of the toolkit as a subsystem of the mechanism of state regulation of banking investment.

The key scientific result is a systematic classification of instruments of state regulation of banking investment by types (administrative, economic, methodological) and features: method of action, nature of action, adequacy, form of action, and features. The article specifies the directions of state regulation of banking investment with an emphasis on the need to introduce methodological and regulatory support for substantiating the economic efficiency of real investment projects into the practice of bank lending.

The practical significance of the work lies in the formulated recommendations for the National Bank of Ukraine regarding the need to correct the mechanism of state regulation of banking investment and for commercial banks regarding the application of the methodology for determining the economic efficiency of investments.

Ключові слова: державне регулювання, банківські інвестиції, методи та інструменти, ефективність інвестицій.

Key words: state regulation, bank investments, methods and tools, investment efficiency.

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

Необхідною умовою реалістичного формування і виконання планів післявоєнного відновлення України є мобілізація фінансових ресурсів та їх концентрація для реалізації масштабних інвестиційно-інноваційних проєктів. Хочемо ми цього або ні, ми маємо погодитися на збільшення ролі держави в управлінні цими процесами, зокрема, на корекцію державного регулювання банківського інвестування у напрямі кредитування реальних інвестиційних проєктів.

У багатьох публікаціях присвячених проблематиці післявоєнного відновлення економіки України наводиться теза про те, що основним джерелом (фінансовим і матеріальним) мають стати закордонні гранти і поставки. При цьому згадується приклад Плану Маршала для Західної Німеччини в 1948—1953 рр., у якому близько 91% допомоги США надавалося на грантових умовах, та плану пост конфліктної реконструкції Боснії і Герцеговини у 1996—2004 рр., що передбачав надходження

близько 82% міжнародної допомоги через грантове фінансування. Слід звернути увагу, що, на нашу думку, План Маршала, попри все його значення, був для Німеччини не єдиним джерелом ресурсів для відновлення економіки. Основне його значення полягало в тому, що він передбачав передачу німецьким підприємствам сучасних на той момент технологій, які виводили промисловість Німеччини на рівень світової конкурентоспроможності. Що ж стосується джерел фінансування післявоєнного відновлення економіки цієї країни, то близько 70% ресурсів формувалися за рахунок внутрішніх джерел. Приклад економіка Боснії і Герцеговини хоча і є показовим, але слід зауважити, що економіка України має значно більший масштаб, ніж економіка цих країн.

В науковій літературі опублікована значна кількість статей, присвячених державному регулюванню банківського інвестування. Проте, у більшості з них ця проблематика розглядається досить вузько — у напрямі встановлення моніторингу Національним банком України (НБУ) економічних нормативів і лімітів. Концепція регулювання банківського інвестування, що реалізується

Таблиця 1. Кількість діючих банків в Україні (на кінець року)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Кількість діючих банків:	180	163	117	96	82	77	75	74	71	67	63	61	60
з них: з іноземним капіталом	49	51	41	38	38	37	35	33	33	30	27	26	26
у т. ч. зі 100% іноземним капіталом	19	19	17	17	18	23	23	23	23	22	19	19	19

* 2025 рік — станом на 01.09.2025

Джерело: складено за [14].

в Україні, ґрунтується на теоретичних положеннях ліберального підходу до державного регулювання, рекомендованого Базельським комітетом з питань банківського нагляду [1]. Слід зауважити, що ці нормативи отримали в практиці банківського регулювання назву — пруденційні нормативи¹. В Україні ці нормативи і обмеження є обов'язковими для виконання комерційними банками і об'єднуються у чотири групи: нормативи капіталу; нормативи ліквідності; нормативи і ліміти кредитного ризику; нормативи інвестування [2]. За дотриманням встановлених нормативів ННБУ здійснює оперативний моніторинг і щомісячний контроль.

Будь яка економічна теорія, у тому числі і теорія ліберального управління банківським інвестуванням, стає затребуваною на практиці, якщо вона є адекватною об'єктивним економічним умовам певного періоду часу. Це стосується і поглядів П. Прудона, адже економіка Франції, яка належала і належить до кола економік провідних індустріальних країн, у тому числі її банківська сфера, потребувала мінімального втручання держави.

Аналіз світової практики державного регулювання банківського інвестування та вітчизняних і зарубіжних публікацій з означеної проблематики дає змогу зробити висновок про застосування більш широкого спектру регулятивних інструментів. Зокрема, це особливо помітно проявляється в періоди світових економічних криз, нестабільності курсу національної валюти, банкрутстві великих банків, для ліквідації наслідків стихійних лих, введення надзвичайного, а тим більше воєнного стану в країні тощо. У цих ситуаціях пруденційний інструментарій банківського регулювання у більшому ступені, ніж це характерно в стабільні періоди, доповнюється адміністративними і рекомендаційними заходами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Фахові публікації з проблематики державного регулювання банківського інвестування можна поділити на декілька напрямів. До першого напрямку слід віднести рекомендації Світового банку і Базельського комітету, які не мають обов'язкового характеру, а стають обов'язковими у наслідок прийняття рішень урядами і центральними банками країн. Ці рекомендації враховуються в більшості держав-членів при розробці законів і нормативно правових актів. Вони також запроваджені більше ніж у 100 країнах Світу. В Європейському союзі вони також застосовуються для взаємної інтеграції держав-членів Союзу. До іншого напрямку доцільно, на наш

погляд, віднести праці українських дослідників: Примости Л. О. [3], Грищук А. М. [4], Брежнєвої-Єрмоленко О.В. і Золотарьова О.В. [5], Тимошенко М. В. [6], в яких розглядаються теоретичні основи інвестиційної діяльності банків. Окремо слід виділити напрям досліджень, присвячений проблематиці регулювання діяльності банків на ринку цінних паперів, зокрема, праці Жердецької Л.В. [7], Черкасової С. В. [8], Фролова Д. С. [9]. Розробки механізмів державного регулювання банківського інвестування висвітлюються в публікаціях Ніконенко У. М. [10], Онікієнко С. В. [11], Пугача А. М. і Демчука Н. І. [12], Пшика Б. І. [13] та інших. Проте, особливості функціонування цих механізмів в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки поки що не знайшли необхідної уваги і достатнього наукового опрацювання та висвітлення у фаховій літературі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення механізмів державного регулювання банківського інвестування в умовах необхідної концентрації фінансових ресурсів на реалізацію реальних інвестиційних проектів відновлення економіки. Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі завдання: обґрунтування необхідності корекції державної політики регулювання банківської сфери, у тому числі, банківського інвестування; аналіз основних тенденцій розвитку банківського інвестування і виявлення чинників, що їх обумовили; розроблення рекомендації щодо уточнення парадигми державного регулювання банківського інвестування; класифікація інструментарію державного регулювання в означеній сфері і розроблення рекомендацій його практичного застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Оцінку результативності функціонування механізму державного регулювання банківського інвестування можна дати лише спираючись на аналіз фактичних даних діяльності банківського сектору України. Спочатку звернемось аналізу до аналізу основних тенденцій і перспектив розвитку банківського сектору та інвестиційної діяльності банків в Україні.

У першу чергу слід відмітити, що кількість діючих банків в Україні протягом 2014 — 2025 років скоротилася (табл. 1).

¹ На честь французького філософа і економіста середини XIX століття П'єра Жозефа Прудона, який в своїх наукових працях обстоював ліберально-анархістські підходи до державного управління економікою.

Таблиця 2. Сукупний регулятивний капітал комерційних банків України (на кінець року)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Регулятивний капітал, млрд грн (у номінальних цінах)	126,1	150,3	182,3	211,7	211,1	258,3
Приріст регулятивного капіталу, млрд грн(у номінальних цінах, до попереднього року)	...	+24,2	+32,0	+29,4	-0,6	+47,2
Індекс зростання регулятивного капіталу, % до попереднього року (у номінальних цінах)	100	119,2	121,3	116,1	99,7	122,4
Індекс зростання регулятивного капіталу, % до 2018 р. (у номінальних цінах)	100	119,2	144,6	167,9	167,4	204,8
Індекс-дефлятор до попереднього року	...	108,2	110,3	124,8	134,9	122,5
Індекс-дефлятор до базового 2018 року (одиниць)	...	1,082	1,193	1,489	2,009	2,461
Регулятивний капітал, млрд грн (у порівняльних цінах)	126,1	138,9	152,8	142,2	105,1	104,9
Приріст регулятивного капіталу, млрд грн(у порівняльних цінах, до попереднього року)	...	+12,8	+13,9	-10,6	-37,1	-0,2
Індекс зростання регулятивного капіталу, % до 2018 р.	100	110,2	121,2	112,8	83,3	83,2

Джерело: складено за [14, 15, 16].

Таблиця 3. Структура капітальних інвестицій в Україні за джерелами фінансування

	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
у тому числі за рахунок							
коштів державного бюджету	2,5	3,9	4,9	8,7	9,2	9,4	9,9
коштів місцевих бюджетів	5,2	8,7	9,1	10,4	8,4	4,6	7,2
власних коштів підприємств та організацій	67,5	70,8	65,4	66,5	68,6	72,8	72,3
кредитів банків та інших позик	7,6	7,8	10,8	6,7	5,0	4,2	2,9
коштів інвесторів-нерезидентів	3,0	0,3	0,7	0,4	0,1	0,0	0,1
коштів населення на будівництво житла	11,7	6,0	5,2	4,9	5,4	6,4	5,5
інших джерел фінансування	2,5	2,5	3,9	2,4	3,3	2,6	2,1

Джерело: складено за [17].

Так, за даними НБУ станом на кінець 2013 р. функціонувало 180 комерційних банків, з них 49 були з іноземним капіталом, тому числі зі 100% іноземним капіталом 19 банків. У наслідок підвищення НБУ вимог до суми капіталу комерційних банків і посилення конкуренції на ринку банківських послуг кількість діючих комерційних банків демонструє стійку тенденцію до скорочення. На 01 вересня 2025 р. в Україні налічувалося 60 діючих банків. Дрібні банки уходили з ринку. Така саме тенденція простежується і відносно банків з часткою іноземного капіталу у статутних фондах. Їх кількість скоротилася за цей період із 49 до 26 банків. При цьому на ринку банківських послуг залишилися незмінною кількість банків зі 100% іноземним капіталом.

Важливим показником інвестиційного ресурсу комерційних банків є їх регулятивний капітал². Мінімальний його розмір становить 200 млн грн. До його складу входять статутний капітал, резерви, прибуток, а також емісійні різниці, та інші внески.

Проведені нами розрахунки показників динаміки регулятивного капіталу українських банків показують,

що його сума протягом 2019—2023 років у номінальних цінах зросла більше, як у 2 рази (204,8%). При цьому найбільше зростання відбувалося у 2020 (на 21,3%) та 2023 роках (на 22,4%), що є наслідком підвищення Національним банком вимог щодо капіталу комерційних банків. У 2024 р. сукупний регулятивний капітал банків скоротився порівняно з 2023 р. на 13 млрд. грн і склав 245 млрд. грн. Разом з тим, перерахунок сукупного регулятивного капіталу банків відповідно до індексів-дефляторів за період 2019—2023 років свідчить про нестійку тенденцію динаміки капіталу. Так, протягом 2019—2020 років сукупний регулятивний капітал банків у порівняльних цінах базового 2018 р. зростав, й доволі високим темпом — більше як на 10% у рік, тоді як починаючи з 2021 року темп його зростання був недостатнім, щоб компенсувати інфляцію у ці роки. У наслідок цього інвестиційний ресурс комерційних банків скоротився. Порівняно з 2020 роком у 2023 році він скоротився майже у 1,5 рази.

Слід також звернути увагу на незначний розмір сукупного регулятивного капіталу українських банків у порівнянні із зарубіжними банками. У перерахунку в євро за офіційним курсом НБУ на 1 січня 2024 р. (41,996 грн за 1 євро) розмір сукупного регулятивного капіталу українських банків дорівнював 6,15 млрд. євро, що приблизно дорівнює капіталу середнього європейського банку. Очевидно, це недостатній розмір інвестиційного ресурсу для реалізації масштабних інвестиційних проєктів.

Аналіз динаміки кількості діючих банків в Україні та їх регулятивного капіталу вказує на те, що, враховуючи потреби у розвитку оборонно-промислового комплексу України та післявоєнного відновлення економіки, НБУ слід підвищити вимоги для зростання регулятивного капіталу банків.

Недостатній розмір регулятивного капіталу банків є, на наш погляд, одним з чинників незначної їх частки у структурі капітальних інвестицій в Україні (табл. 3). Так, за останніми опублікованими на момент нашого дослідження даними Державної служби статистики України за 2023 р. частка кредитів банків та інших позик починаючи з 2020 р. мала стійку тенденцію до зниження від 10,8% у 2019 р. до 2,9% у 2023 р. При цьому кошти державного бюджету у 2023 р. становили 9,9%, а найбільша частка інвестицій (72,3%) здійснювалася за рахунок власних коштів підприємств та організацій.

Комерційні банки по суті є приватними суб'єктами господарювання на ринку фінансових послуг. Отже вони керуються метою отримання максимального прибутку на капітал при як найменших ризиках. Умови функціо-

² Регулятивний капітал — це сума основного (1-го рівня) та додаткового (2-го рівня) капіталу банків в Україні, що використовується для забезпечення їх фінансової стійкості. Регулятивний капітал, а точніше - його сума та структура, підлягають щомісячному моніторингу Національним банком України.

нування банківської системи, створені в Україні, надають таку можливість. Разом з тим реальні інвестиційні, значною частиною яких є капітальні інвестиції, мають більший ступінь ризику порівняно з поточними банківськими операціями і споживчим кредитуванням населення і малого бізнесу під здійснення торгівельних операцій.

У структурі доходів банків України процентні доходи за даними НБУ становлять у 2025 р. близько 70%. Нажаль, НБУ не наводить в офіційній статистиці структуру процентних доходів. Проте, аналіз інвестиційної діяльності ряду системних банків України показує, що переважну частину процентних доходів становлять доходи від споживчого кредитування населення через кредитні картки і малого бізнесу під здійснення торгівельних операцій. Важливо відмітити, що ці операції здійснюються банками без розрахунків економічної ефективності. Індикаторами дозволу цих операцій є дані про доходи клієнта та його кредитну історію. По цих операціях банками встановлюються досить високі процентні ставки. Так, максимальні ставки по депозитах нині становлять 17% річних при сумі депозиту більше 10 млн грн і терміні депозиту 2 роки, середні ставки для фізичних осіб за даними агенції "Tomson Reuters" становлять 13% річних [18]. При менших сумах депозиту і менших строках процентні ставки по них коливаються від 10% до 12% річних, або від 0,8% до 1% у місяць (при застосуванні методики підрахунку за простими процентами). Слід відмітити, що більшість потенційних вкладників на депозити мають вільні фінансові ресурси в сумі менше 1 млн грн і на термін до 6 місяців. У той же час, процентні ставки по кредитах, зокрема, через кредитні картки, становлять 60% річних, а при максимальному строку кредитування у 20 місяців проценти за весь період дорівнюють 100%. Отже, процентна ставка по споживчих кредитах є як мінімум у 6 разів більшою від процентної ставки по депозитах.

При цьому слід відмітити, що НБУ не проводить моніторингу ставок по депозитах комерційних банків. Стосовно цих ставок рекомендовано комерційним банкам проводити внутрішній депозитний моніторинг. Наслідком такої ліберальної політики НБУ є незначна частка банківського інвестування реальних інвестиційних проектів.

До групи процентних доходів також належать доходи отримані від розміщення капіталу банку на депозитах, у цінних паперах або на рахунках в інших фінансових установах, але їх частка в моніторингу НБУ окремо не виділяється. Суттєвою часткою доходів банків є комісійні доходи, до яких належать комісійні за перекази коштів, обслуговування рахунків тощо. Часка цих доходів за даними моніторингу НБУ становить понад 20% [20].

Ефективність банківської депозитної політики можна простежити, якщо порівняти середні процентні ставки по депозитах з індексами інфляції (табл. 4). Порівняння цих показників слід виконати методом перерахунку їх в однаковий масштаб одиниць виміру. Як свідчать дані табл. 4 індекси інфляції та індекси середніх процентних ставок по депозитах мали відмінну динаміку щорічних величин. Для їх порівняння розрахуємо величини відповідних індексів за більш тривалий період (у нашому дос-

Таблиця 4. Індекси споживчих цін (індекси інфляції) в Україні

	Індекси інфляції, %	Індекси інфляції, одиниць	Середні процентні ставки по депозитах за рік, %	Індекси середніх процентних ставок по депозитах за рік, одиниць
2021	110,0	1,100	10	1,100
2022	126,6	1,266	9,5	109,5
2023	105,1	1,051	11	111,0
2024	112,0	1,120	12	112,0
2025	110,0*	1,100	13*	113,0

*Очікувані дані 2025 р.
Джерело: складено за [19].

лідженні за період 2021—2025 років) використовуючи метод складних процентів.

Розрахунки показують, що індекс інфляції за 2021—2025 рр. становив 180,3% ($1,100 \times 1,266 \times 1,051 \times 1,120 \times 1,100 = 1,803$ одиниці). У той же час індекс середніх процентних ставок по депозитах становив 169,2% ($1,100 \times 1,095 \times 1,110 \times 1,120 \times 1,130 = 1,692$ одиниці). Отже індекс інфляції за період 2021 — 2025 рр. є більшим від індексу середніх процентних ставок по депозитах за той самий період. З цього правомірно зробити висновок, що комерційні банки, отримуючи гроші за депозитними угодами у тривалому періоді, навіть не компенсують їх знецінення у наслідок інфляції. Одночасно за рахунок високих ставок по кредитах банки отримують прибуток. Це є вагомим аргументом про те, що державна ліберальна політика регулювання депозитних і кредитних операцій, яка проводиться НБУ, не є ефективною з точки зору забезпечення інтересів широких верств населення і малого бізнесу, вона є вигідною лише для комерційних банків.

Розширення інструментарію державного регулювання банківського інвестування є цілком закономірним відповідно до вимог і умов воєнного стану в Україні та післявоєнного відновлення економіки. З точки зору методології державного управління, економічної науки, теорії та практики банківського регулювання запропонована корекція механізму державного регулювання банківського інвестування є доцільним, адже весь інструментарій державного регулювання банківської сфери, й зокрема, банківського інвестування, є складною системою, у який застосування того, чи іншого інструменту має широкий спектр впливу на об'єкти управління. При цьому, як правило, розширюється сфера застосування рекомендаційних інструментів методичного характеру, таких як рекомендовані значення аналітичних показників, зокрема, внутрішньої норми прибутку інвестиційних проектів, методик розрахунку індикаторів економічної ефективності інвестицій, оптимізації портфелю цінних паперів тощо.

У зв'язку з введенням в Україні воєнного стану, в той самий день 24 лютого 2022 року, Правлінням НБУ була прийнята Постанова "Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану", якою визначено розширення спектру застосування інструментів банківського регулювання. У контексті цієї Постанови важливого значення набуває корекція концепції банківського регулювання у напрямі забезпечення інве-



Рис. 1. Ознаки класифікації інструментів державного регулювання банківського інвестування

сткування в реальні об'єкти воєнно-промислового комплексу та післявоєнного відновлення національної економіки. В цьому контексті важливого значення набуває класифікація інструментів державного регулювання банківського інвестування, яка б дала змогу визначити сфери їх застосування і розробити відповідні методичні рекомендації.

Системний підхід до класифікації інструментів державного регулювання банківського інвестування, на нашу думку, передбачає запровадження "категоріального ряду" — ланцюга взаємопов'язаних понять різного рівня, які утворюють певну логічну структуру. Стосовно інвестиційної діяльності банків цей ряд буде мати наступний вид: потреби — інтереси — цілі — стратегія — пріоритети — напрями — методи — інструменти — засоби.

Основними напрямками державного регулювання інвестиційної діяльності комерційних банків є:

- законодавче та нормативно-правове забезпечення: розроблення та прийняття законів і нормативних актів щодо банківської діяльності, включаючи нормативні методи управління інвестиційною діяльністю та ризиками;

- реєстрація та ліцензування, яка полягає у наданні дозволу на здійснення певних видів банківської діяльності та інвестицій, що вимагає від банків дотримання визначених Національним банком України (НБУ) стандартів безпеки та фінансової стійкості;

- нагляд і контроль, як регуляторні повноваження НБУ, передбачає здійснення постійного моніторингу діяльності банків, у тому числі, перевірку відповідності інвестиційних операцій комерційних банків встановленим нормам;

- рефінансування комерційних банків яке передбачає визначення обсягів рефінансування, процентної (облікової ставки), проведення торгів кредитними ресурсами;

- встановлення вимог до капіталу: мінімальних вимог до розміру і структури капіталу банків для забезпечення їхньої здатності покривати потенційні збитки від інвестиційної діяльності;

- управління ризиками, яке вимагає від банків розробки та впровадження ефективних систем управління інвестиційними ризиками для запобігання надмірному ризику та забезпечення стабільності та подолання можливих негативних наслідків окремих інвестиційних проектів;

- обмеження інвестиційної діяльності, що передбачає встановлення меж на види активів, у які можуть інвестувати банки, а також на частку інвестицій у певні ризиковані активи;

- забезпечення фінансової стабільності, яке полягає у захисті банківської системи від надмірних ризиків та забезпечення її стабільної роботи;

— захист прав вкладників, який гарантує збереження коштів вкладників шляхом запобігання збитковим, низько рентабельним або неетичним інвестиційним операціям банків;

- підтримка економічного розвитку шляхом спрямування інвестиційних потоків у реальний сектор економіки, стимулювання росту та створення сприятливого інвестиційного клімату;

- запобігання незаконним діям за допомогою контролю за дотриманням банківського законодавства та боротьби з фінансовими злочинами.

Класифікацію інструментів державного регулювання банківського інвестування доцільно проводити за ознаками наведеними на рисунку 1.

Ознака класифікації "методи дії" дає можливість диференціювати інструментарій державного регулювання банківського інвестування наступним чином. До адміністративного регулювання належать: реєстрація банків, ліцензування діяльності банків, встановлення вимог та обмежень щодо діяльності банків, застосування адміністративних санкцій, застосування фінансових санкцій, нагляд за діяльністю банків, надання рекомендацій щодо діяльності банків. До економічного регулювання можна віднести: встановлення економічних нормативів, встановлення нормативів обов'язкового резервування, встановлення норм відрахувань до резервів на покриття втрат за активними операціями, визначення процентної політики, рефінансування банків, регулювання кореспондентських відносин, управління золотовалютними резервами, регулювання діяльності на відкритому ринку, регулювання імпорту та експорту капіталу. Методичне регулювання охоплює обов'язкові інструменти: методика розрахунку економічних нормативів Н1 — Н12, методики розрахунку коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR), коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR), коефіцієнта лівереджу LR (введений з 1 вересня 2025). Також, на нашу думку, в

цю групу слід включити інструменти рекомендаційного характеру: рекомендації щодо оптимізації портфелю цінних паперів, методичні рекомендації визначення економічної ефективності інвестицій, нормативи економічної ефективності інвестицій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Корекція механізму державного регулювання банківського інвестування продиктована необхідністю переорієнтації банків на кредитування великих інвестиційних проектів і необхідної для цього мобілізації та концентрації фінансових ресурсів в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення економіки України. Проведене дослідження динаміки основних показників банківського інвестування підтверджує актуальність і практичну доцільність розширення ліберальної концепції банківського регулювання у напрямках орієнтації комерційних банків на кредитування великих інвестиційних проектів та доповнення макропруденційної політики Національного банку комплексом методичного інструментарію визначення економічної ефективності інвестицій.

Виділено п'ять ознак класифікації інструментів державного регулювання банківського інвестування, які дають змогу диференціювати цей інструментарій за ефективністю в умовах конкретних інвестиційних проектів.

Отже, удосконалення державного регулювання банківського інвестування доцільно здійснювати у наступних напрямках із застосуванням відповідних інструментів: — підвищення оперативності та ефективності моніторингу НБУ діяльності комерційних банків, у тому числі з окремим виділенням аналізу інвестиційної діяльності комерційних банків; — посилення контролю НБУ за дотриманням комерційними банками встановлених економічних нормативів і лімітів; — розробка і апробація методичних рекомендацій з оптимізації інвестиційного портфелю банків, методичних рекомендацій з визначення економічної ефективності інвестицій; — впровадження рекомендаційних нормативів економічної ефективності інвестицій.

Перспективою подальших досліджень можуть бути наукові розвідки застосування комерційними банками штучного інтелекту для визначення економічної ефективності інвестицій і прийняття рішень стосовно видачі інвестиційних кредитів. Цікавим також напрямом є алгоритмізація процедур визначення економічної ефективності інвестицій та обґрунтування методики, емпіричні розрахунки і запровадження нормативу економічної ефективності інвестицій.

Література:

1. Базельський комітет з банківського нагляду. Основні принципи ефективного банківського нагляду. Базель: Банк міжнародних розрахунків, 2024. 81 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking_supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Стратегія макропруденційної політики. Київ: Національний банк України, 2024. 28 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_of_macroprudential_policy-ukr_2024_ua.pdf?v=7 (дата звернення: 01.11.2025).

bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini (дата звернення: 01.11.2025).

3. Примостка Л. О. Роль банків в акумулюванні інвестиційних ресурсів. Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф., 3 листоп. 2011 р. К: КНЕУ, 2011. С. 416-418.

4. Гришук А. М., Шарко А. Р. Теоретичні основи інвестиційної діяльності банків. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23 (10). С. 190—195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntlu_2013_23_10_33 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Брежнєва-Єрмоленко О. В., Золотарьова О. В. Москаленко К. О. Детермінанти інвестиційної діяльності комерційних банків. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 948—954. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/142.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

6. Тимошенко М. В. Банківське регулювання в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5015> (дата звернення: 01.11.2025).

7. Жердецька Л. В. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності банків України на фондовому ринку. Науковий вісник ОНЕУ. 2021. №9-10 (286 — 287). С. 11—17. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/page.php?id=abstract/ukr/11-17> (дата звернення: 01.11.2025).

8. Черкасова С. В. Регулювання діяльності банків на вітчизняному ринку цінних паперів. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2633> (дата звернення: 01.11.2025).

9. Фролов Д. С. Діяльність банківських установ на фондовому ринку України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Denys-Frolov-113-121.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

10. Мединська Т. В., Руцишин Н. М., Ніконенко У. М. Податкове регулювання інвестиційної діяльності банків України. Бізнес Інформ. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-316-324> (дата звернення: 01.11.2025).

11. Онікієнко С. В. Регулювання інвестиційної діяльності банку. Монографія. К.: КНЕУ, 2013. 264 с.

12. Пугач А. М. Демчук Н. І. Державне регулювання банківського сектору в умовах економічної кризи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22, частина 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevscg_2018_22%283%29__11 (дата звернення: 01.11.2025).

13. Пшик Б. І., Печенко О. О. Актуальні проблеми розвитку банківської інвестиційної діяльності в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2014. Вип. 2. С. 24—32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2014_2_5 (дата звернення: 01.11.2025).

14. Національний банк України. Офіційний портал. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2025).

15. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2024. С. 87. URL: <https://stat.gov.ua/publications/annual-statistical-review-ukraine-2023> (дата звернення: 01.11.2025).

https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 01.11.2025).

16. За даними штучного інтелекту AI Overview Google (2023 рік) URL:<https://www.google.com/search?q=%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%B8&oq=&aqs=chrome.4.35i39i362i512i65012j35i39i362j46i39i362i512i650j3-5i39i362i4.5826963j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (дата звернення: 01.11.2025).

17. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ: Державна служба статистики України. 2024. С. 179. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 01.11.2025).

18. "Tomson Reuters" URL: <https://www.thomson-reuters.com/en> (дата звернення: 01.11.2025).

19. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Індекс інфляції в Україні 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 01.11.2025).

20. Національний банк України. Офіційний портал. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 01.11.2025).

References:

1. Basel Committee on Banking Supervision (2024), "Core Principles for Effective Banking Supervision", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Core_Principles_for_effective_banking-supervision-April_2024_ua.pdf?v=7 (Accessed: 01Nov 2025).

2. National Bank of Ukraine (2024), "Macroprudential policy strategy", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-makroprudentsiynoyi-politiki-natsionalnogo-banku-ukrayini> (Accessed: 01Nov 2025).

3. Prymostka, L. O. (2011), "The role of banks in the accumulation of investment resources", *Finansovo-kredytnyy mekhanizm aktyvizatsiyi investytsiynoho protsesu: zb. tez II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 3 lystop. 2011 r., [Financial and credit mechanism for activating the investment process: collection of theses of the II International Scientific and Practical Conference, November 3, 2011], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine, pp. 416—418.

4. Hryshchuk, A. M., and Sharko A. R. (2013), "Theoretical foundations of investment activities of banks", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 23. 10, pp. 190—195, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.10_33 (Accessed: 01Nov 2025).

5. Brezhnieva-Yermolenko, O. V., Zolotar'ova, O. V. and Moskalenko K. O. (2018), "Determinants of investment activity of commercial banks", *Yekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, pp. 948—954, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/142.pdf (Accessed: 01Nov 2025).

6. Tymoshenko, M. V. (2024), "Banking regulation in modern conditions", *Yekonomika i suspil'stvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5015> (Accessed: 01Nov 2025).

7. Zherdets'ka, L. V. (2021), "Assessment of the effectiveness of investment activities of Ukrainian banks in the stock market", *Naukovyj visnyk ONEU*, vol. 9-10 (286 —

287), pp. 11—17, available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/page.php?id=abstract/ukr/11-17> (Accessed: 01Nov 2025).

8. Cherkasova, S. V. (2023), "Regulation of bank activities in the domestic securities market", *Yekonomika i suspil'stvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2633> (Accessed: 01Nov 2025).

9. Frolov, D. S. (2024), "Activities of banking institutions on the stock market of Ukraine", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 12 (282), available at: https://economics.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Denys-Frolov-113-121.pdf (Accessed: 01Nov 2025).

10. Medyn's'ka, T. V., Ruschys'hyn N. M., and Nikonenko, U. M. (2020), "Tax regulation of investment activities of banks in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 11, available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-316-324> (Accessed: 01Nov 2025).

11. Onikiyenko, S. V. (2013), *Rehulyuvannya investytsiynoyi diyal'nosti banku*. [Regulation of investment activity of the bank]. KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Puhach, A. M., and Demchuk, N. I. (2018), "State regulation of the banking sector in the context of the economic crisis", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22, no. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%-283%29__11 (Accessed: 01Nov 2025).

13. Pshyk, B. I., and Pechenko O. O. (2014), "Current problems of development of banking investment activity in Ukraine", *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 2, pp. 24-32, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2014_2_5 (Accessed: 01Nov 2025).

14. National Bank of Ukraine. (2025). "Supervisory statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed: 01Nov 2025).

15. State Statistics Service of Ukraine (2024) "Statistical Yearbook of Ukraine for 2023", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (Accessed: 01Nov 2025).

16. According to Google's AI Overview (2023), "Average rates on commercial bank deposits in Ukraine", available at: <https://www.google.com/search?q=%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%B8&oq=&aqs=chrome.4.35i39i362i512i65012j35i39i362j46i3-9i362i512i650j35i39i362i4.5826963j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8> (Accessed: 01Nov 2025).

17. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Statistical Yearbook of Ukraine for 2023", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (Accessed: 01Nov 2025).

18. Tomson Reuters (2025), "Average rates on commercial bank deposits in Ukraine", available at: <https://www.thomsonreuters.com/en> (Accessed: 01Nov 2025).

19. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Inflation index in Ukraine 2025", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed: 01Nov 2025).

20. National Bank of Ukraine (2025), "Structure of commercial banks' income", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed: 01Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.

УДК 351:316.332

Д. М. Тюріна,

д. держ. упр., доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління,

Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

В. Д. Холодок,

к. держ. упр., доцент, директор, ОКЗ "Харківський організаційно-методичний центр туризму"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

С. І. Сисоєва,

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0790-0581>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.277

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУСПІЛЬСТВА

D. Tiurina,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,

National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

V. Kholodok,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Director, Kharkiv Organizational and Methodological Center of Tourism

S. Sysoieva,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

STATE MECHANISMS OF ENSURING OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF SOCIETY

У статті здійснено аналіз і оцінку державних механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства. Зокрема, виокремлено основні напрями діяльності держави щодо виявлення й оперативного попередження внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці економіки; визначено комплекс дій щодо забезпечення економічно безпечної інтеграції України до світової економіки, розвиваючи спеціальні інститути; сформульовано ключові принципи формування та впровадження демографічної політики як провідного напрямку забезпечення соціальної безпеки.

Показано, що в Україні залежно від компетенції органів законодавчої та виконавчої влади, громадських структур, призначених гарантувати соціальну безпеку, можна виділити чотири рівні її забезпечення: державний, регіональний, місцевий, самоорганізації громадян.

Зазначено, що дія механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки України повинна бути спрямована на: забезпечення соціально-економічної незалежності України; недопущення економічної ізоляції України від світової економічної системи; збереження й зміцнення ресурсно-енергетичної основи економіки країни; максимальне зниження рівня вразливості економіки держави, пов'язаної з впливом можливих негативних факторів, що виникають у геополітичному оточенні України; забезпечення взаємовигідного співробітництва з вітчизняними та міжнародними фінансовими інститутами; недопущення збільшення зовнішнього боргу від

розмірів, встановлених законом про державний бюджет; недопущення загрозливого дисбалансу в соціально-економічному розвитку регіонів України; збільшення частки вітчизняних товаровиробників в економіці країни.

Підкреслено, що соціальна трансформація є одним з найважливіших індикаторів соціальної безпеки. Нестійкість соціальної структури суспільства, процеси її деградації, відсутність збалансування інтересів окремих соціальних груп, узурпація влади та власності окремими групами, пренебрегація умовами відтворення деяких соціальних груп можуть призвести до соціальних потрясінь суспільства та держави.

The paper analyzes and assesses the state mechanisms of ensuring of the socio-economic security of society. In particular, the main directions of the state's activity to identify and promptly prevent internal and external threats to the security of the economy are allocated; a set of actions to ensure economically safe integration of Ukraine into the world economy by developing special institutions are identified; the key principles of formation and implementation of demographic policy as the leading direction of ensuring of social security are formulated.

It is shown that in Ukraine, depending on the competence of legislative and executive authorities, public structures intended to guarantee social security, there are four levels of its provision: state, regional, local ones and self-organization of citizens.

It is specified that the action of mechanisms of ensuring of the socio-economic security of Ukraine should be aimed at: ensuring of the socio-economic independence of Ukraine; preventing economic isolation of Ukraine from the world economic system; preservation and strengthening of the resource-energy basis of the country's economy; reduction of the level of vulnerability of the state economy associated with the influence of possible negative factors arising in the geopolitical environment of Ukraine; ensuring of mutually beneficial cooperation with domestic and international financial institutions; preventing of an increase in external debt from the size established by the law on the state budget; prevention of a threatening imbalance in the socio-economic development of the regions of Ukraine; increasing of the share of domestic producers in the country's economy.

It is emphasized that social transformation is one of the most important indicators of social security. The instability of the social structure of society, the processes of its degradation, the lack of balancing the interests of individual social groups, the usurpation of power and property by individual groups, the segregation by the conditions of reproduction of some social groups can lead to social upheavals of society and the state.

Ключові слова: державні механізми, соціально-економічна безпека, демографічна політика, соціально-економічна безпека, соціальна трансформація.

Key words: state mechanisms, socio-economic security, demographic policy, socio-economic security, social transformation.

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

Багатогранна роль системи державного регулювання в забезпеченні соціально-економічної безпеки країни в умовах глобалізації обумовлена виконанням власних його механізму функцій, у тому числі наступних.

По-перше, забезпечити інструментарій для обґрунтування та прийняття стратегічних і поточних рішень, що охоплюють як макро-, так і мікроекономічний регулюючий вплив та параметри функціонування держави.

По-друге, забезпечувати допомогою економічного й адміністративного характеру практичної реалізації стратегій і поточних програм соціально-економічного

розвитку, аналізу й оцінки досягнутих результатів, корекції впроваджених заходів та дій залежно від складних умов.

По-третє, забезпечити необхідний юридичний і політичний захист економічного суверенітету країни на основі розробки та послідовного впровадження законодавчих і нормативних актів, що передбачають заохочувальні та заборонні режими в системі взаємин з іншими країнами. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання забезпечення соціально-економічної безпеки держави неодноразово підлягали дослідженню з

боку вчених і практиків, зокрема, таких, як: Г. Білак, В. Василенко, О. Козирева, Н. Орлова та ін. При цьому недостатньо уваги приділяється таким питанням, як модернізація Державних механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є аналіз і оцінка державних механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити основні напрями діяльності держави щодо виявлення й оперативного попередження внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці економіки;
- визначити комплекс дій щодо забезпечення економічно безпечної інтеграції України до світової економіки, розвиваючи спеціальні інститути;
- сформулювати ключові принципи формування та впровадження демографічної політики як провідного напрямку забезпечення соціальної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Слід відмітити, що найважливішим напрямом впровадження державних механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки суспільства є діяльність держави щодо виявлення й оперативного попередження внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці економіки, особливо за умов сучасного соціально-політичного становищі України. Основні напрями цієї діяльності повинні бути наступні:

- виявлення випадків, коли фактичні або прогнозовані параметри економічного розвитку відхиляються від граничних значень економічної безпеки, а також розробка комплексних державних заходів щодо виходу країни з зони небезпеки. Заходи та механізми, що забезпечують економічну безпеку, розробляються одночасно з державними прогнозами соціально-економічного розвитку та повинні бути реалізовані в рамках програм соціально-економічного розвитку регіонів України;
- організація роботи щодо реалізації комплексу заходів з метою подолання або недопущення виникнення загроз соціально-економічній безпеці України;
- експертиза прийнятих рішень щодо фінансових і господарських питань з позицій забезпечення соціально-економічної безпеки України. Законодавчі та підзаконні нормативні правові акти обов'язково повинні проходити експертизу на предмет забезпечення соціально-економічної безпеки України.

Реалізація заходів щодо усунення загроз соціально-економічній безпеці в умовах глобалізації вимагає організації ефективної системи контролю за виконанням цих заходів з боку Ради національної безпеки і оборони України [2; 5].

Для забезпечення економічно безпечної інтеграції України до світової економіки, розвиваючи спеціальні інститути, необхідно завершити:

- формування оптимальної структури експорту, що передбачає значне підвищення у собі питомої ваги та обсягів товарів з високим ступенем переробки, високоякісних послуг;

— виходячи з існуючих конкурентних переваг, виявлення та цілеспрямоване освоєння найбільш перспективних для українського експорту товарів країни на світовому ринку, концентрації основних зусиль і засобів для досягнення ринкового успіху, а також всебічного розвитку виробничої кооперації, інжинірингу та лізингу;

— досягнення сприятливого торгового режиму у відносинах із зарубіжними країнами та їх торгово-економічними організаціями і союзами;

— забезпечення доступу російських підприємств як експортерів та імпортерів до світових ринків машин, обладнання та технологій, інформації та капіталу, до транспортних комунікацій, у тому числі на ринках з високим ступенем монополізації або захищеним ринком;

— довгострокове регулювання валютно-фінансових проблем у взаєминах з країнами, міжнародними організаціями-кредиторами та державами-боржниками [1; 6].

В Україні залежно від компетенції органів законодавчої та виконавчої влади, громадських структур, призначених гарантувати соціальну безпеку, можна виділити чотири рівні її забезпечення: державний, регіональний, місцевий, самоорганізації громадян. На кожному рівні актуальність проблеми вимагає постійної уваги до всіх інститутів держави і суспільства, а також аналізу її стану з тим, щоб не допускати дестабілізації і соціальних потрясінь у суспільстві. Особлива роль у питанні досягнення соціальної безпеки належить соціальній політиці [3; 4].

При цьому слід звернути увагу на те, що соціальна трансформація є одним з найважливіших індикаторів соціальної безпеки. Нестійкість соціальної структури суспільства, процеси її деградації, відсутність збалансування інтересів окремих соціальних груп, узурпація влади та власності окремими групами, пренебрегація умовами відтворення деяких соціальних груп можуть призвести до соціальних потрясінь суспільства та держави. Одним із ключових напрямів забезпечення соціальної безпеки є дієва демографічна політика.

Серед принципів формування та впровадження демографічної політики України слід виділити такі:

- використання принципу комплексності у вирішенні завдань демографічного характеру — заходи в зазначеній сфері повинні містити взаємопов'язані напрямки демографічного розвитку (смертності, народжуваності та міграції);
- пріоритетна концентрація — обрання ключових питань у межах кожного з напрямків демографічного розвитку та використання дієвих механізмів їх вирішення;
- забезпечення своєчасного реагування на тенденції демографічного характеру протягом поточного періоду;
- ведення обліку особливостей демографічного розвитку на регіональному рівні та використання диференційованого підходу до формування та впровадження демографічних регіональних програм;
- підтримка взаємодії органів державної влади з суспільними інститутами;
- координація дій законодавчих та виконавчих органів державної влади на державному, регіональному та муніципальному рівнях [1; 4; 6].

При цьому серед ключових завдань демографічної політики України на період до 2025 року слід відзначити такі:

- зменшення рівня смертності від причин зовнішнього походження, переважно у працездатному віці;

— зниження рівня смертності матерів і немовлят, посилення репродуктивного здоров'я населення, підтримка здоров'я дітей та підлітків;

— підтримка та підвищення рівня здоров'я населення, збільшення тривалості фази активного життя, формування сприятливих умов та забезпечення мотивуючих чинників для ведення здорового способу життя, суттєве зниження рівня захворюваності соціально небезпечними хворобами, підвищення якості життя хворих (зокрема, хворих на хронічні захворювання й інвалідів);

— збільшення показника народжуваності;

— укріплення сімейного інституту;

— залучення мігрантів відповідно до потреб забезпечення соціально-економічної безпеки у контексті підтримки необхідного демографічного стану в країні.

Зокрема, серед механізмів рішення завдання щодо скорочення рівня смертності населення необхідно виділити такі, що мають бути орієнтовані на:

— зниження рівня смертності від серцево-судинних захворювань через формування комплексної системи профілактики факторів ризику та проведення ранньої діагностики з застосуванням сучасних медичних технологій;

— підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення закладів охорони здоров'я;

— зниження рівня смертності та травматизму як наслідку пригод дорожньо-транспортного походження через підвищення якості дорожньої інфраструктури, забезпечення дисципліни на дорогах;

— зниження рівня смертності та травматизму як наслідку нещасних випадків у межах виробництва та професійних захворювань;

— зниження рівня смертності як наслідку самогубств через активізацію роботи профілактичного характеру з громадянами, що входять до відповідних груп ризику;

— зниження рівня смертності як наслідку захворювань онкологічного походження через впровадження відповідних профілактичних програм;

— зниження рівня смертності як наслідку ВІЛ / СНІДу та туберкульозу через модернізацію профілактично-лікувальних програм щодо вказаних захворювань;

— впровадження спеціальних програм для населення похилого віку [1—4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дія механізмів забезпечення соціально-економічної безпеки України повинна бути спрямована на:

— забезпечення соціально-економічної незалежності України;

— недопущення економічної ізоляції України від світової економічної системи;

— збереження й зміцнення ресурсно-енергетичної основи економіки країни;

— максимальне зниження рівня вразливості економіки держави, пов'язаної з впливом можливих негативних факторів, що виникають у геополітичному оточенні України;

— забезпечення взаємовигідного співробітництва з вітчизняними та міжнародними фінансовими інститутами, пріоритетність напрямів внутрішніх, зовнішніх кре-

дитних ресурсів та інвестиційних можливостей на відновлення та розвиток вітчизняної економіки;

— дотримання гранично допустимого рівня дефіциту державного бюджету та посилення його доходної частини;

— недопущення нецільового використання бюджетних коштів і державних ресурсів;

— недопущення збільшення зовнішнього боргу від розмірів, встановлених законом про державний бюджет;

— недопущення загрозового дисбалансу в соціально-економічному розвитку регіонів України;

— збільшення частки вітчизняних товаровиробників в економіці країни при забезпеченні поживавлення конкуренції й обмежень монополізму;

— забезпечення економічного зростання.

Література:

1. Білак Г. Діагностика подібності регіонів України за проблемами соціально-економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 115—123.

2. Василенко В. Про деякі результати економічної діагностики розвитку регіонів. Економіка України. 2013. № 1. С. 12—25.

3. Герасимчук З. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. Регіональна економіка. 2008. № 5. С. 1—9.

4. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.

5. Орлова Н., Козирева О. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 123—133.

6. Феленчак Ю. Б. Соціально-економічна безпека держави як запорука сталого розвитку. Академічні візії. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1382>

References:

1. Bilak, H. (2013), "Diagnostics of similarity of regions of Ukraine on the problems of socio-economic development", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12, pp. 115—123.

2. Herasymchuk, Z. (2008), "Economic essence of the investment infrastructure of the region", *Rehionalna ekonomika*, vol. 5, pp. 1—9.

3. Felenchak, Yu. B. (2023), "Socio-economic security of the state as a guarantee of sustainable development", *Akademichni vizii*, vol. 18, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1382> (Accessed 05 Nov 2025).

4. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", *Pravova informatyka*, vol. 4 (36), pp. 69—75.

5. Orlova, N. and Kozyreva, O. (2024), "Economic and social security of internally displaced persons in Ukraine", *Publichne upravlinnya: kontseptsii, paradigma, rozvitok, udoskonalennya*, vol. 9, pp. 123—133.

6. Vasylenko, V. (2013), "On some results of economic diagnostics of regional development", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 12—25.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2025 р.

А. Л. Помаза-Пономаренко,
д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження проблем
управління у сфері цивільного захисту, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>
Р. Б. Данчевський,
старший викладач кафедри управління діяльністю підрозділів цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0767-3898>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.281

СТРАТЕГІЧНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТА ПОСТВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

A. Pomaza-Ponomarenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Research Laboratory for Studying Management
Problems in the Field of Civil Protection, National University of Civil Protection of Ukraine
R. Danchevskyi,
Senior lecturer of the Department of Management of Civil Protection Units, Lviv State University of Life Safety

STRATEGIC AND SECURITY PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF STATE REGULATION IN THE SPHERE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE CONDITIONS OF CRISIS AND POST-WAR CHALLENGES

Досліджено стратегічні та безпекові пріоритети розвитку державного регулювання у сфері малого та середнього бізнесу (МСБ), зокрема в умовах кризових та поствоєнних викликів. Проведено комплексний аналіз на основі регресійного моделювання, контент-аналізу стратегічних документів та оцінки чинного нормативно-правового поля, що дозволило виявити ключові чинники ефективності державної політики щодо МСБ.

З'ясовано, що розвиток МСБ неможливий без інтегрованого поєднання стратегічних і безпекових пріоритетів публічної політики. Її стратегічні цілі, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та інтеграції МСБ у національну економіку, що мають доповнюватися заходами безпеки, включно із захистом від економічних, кібернетичних та воєнних ризиків. Таке поєднання забезпечує стійкість та довготривалу ефективність публічної політики у сфері регулювання МСБ.

Регресійний аналіз та контент-аналіз підтвердили факт значної залежності між рівнем державної підтримки та динамікою розвитку МСБ. Аргументовано, що фінансові стимули, пільгове кредитування, грантові програми та страхування ризиків, а також прозорість політики через цифрові сервіси та платформи значно підвищують темпи зростання підприємництва, особливо у кризові та поствоєнні періоди.

Особливу увагу в дослідженні приділено впровадженню цифрових сервісів, автоматизації бізнес-процесів, розвитку інноваційних кластерів та "зелених" технологій. Ці заходи не тільки підвищують економічну ефективність МСБ, а й формують здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх ризиків, сприяючи швидкому реагуванню на кризові ситуації та підвищенню прозорості управління державними ресурсами.

Крім того, проаналізовано чинне правове поле України у сфері підприємництва та надано рекомендації щодо реалізації заходів зі створення умов для стійкого розвитку МСБ, підвищення конкурентоспроможності України на внутрішньому та міжнародному ринках, а також забезпечення адаптивності економіки до зовнішніх (геополітичних) і воєнних викликів.

The strategic and security priorities of the development of state regulation in the sphere of small and medium-sized businesses (SMEs) were studied, in particular in conditions of crisis and post-war challenges. A comprehensive analysis was conducted based on regression modeling, content analysis of strategic documents and assessment of the current regulatory and legal field, which allowed identifying key factors of the effectiveness of state policy on SMEs.

It was found that the development of SMEs is impossible without an integrated combination of strategic and security priorities of public policy. Its strategic goals, aimed at increasing competitiveness, innovation and integration of SMEs into the national economy, should be supplemented by security measures, including protection from economic, cyber and military risks. Such a combination ensures the sustainability and long-term effectiveness of public policy in the sphere of SME regulation.

Regression analysis and content analysis confirmed the fact of a significant dependence between the level of state support and the dynamics of SME development. It is argued that financial incentives, preferential lending, grant programs and risk insurance, as well as policy transparency through digital services and platforms significantly increase the growth rate of entrepreneurship, especially in crisis and post-war periods.

The study pays special attention to the implementation of digital services, automation of business processes, development of innovation clusters and "green" technologies. These measures not only increase the economic efficiency of SMEs, but also form the ability of enterprises to adapt to external risks, contributing to a rapid response to crisis situations and increasing the transparency of state resource management.

In addition, the current legal framework of Ukraine in the field of entrepreneurship is analyzed and recommendations are provided for the implementation of measures to create conditions for the sustainable development of SMEs, increase the competitiveness of Ukraine in domestic and international markets, as well as ensure the adaptability of the economy to external (geopolitical) and military challenges.

Ключові слова: публічна політика, державне регулювання, підприємництво, малий та середній бізнес, геополітичний конфлікт, виклики, стратегія, державна підтримка, кластерні організації, органи публічної влади, заклади вищої освіти, наукові установи, інститути громадянського суспільства, система безпеки, економічна безпека.

Key words: public policy, state regulation, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, geopolitical conflict, strategy, state support, cluster organizations, public authorities, higher education institutions, scientific institutions, civil society institutions, security system, economic security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації економічних, соціальних та безпекових систем України питання стратегічного розвитку малого та середнього бізнесу набуває особливої ваги. Він є ключовим елементом національної економіки, забезпечуючи гнучкість ринкових процесів, зайнятість, інноваційний потенціал і здатність економіки швидко адаптуватися до зовнішніх шоків. Утім, повномасштабна агресія РФ, релокація підприємств, зміна виробничих ланцюгів і логістичних маршрутів, турбулентність фінансових ринків та постійні кіберзагрози та ракетно-дронові обстріли суттєво вплинули на спроможність малого та середнього бізнесу (далі — МСБ) до сталого розвитку в Україні. За цих умов державне регулювання має враховувати не лише економічні, а й безпекові виміри підприємницької діяльності.

Публічна політика у сфері МСБ традиційно фокусується на створенні сприятливого бізнес-клімату, доступу до фінансування, дерегуляції та формуванні інно-

ваційної інфраструктури. Проте нові форс-мажорні фактори — збройна агресія, руйнування фізичних активів, міграція робочої сили, порушення ринкових зв'язків, гібридні загрози — вимагають переосмислення підходів до регулювання. Зростає роль таких категорій, як економічна та цифрова безпека, стійкість (resilience), управління ризиками, захист критичної інфраструктури, адаптивні механізми та ін. Тому стратегічні пріоритети держави у сфері МСБ мають інтегрувати принципи безпеки, адаптивності та стійкості, які дозволять бізнесу функціонувати в умовах невизначеності.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю виявлення нових траєкторій державної політики, здатних забезпечити розвиток МСБ як фундаментального чинника відновлення економіки, підвищення конкурентоспроможності та формування економічної стійкості держави. У цьому контексті важливим є поєднання стратегічного бачення та безпекових підходів,

що дозволить розробити цілісну модель державного регулювання, адаптовану до сучасних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічного управління розвитком підприємництва загалом і малого та середнього бізнесу зокрема стали предметом багатьох досліджень науковців як у теоретичній, так і в прикладній площині. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у цій галузі, варто відзначити О. Ахмедову, О. Варяниченку, С. Назаренку, А. Прощаликіну, О. Руденку, О. Шведун та інших [2; 5]. Водночас аналіз зарубіжного досвіду щодо створення й реалізації адаптивних механізмів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу з позиції формування системи безпеки все ще залишається недостатньо дослідженим.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення стратегічних і безпекових пріоритетів розвитку державного регулювання у сфері малого та середнього бізнесу в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Державне регулювання малого та середнього бізнесу досліджується з позицій кількох наукових підходів: інституціонального, системного, економіко-правового, управлінського та безпекового. Традиційно МСБ розглядається як сектор, що потребує сприятливих умов для конкуренції, доступу до ресурсів та мінімізації регуляторних бар'єрів. Проте у XXI столітті акценти змістилися у бік необхідності забезпечення стійкості підприємницького середовища до зовнішніх деструктивних факторів [5].

Як відомо, у межах інституціональної теорії підкреслюється, що ефективність МСБ безпосередньо залежить від якості правил гри, зокрема, політичних, правових, економічних та соціальних інститутів. У період дії правового режиму воєнного стану та у поствоєнний період відновлення інститути держави мають адаптуватися до потреб бізнесу, включно з гнучкістю податкової системи, швидкістю адміністративних процедур, захистом права власності, доступом до інструментів підтримки.

Концепція синергетики та стійкості (resilience) функціонування соціально-економічних систем дозволяє розглядати МСБ як систему, здатну витримувати небезпеки у точці біфуркації, а також кризові ситуації й оперативно адаптуватися до нових умов. Ця концепція відзначає важливість управління ризиками, диверсифікації діяльності, цифрових інструментів, системної підтримки держави й інституцій бізнес-екосистем.

У свою чергу безпековий підхід фокусує увагу на загрозах, а саме: фізичних, фінансових, кібернетичних, інформаційних та логістичних. Для бізнесу в умовах війни першочерговими є захист активів, доступ до критичної інфраструктури, безперервність виробничих процесів, а також можливість релокації та відновлення діяльності. Поєднання вищевказаних підходів (інституціонального, безпекового й синергетичного) створює необхідність розгляду МСБ не лише як економічного актора, а як елемента системи безпеки держави, що

підсилює соціальну стабільність і стійкість територіальних громад. Крім того, у дослідженні використано системний підхід, що дозволив розглядати МСБ як частину економічної та безпекової підсистеми держави.

Слід зауважити, що розвиток МСБ перебуває під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких найвагомішими є такі:

1. Воєнні дії та руйнування інфраструктури. Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила втрату виробничих потужностей, руйнування логістичних маршрутів, втрату персоналу, людського та фінансового капіталу. Це обмежує можливості стабільної діяльності підприємств, формує нерівномірний розвиток між регіонами та змінює структуру економіки.

2. Логістичні та ресурсні обмеження. Блокування українських портів, ускладнені транспортні потоки, дефіцит пального та підвищення енергетичних витрат призвели до зростання собівартості продукції, затримки поставок і скорочення обсягів експорту.

3. Фінансові ризики. МСБ в Україні стикається із нестачею доступного кредитування, браком для цього коштів у держави, високою вартістю капіталу й обмеженими інвестиційними ресурсами [4]. В умовах невизначеності фінансові інституції посилюють вимоги до позичальників, що обмежує можливості розвитку бізнесу.

4. Кадрові ризики, міграція населення та релокація бізнесу. Масова міграція, мобілізаційні процеси, релокація підприємств та зміна ринку праці — усе це формує дефіцит кваліфікованих кадрів у багатьох регіонах.

5. Кіберзагрози та інформаційні ризики. Швидка цифровізація бізнесу зробила його більш вразливим до кіберзлочинності. Кібератаки на державні та приватні підприємства, а також державні сервіси створюють загрозу порушення безперервності реалізації бізнес-процесів.

6. Невизначеність зовнішнього попиту. Переналаштування глобальних ринків, зменшення купівельної спроможності та зміна споживчих пріоритетів впливають на можливості експорту та внутрішнього збуту.

Зазначені виклики формують потребу в оновленні державної стратегії розвитку МСБ в Україні з акцентування на підвищенні стійкості та забезпеченні безпеки підприємницької діяльності. Останній реліз схваленої Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024—2027 роки [1] дає підстави стверджувати, що публічна політика в означеній сфері повинна функціонувати в таких напрямках:

1. Відновлення та полегшення ведення бізнесу. Відновлення зруйнованого українського бізнесу через збройну агресію РФ за принципом "Build Back Better".

2. Доступ до капіталу, дерегуляція, нові інструменти підтримки (гранти, пільгове кредитування, страхування ризиків).

3. Спрощення дозвільних процедур, покращення комунікації влади та бізнесу (напр., цифрова державна платформа "Пульс", що створена для збору зворотного зв'язку від бізнесу щодо його взаємодії з державою для підвищення якості державних послуг [3]). Принагідно відзначимо, що на момент проведення дослідження власні відгуки щодо діяльності органів державної влади залишили понад 326 тис. українських підприємців.

Серед них лідерами за запитами та відгуками щодо отримання тих чи інших державних послуг є представники малого бізнесу (60% від загальної кількості запитів), потім розташувався середній бізнес (25-36% від загальної кількості запитів) [там само]. Цікаво, що саме від малого бізнесу отримано найбільшу кількість пропозицій щодо забезпечення розвитку професійної, наукової та науково-технічної діяльності з позиції залучення представників такого бізнесу. Це засвідчує чутливість даних підприємств до здійснення новаторської й інноваційної діяльності, яку доцільно стимулювати в межах функціонування кластерних утворень, які включають органи влади, неурядові організації, заклади вищої освіти, наукові установи. У цьому контексті набуває важливості питання забезпечення розвитку кластерів і кластерних організацій, наукових/інноваційних парків, стартап-спеціалізації регіонів.

4. Інноваційний розвиток, цифрова трансформація та "зелений" перехід. Упровадження цифрових бізнес-процесів: е-інвойсинг, онлайн-сервісів, здійснення миттєвих платежів, автоматизація тощо.

5. Заходи з енергоефективності та "зеленої" трансформації.

6. Розвиток людського капіталу та підприємництва, забезпечення інклюзивності під час ведення бізнесу.

7. Підтримка підприємництва серед жінок, ветеранів, людей з інвалідністю, ВПО.

8. Формування дуальної освіти для підприємців, програм підвищення їхньої кваліфікації, розвиток навичок управління, цифрових навичок.

9. Підвищення конкурентоспроможності й експортного потенціалу МСБ.

10. Інтеграція у міжнародні мережі (наприклад, Enterprise Europe Network), програми підтримки експорту, партнерства, інтернаціоналізація.

11. Підтримка брендів "Зроблено в Україні", залучення інвесторів до розвитку МСБ (адже вони зацікавлені більше у підтримці саме представників великого бізнесу через розміри їхніх доходів), розбудова ланцюгів доданої вартості.

12. Урахування регіонального аспекту, застосування диференційованих підходів до відновлення регіонів загалом і МСБ зокрема з урахуванням наслідків війни.

Схвалення аналізованої Стратегії й операційного плану заходів є державною відповіддю на виклики воєнного часу та підґрунтям для системної підтримки МСБ. Уважаємо, що в найближчі два роки доцільно зреалізувати таке: 1) активізувати створення координаційного органу та запустити систему моніторингу реалізації; 2) активізуватись у напрямку проведення конкурсів на отримання гранту для "зелених" та інноваційних МСБ; 3) запустити пілотні бізнес орієнтовані кластери в регіонах, особливо постраждалих або з високим потенціалом; 4) масштабувати пільгове кредитування МСБ та держгарантії; 5) запустити програми перепідготовки/навчання для ветеранів, ВПО, жінок, щоб збільшити серед них кількість підприємців; 6) забезпечити об'єктивне інформування бізнесу про можливості через мережу офісів цифрові сервіси, донорські програми. Послідовна реалізація цих заходів до 2027 року може забезпечити відновлення довоєнних показників функціонування МСБ, значно підвищити їх експортно-орієнто-

вану частку, створити нові робочі місця, стимулювати інноваційний розвиток, і водночас підвищити економічну стійкість держави та її регіонів.

Отже, Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024—2027 роки [1] — це правовий документ, який здатен стати фундаментом для відновлення, розвитку та модернізації малого і середнього бізнесу України. Він поєднує економічні, інституційні, цифрові, екологічні та соціальні підходи. Якщо держава, бізнес і суспільство зможуть зреалізувати передбачені заходи з високою відповідальністю, то це підвищить шанси на стабільне відновлення економіки України, підвищення конкурентоспроможності, створення нових робочих місць і зростання інвестиційного потенціалу МСБ. Водночас успіх залежить від дієвого втілення заходів у сфері фінансування, координації, контролю й адаптації до воєнних реалій. Без цього Стратегія залишиться декларацією, тому критично важливо перетворити її на результативний, злагоджений механізм.

Емпіричне дослідження впливу політичних інструментів (особливо кластерної участі й інструментів держпідтримки) на результати функціонування МСБ в Україні дозволило визначити такі показники:

1. Залежні змінні (Y): темп росту кількості МСБ (ΔMSB_count), темп росту зайнятості у МСБ ($\Delta Employment$), темп росту середнього доходу/виручки ($\Delta Revenue$), частка експорту від МСБ.

2. Ключові незалежні змінні (X): PolicyIntensity_{it} — індекс інтенсивності політики (комполит: витрати/кількість програм/наявність кластерних ініціатив).

ClusterParticipation_{it} — частка МСБ у регіоні, що залучені до кластерів (%).

FundingPerFirm_{it} — середній обсяг фінансування на МСБ (грн).

TrainingPrograms_{it} — кількість навчальних програм на 10 тис. підприємств.

У табл. 1 представлено результати для трьох моделей Fixed Effects (FE), модель з лагами, Diff-in-Diff (DiD) щодо впливу публічної політики на МСБ. Власне, базова панельна модель (Fixed Effects — FE) дозволяє оцінити вплив публічної політики, фінансування й участі МСБ у кластерах на зміну результату, контролюючи за незмінними характеристиками регіонів і загальними часовими трендами (формула 1):

$$\Delta Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 PolicyIntensity_{it} + \beta_2 ClusterParticipation_{it} + \beta_3 FundingPerFirm_{it} + \gamma X_{it} + \alpha_i + \tau_t + \epsilon_{it} \quad (1),$$

де ΔY_{it} — зміна результату для регіону i у часі t (наприклад, зміна кількості малих та середніх підприємств або їхньої ефективності);

PolicyIntensity_{it} — інтенсивність публічної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу;

ClusterParticipation_{it} — участь МСБ у кластерних організаціях;

FundingPerFirm_{it} — обсяг фінансування МСБ;

X_{it} — матриця контрольних змінних (економічні, демографічні, галузеві показники);

α_i — фіксовані ефекти регіону, які прибирають постійні відмінності між регіонами (наприклад, географічні чи історичні особливості);

Таблиця 1. Оцінка впливу політики підтримки малого та середнього бізнесу

Змінна	Fixed Effects (FE)	Модель з лагами (1-pik)	Diff-in-Diff (DiD)
PolicyIntensity	0.120*** (0.035)	0.080** (0.032)	—
ClusterParticipation	0.075** (0.030)	0.060* (0.028)	—
FundingPerFirm	0.045* (0.022)	0.038 (0.021)	—
Lagged PolicyIntensity	—	0.050* (0.025)	—
Post × Treated	—	—	0.150*** (0.040)
Контрольні змінні (X)	Включені	Включені	Включені
Фіксовані ефекти регіонів	Так	Так	Так
Фіксовані ефекти часу	Так	Так	Так
Кількість спостережень	200	200	200

Джерело: авторська розробка.

Примітки:

*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01.

τ_t — часові фіксовані ефекти, які дозволяють оцінити й урахувати загальні тренди (економічні цикли, кризові події тощо);

ϵ_{it} — випадкова помилка.

Модель з лагами представлена у формулі 2, у межах якої враховано, що ефект реалізації та впливу публічної політики МСБ може проявлятися із затримкою:

$$\Delta Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{PolicyIntensity}_{it-1} + \dots + \epsilon_{it} \quad (2).$$

Лаги допомагають перевірити часову динаміку впливу підтримки на розвиток малого та середнього бізнесу. Якщо фінансування або участь МСБ у кластері впливають на підприємництво не відразу, а через 1—2 роки, то лаги дозволяють це встановити більш коректно (див. табл. 1).

Модель Diff-in-Diff (DiD) дозволяє порівняти динаміку між групою державного впливу (втручання) і контрольною групою до та після реформування політики у сфері функціонування МСБ (формула 3):

$$\Delta Y_{it} = \alpha + \delta(\text{Post}_i \text{ Ч } \text{Treated}_i) + \theta_i + \lambda_t + \epsilon_{it} \quad (3),$$

де Post_i — це індикатор часу після реформування/впливу;

Treated_i — це індикатор регіонів та їх МСБ, що підпали під вплив публічної політики;

δ — це коефіцієнт, що показує ефект державного впливу під час реалізації публічної політики у сфері функціонування МСБ;

θ_i — фіксовані ефекти регіонів і часу;

ϵ_{it} — випадкова помилка.

Коефіцієнти інтерпретуються як зміна ΔY при одиничній зміні відповідної змінної, утримуючи інші фактори постійними.

Модель FE враховує постійні відмінності між регіонами та загальні часові тренди.

Модель з лагами дозволяє оцінити ефект політики з затримкою на 1 рік.

Diff-in-Diff оцінює чистий ефект втручання на розвиток бізнесу у регіонах, де була інтенсифікація підтримки.

Інтерпретація основних результатів дослідження (табл. 2):

1. PolicyIntensity (інтенсивність політики), що передбачає позитивний вплив політики на розвиток малого та середнього бізнесу. У моделі FE коефіцієнт 0,12 означає, що збільшення інтенсивності публічної політики на 1 одиницю пов'язане зі зростанням ΔY на 0,12 одиниці.

2. ClusterParticipation також має значущий позитивний ефект, підтверджуючи роль кластерних організацій у підтримці малого та середнього бізнесу.

3. FundingPerFirm має слабший, але все ж позитивний вплив.

4. Модель із лагами показує, що ефект публічної політики частково проявляється через рік після впровадження.

5. Diff-in-Diff: коефіцієнт 0,150 вказує, що після реформи регіони та їх МСБ, які отримали інтенсифікацію держпідтримки, показали значне збільшення ΔY , порівняно з іншими регіонами.

У вищевведених моделях із фіксованими ефектами індекс інтенсивності публічної політики й участь МСБ у кластерах (кластерних організаціях) позитивно і статистично значимо пов'язані з ключовими показниками МСБ. Прогнозовані результати з лагами показують, що ефект від фінансової підтримки МСБ проявляється через 1—2 роки.

На підставі зазначеного можемо надати такі рекомендації щодо вдосконалення публічної політики у сфері функціонування та розвитку МСБ:

1. Переформулювати KPI, перейшовши від оцінювання кількості підтримувальних програм до комплексного підвищення темпів зростання доходів/зайнятості МСБ (відстежуючи це через щорічні панелі).

2. Удосконалювати кластерні інструменти взаємодії, що включає фінансування мереж кластерних організацій, фасилітацію B2B, реалізацію грантів на спільні інноваційні проекти, а також пріоритизування підтримки кластерів з високою доданою вартістю. При цьому слід розвивати інструменти спрямування (поєднувати фінансування з технічною допомогою (capacity building), стимулювати участь приватного сектора у відновленні України та її регіонів).

Таблиця 2. Спрощений регресійний аналіз впливу публічної політики на сферу МСБ

Змінна	Коефіцієнт	Std.Err	p-value	Інтерпретація
PolicyIntensity	0.012	0.004	0.003	+1 п.р. індексу → +1.2% щорічне зростання кількості МСБ
ClusterParticipation	0.045	0.018	0.015	+1% участі у кластерах → +0.045% збільшення виручки/фірму
FundingPerFirm (млн грн)	0.08	0.03	0.01	+1 млн грн → +8% зростання виручки
GDP_per_capita (контроль)	0.006	0.002	0.004	—

Джерело: авторська розробка.

3. Модернізувати механізм моніторингу (створити систему незалежної оцінки (quarterly reports + mid-term evaluation) стану державної підтримки МСБ).

4. Таргетування, тобто здійснювати більш точне спрямування ресурсів на регіони та їх МСБ із високим потенціалом мультиплікації (експортно орієнтовані кластери).

5. Упровадження науково обгрунтованої публічної політики, реалізація якої має відбуватись через механізм пілотування державної підтримки в окремо взятих регіонах з оцінюванням через RCTs/DiD, перш ніж масштабувати нові інтенції у сфері публічної політики.

6. Забезпечення публічності політики, тобто її зрозумілості та відкритості для МСБ. Для цього варто скоротити адміністративні бар'єри, актуалізувати онлайн-портал для подачі заявок і звітності МСБ.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Дослідження засвідчило, що розвиток малого та середнього бізнесу неможливий без комплексного поєднання стратегічних та безпекових пріоритетів публічної політики. Аргументовано, що стратегічні цілі, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та інтеграції МСБ у національну економіку, повинні доповнюватися безпековими заходами — захистом від економічних, кібернетичних та воєнних ризиків. Таке поєднання забезпечує стійкість й ефективність політики державного регулювання МСБ.

2. Регресійний аналіз і контент-аналіз стратегічних документів підтвердили значну залежність між рівнем державної підтримки та динамікою розвитку МСБ. Фінансові стимули, пільгові кредити, гранти та страхування ризиків, публічність політики (зокрема, через цифрові сервіси та платформи) суттєво підвищують темпи зростання малого та середнього бізнесу, особливо у кризові та поствоєнні періоди. На цій підставі визнано, що ефективна публічна політика щодо підтримки МСБ є не лише економічною, а й безпековою потребою суспільства та держави.

3. У продовження відзначимо, що акцентовано на впровадженні цифрових сервісів, автоматизації бізнес-процесів, розвитку інноваційних кластерів і "зелених" технологій МСБ. Усе це забезпечує не тільки економічну ефективність МСБ, а й підвищують його здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків і викликів. Цифрова трансформація створює умови для швидкого реагування на кризові ситуації та підвищує прозорість управління державними ресурсами, які можна спрямовувати на стимулювання розвитку МСБ.

4. Аналіз чинного правового поля у сфері регулювання МСБ дав підстави стверджувати, що диференційовані програми підтримки для різних категорій підприємців (ВПО, ветерани, жінки, люди з інвалідністю) і регіонів (східні, південні та інші постраждали регіони) підвищують соціальну й економічну стійкість. З огляду на це акцентовано, що інклюзивність та врахування місцевих особливостей ведення МСБ дозволяють досягти більшого ефекту від державного впливу на нього.

5. Доведено, що дієва реалізація стратегічних і безпекових пріоритетів публічної політики потребує чіткої окресленої системи моніторингу, контролю й оцінювання результатів розвитку МСБ. Для цього доречно запроваджувати KPI для програм підтримки МСБ, проводити на регулярній основі аудит показників розвитку МСБ тощо. Усе це дозволяє науково обгрунтовано та вчасно вдосконалювати механізми публічної політики та підвищувати її результативність, мінімізуючи ризики невиконання цільових показників.

6. Визнано, що схвалена Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року й операційний план заходів на 2024—2027 роки формують основу не лише економічного розвитку, а й національної безпеки України. Цей правовий документ дозволяє поєднати інституційне зміцнення, інновації, цифровізацію та фінансову підтримку з механізмами управління ризиками. Зважаючи на сучасні вимоги суспільства та часу, обгрунтовано заходи реалізації цієї Стратегії з метою створення умов для стійкого розвитку МСБ, підвищення конкурентоспроможності України на внутрішньому та міжнародному ринках, а також забезпечення адаптивності економіки до зовнішніх та воєнних викликів.

Література:

1. Законодавство // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення 26.11.2025).
2. Назаренко С.А. Кластерний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону // Сталий розвиток економіки. 2011. № 1. С. 26—29.
3. Пульс // Державна цифрова платформа. URL: <https://pulse.gov.ua/>.
4. Стан та очікування мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні // Аптека.ua. 2025. URL: <https://www.apтека.ua/article/711591>.
5. Шведун В.О., Ахмедова О.О. Механізми публічного управління розвитком кластерів соціальної економіки: європейський досвід // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2024. Вип. 2 (21). С. 166—172.

References:

1. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Legislation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (Accessed 26 November 2025).
 2. Nazarenko, S.A. (2011), "Cluster mechanism for increasing the competitiveness of the region", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1, pp. 26—29.
 3. State Digital Platform (2025), "Pulse", available at: <https://pulse.gov.ua/> (Accessed 26 November 2025).
 4. Apteka.ua (2025), "Status and expectations of micro, small and medium-sized businesses in Ukraine", available at: <https://www.apтека.ua/article/711591> (Accessed 26 November 2025).
 5. Shvedun, V., and Akhmedova, O. (2024), "Mechanisms of public management of the development of social economy clusters: European experience", *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy*, vol. 2 (21), pp. 166—172.
- Стаття надійшла до редакції 26.11.2025 р.*

М. М. Забаштанський,
д. е. н., професор, директор навчально-наукового інституту природокористування
та гуманітарних наук, Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

А. В. Роговий,
д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5445-214X>

Р. Ф. Бессараб,
аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8845-4054>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.287

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

М. Zabashkanskyi,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Educational-Scientific Institute Environmental
 Management and Humanities, Chernihiv Polytechnic National University

A. Rohovyi,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel
 and Restaurant Management, Chernihiv Polytechnic National University

R. Bessarab,
 Postgraduate student, Chernihiv Polytechnic National University

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF THE FUNCTIONING OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE

У статті досліджено концептуальні засади функціонування механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва в Україні. Проведено критичний огляд наукових підходів до категорії "механізми публічного управління", що дало можливість обґрунтувати мету функціонування механізму публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва, як спрямовану дію на поєднання зусиль спеціалізованих суб'єктів господарювання та цілеспрямованої політики органів державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення належної ефективності агропромислового виробництва, підтримки високого рівня конкурентоспроможності агропромислової продукції, гарантування продовольчої безпеки держави. Охарактеризовано існування прямої залежності впливу стану інноваційного розвитку агропромислового виробництва та рівня його автономії, що визначає результативність власного функціонування.

Наголошено, що неспроможність повного забезпечення потреб агропромислового виробництва за рахунок внутрішніх можливостей, з урахуванням їх вартості та якості, формують загрози продовольчій безпеці країни, погіршують стан економічної безпеки.

Доведено, що незважаючи на високу вартість процесу забезпечення інноваційної активності, обумовлену необхідністю проведення фундаментальних наукових досліджень, значною тривалістю інноваційних проєктів, необхідністю підготовки висококваліфікованих фахівців для їх здійснення, питання її реалізації є беззаперечним.

Обґрунтовано авторський підхід до побудови механізму публічного управління інноваційним розвитком агропромислового комплексу України. Розкрито зміст сучасних технологій інноваційного розвитку агропромислового виробництва в Україні, серед яких виокремлено наступні: технології пов'язані з цифровізацією та точним землеробством; технології пов'язані зі здійсненням селекції та проведенням генетичних досліджень; інноваційні технології обробки ґрунтів спрямовані на мінімальний або нульовий його обробіток з метою зменшення ерозії та збереження вологості; технології енергозбереження та сталого природокористування.

The article explores the conceptual principles of the functioning of public management mechanisms for the innovative development of agro-industrial production in Ukraine. A critical review of scientific approaches to the category of "public management mechanisms" has been conducted, which made it possible to substantiate the purpose of the functioning of the public management mechanism for the innovative development of agro-industrial production, as an action aimed at combining the efforts of specialized business entities and targeted policies of state authorities and local governments in order to ensure the proper efficiency of agro-industrial production, maintain a high level of competitiveness of agro-industrial products, and guarantee the food security of the state. The existence of a direct dependence of the influence of the state of innovative development of agro-industrial production and the level of its autonomy, which determines the effectiveness of its own functioning, is characterized.

It is emphasized that the inability to fully meet the needs of agro-industrial production at the expense of domestic capabilities, taking into account their cost and quality, creates threats to the country's food security and worsens the state of economic security. It is proven that despite the high cost of the process of ensuring innovative activity, due to the need to conduct fundamental scientific research, the significant duration of innovative projects, and the need to train highly qualified specialists for their implementation, the issue of its implementation is undeniable.

The author's approach to building a mechanism for public management of innovative development of the agro-industrial complex of Ukraine is substantiated. The content of modern technologies for innovative development of agro-industrial production in Ukraine is revealed, among which the following are highlighted: technologies related to digitalization and precision agriculture; technologies related to selection and genetic research; innovative soil cultivation technologies aimed at minimal or zero tillage in order to reduce erosion and preserve moisture; technologies for energy conservation and sustainable nature management.

Ключові слова: публічне управління, механізм публічного управління, інноваційний розвиток, агропромислові підприємства, агропромислове виробництво, інноваційний розвиток, фінансове забезпечення, цифрова економіка, продовольча безпека, сталий розвиток.

Key words: public administration, public administration mechanism, innovative development, agro-industrial enterprises, agro-industrial production, innovative development, financial support, digital economy, food security, sustainable development.

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

Прогресивна динаміка зростання чисельності населення у світовому масштабі, вимагає застосування спільних міжнародних підходів до забезпечення першочергових потреб населення, в першу чергу пов'язаних

із гарантуванням продовольчої безпеки суспільства. З цих позицій, питання підвищення ефективності використання земель сільськогосподарського призначення, збереження принципу раціонального землекористування поряд із забезпеченням ефективності функціонування агропромислового комплексу потребують подальшого дослідження та методологічного обґрунтування. Постійно зростаючий обсяг, структура та складність по-

треб населення, покриття яких перебуває у площині функціонування агропромислового комплексу, вимагає поряд із гармонійним поєднанням власного функціонування з природним середовищем, здійснювати системний пошук новітніх підходів до забезпечення високої якості аграрної продукції та збереження результативності власного функціонування.

Відповіддю на систему вищезгаданих викликів є застосування в практиці функціонування агропромислових підприємств інноваційних підходів та інструментів, спрямованих на науково-обґрунтоване підвищення корисності використання земель, сприяння дотримання екологічної рівноваги. Застосування новітніх інноваційних технологій у процесі функціонування агропромислових підприємств виступає визначальним чинником забезпечення результативності їх функціонування, збереження конкурентоспроможності та гарантуванні виконання взятих на нього зобов'язань. Саме тому, очевидно є необхідність застосування в діяльності агропромислових підприємств як іноземних інноваційних технологій та засобів, так і вітчизняних. Водночас, враховуючи складність, високу вартість та довготривалість розробки інноваційних технологій необхідних для функціонування агропромислових підприємств питання їх інноваційного розвитку потребують належного державного регулювання та підтримки, що можливо реалізувати за допомогою відповідних механізмів публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інноваційного розвитку, зокрема в контексті дослідження функціонування механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислових підприємств висвітлена у працях науковців та практиків, серед яких: Вдовенко Н.М., Височанська М.Я., Геєць В.М., Дребот О.І., Дубина М.В., Дяченко М.І., Ємець О., Косач І.А., Курилоб О.І., Мамчур В.А., Маргасова В.Г., Попело О.В., Саблук П.Т., Скрипнік В.В., Студінська Г.Я., Сундук Н., Сус Т., Цюпа О., Шпикуляк О.Г. та інші.

Зокрема, Саблук П.Т. в процесі дослідження ролі та значення інноваційної моделі розвитку аграрного сектору економіки України наголошував, що "аграрний сектор є основою добробуту всього населення держави, а впровадження інноваційної моделі розвитку аграрного сектору не можливе без розбудови інноваційної інфраструктури та без забезпечення готовності суспільства сприймати інновації" [8].

Мамчур В.А. та Студінська Г.Я. під час дослідження особливостей інноваційного розвитку аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості наголошують на необхідності виокремлення інноваційної архітектури моделі розвитку аграрної сфери, яка має бути побудованою за принципами оптимальної секторальної структури національної економіки [7].

Вернюк Н.О., Дяченко М.І. під час проведення дослідження особливостей регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки наголошують на відсутності стратегічного бачення та послідовної державної політики щодо його переведення на інноваційний шлях розвитку [1].

Водночас, враховуючи потужний потенціал напрацювань науковців та практиків, акцентування ними значної уваги на важливості забезпечення ефективного функціонування агропромислового виробництва, на даний час наявна множина пріоритетних напрямів дослідження функціонування агропромислового комплексу.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Питанням інноваційного розвитку національної економіки загалом, а також окремим галузям і суб'єктам господарювання, в тому числі агропромисловим, присвячено значна кількість досліджень науковців та практиків. Цілком справедливо зазначити, що наявні напрацювання мають фундаментальний характер і спрямовані на розкриття як концептуальних, так і методичних та методологічних аспектів інноваційного розвитку агропромислового сектору в цілому та відповідних суб'єктів господарювання зокрема. Поділяючи думку значної когорти науковців в частині ролі та значенні інноваційних продуктів та технологій у забезпеченні відносних та абсолютних показників функціонування агропромислового сектору, хочемо наголосити на надмірній залежності результативності його функціонування від їх доступності. Неспроможність повного забезпечення потреб агропромислового виробництва за рахунок внутрішніх можливостей, з урахуванням їх вартості та якості, формують загрози продовольчій безпеці країни, погіршують стан економічної безпеки. Саме з цих позицій, подальше дослідження концептуальних та методологічних засад функціонування механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва спрямованих на виявлення внутрішніх резервів та стимулювання існуючих можливостей забезпечення його потреб, формують основу проведення наукового пошуку та подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є розкриття концептуальних засад та поглиблення методологічного інструментарію наявних механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва в Україні, обґрунтування їх провідної ролі у забезпеченні продовольчої безпеки країни, збереження конкурентних позицій та підвищення ефективності функціонування агропромислових суб'єктів господарювання, дотримання ключових принципів сталого розвитку та екологічної рівноваги.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕНЬ

Висока вразливість і невизначеність вітчизняної економіки, обумовлена повномасштабним військовим вторгненням на територію нашої країни, спричинила необхідність пошуку нових механізмів функціонування та управління як окремими галузями економіки, так і процесами які супроводжують їх функціонування.

Військова агресія проти нашої країни спричинила системний вплив на звичні уклади функціонування та розвитку держави, при цьому це вплинуло як на побут пересічних громадян, так і здійснило суттєві трансформації у функціонуванні суб'єктів господарювання та галузей національної економіки. Необхідність збереження життя людей, гарантування суверенітету держави

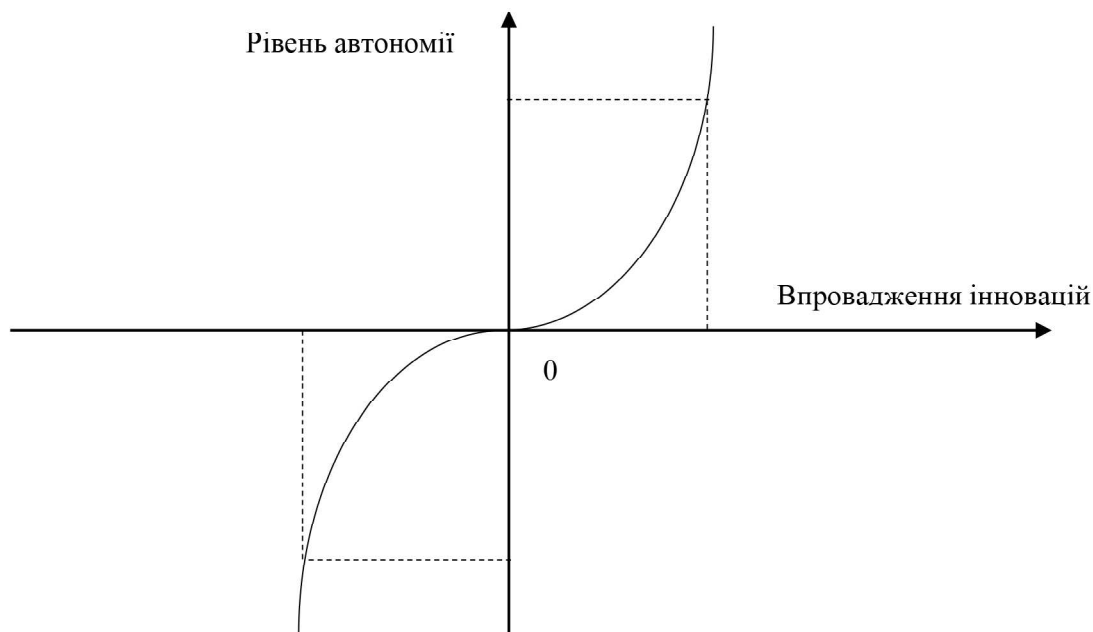


Рис. 1. Графічна залежність інноваційного розвитку агропромислового виробництва та рівня його автономії

* — узагальнено авторами на основі [3; 6; 10].

сформувало передумови спрямування всіх зусиль держави на забезпечення потреб військових, посилює роль механізмів публічного управління.

На сьогодні категорія "механізм публічного управління" досліджена багатьма вітчизняними та іноземними науковцями, що дозволяє її розглядати як сукупність методів та інструментів задіяних публічними інституціями в процесі досягнення визначених цілей спрямованих на задоволення інтересів та потреб суспільства.

Механізм публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва спрямований на поєднання зусиль профільних суб'єктів господарювання та цілеспрямованої політики органів державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення належної ефективності здійснення агропромислового виробництва, підтримки високого рівня конкурентоспроможності агропромислової продукції, гарантування продовольчої безпеки держави [2; 4].

Вочевидь, процес функціонування механізму публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва має носити безперервний характер, що дозволить забезпечити пошук, розробку та впровадження нових ідей, продуктів, технологій або методів управління [5].

Цілком справедливо наголосити, що технологічне відставання вітчизняного агропромислового сектору економіки від аналогічних секторів провідних країн світу, спричинили не лише орієнтування переважно на первинне виробництво агропромислової продукції, але і сформувало передумови його значного технологічного відставання, суттєво вплинуло на скорочення автономії за рахунок існування значної залежності від іноземних технологій, засобів захисту та догляду за рослинами, насіннєвим матеріалом, рис. 1.

В сучасних умовах наявність та якість земельних ресурсів оцінюється виключно в сукупності зі спроможні-

стю агропромислових виробників застосовувати сучасні технології інноваційного розвитку. Серед таких технологій варто виокремити наступні напрями:

- технології пов'язані з цифровізацією та точним землеробством (комплексні системи GPS-навігації, автоматизація та роботизація, впровадження датчиків та сенсорів, практичне використання дронів та супутників, застосування Big Data, інші);

- технології пов'язані зі здійсненням селекції та проведенням генетичних досліджень;

- інноваційні технології обробки ґрунтів спрямовані на мінімальний або нульовий його обробіток з метою зменшення ерозії та збереження вологості;

- технології енергозбереження та сталого природокористування (активне поширення відновлюваних джерел енергії, застосування раціонального використання наявних ресурсів, впровадження технологій переробки та повторного використання) [7; 11].

Впровадження даних технологій в процеси агропромислового виробництва обумовлено прагненням виробників підвищити ефективність результативності власного функціонування, необхідністю задоволення продовольчих потреб прогресивно зростаючого обсягу населення у світовому масштабі, кліматичними змінами.

Глобалізація світового середовища, спричинила значну залежність від окремих технологій, що є на нашу думку є допустимим, в разі наявності вітчизняних аналогів їх заміщення. Враховуючи те, що світова пандемія та військова агресія проти нашої країни, наочно продемонстрували фундаментальний негативний вплив існування таких залежностей на процеси функціонування національної економіки. Саме тому, питання забезпечення належного рівня автономії національної економіки, в тому числі агропромислового виробництва набуває стратегічного характеру.

Звичайно, забезпечення належного рівня інноваційного розвитку агропромислового виробництва та автономії аг-

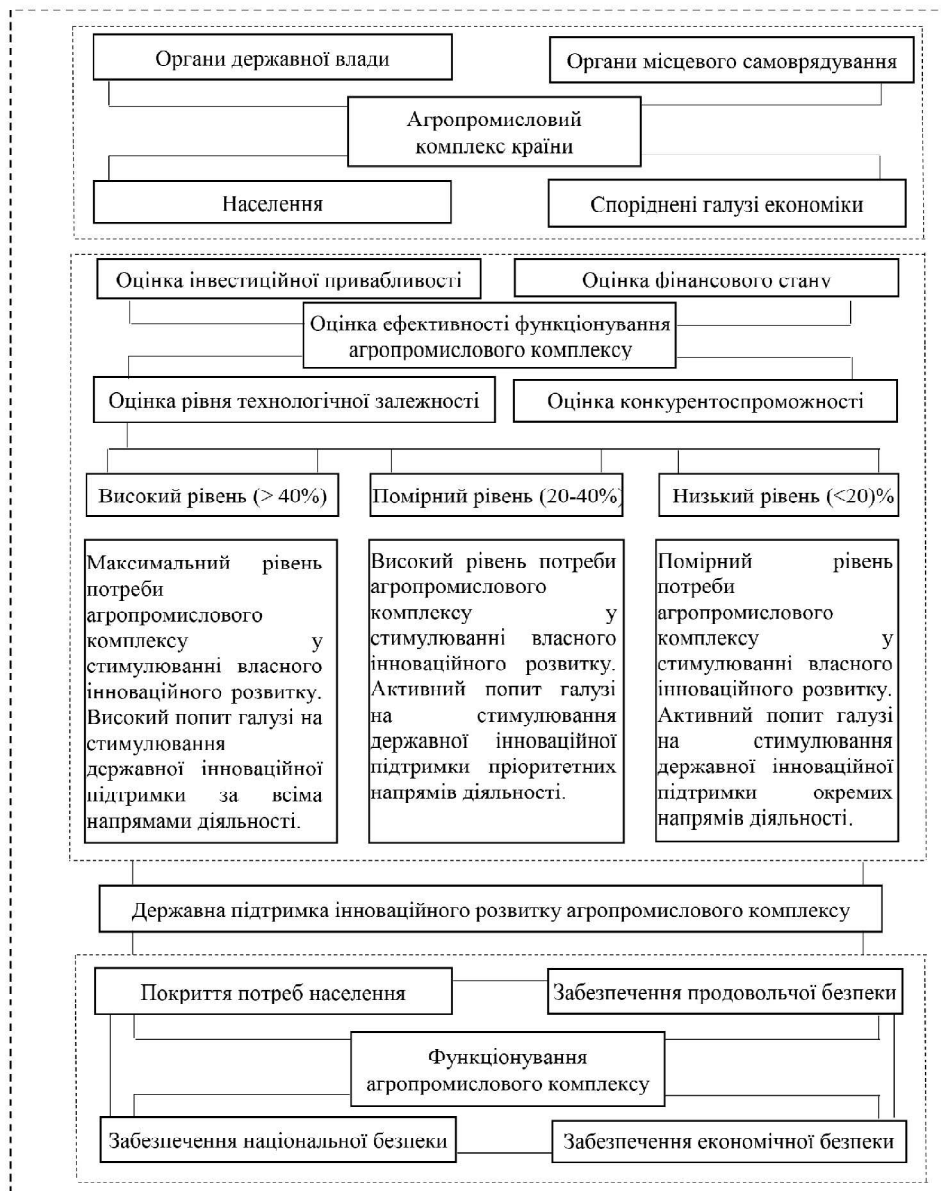


Рис. 2. Місце публічного управління в механізмі інноваційного розвитку агропромислового комплексу України

* — узагальнено авторами на основі [9—11].

рарного сектору вимагатиме дієвого механізму публічного управління, реалізація якого в практичній площині вимагатиме не лише відповідного правового забезпечення, але також наявність відповідного правового, організаційного, інформаційного та кадрового забезпечення, рис. 2.

Водночас, посилення інноваційної складової розвитку агропромислового виробництва сприятиме зростанню частки переробної аграрної продукції в структурі експорту, збільшить питому вагу доданої вартості, сприятиме посиленню економічного потенціалу національної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Висока вразливість і невизначеність вітчизняної економіки, обумовлена повномасштабним військовим вторгненням на територію нашої країни, спричинила необхідність трансформації наявних механізмів функціо-

нування національної економіки країни в цілому, а також її окремих галузей зокрема.

Складність передбачення умов подальшого розвитку національної економіки, необхідність швидкої адаптації до динамічних умов військового стану, обумовила необхідність пошуку дієвих підходів до зміцнення економічного потенціалу країни, основою якого мають стати інновації.

Незважаючи на високу вартість стимулювання інноваційної активності, обумовлену необхідністю проведення фундаментальних наукових досліджень, значною тривалістю інноваційних проєктів, необхідністю підготовки висококваліфікованих фахівців для їх здійснення, питання її здійснення набуває беззаперечності. Критичної важливості питання розробки та впровадження інновацій набувають серед галузей, діяльність яких спрямована на забезпечення національної безпеки, гарантування суспільству дотримання соціальних стандартів та умов життєдіяльності та життєзабезпечення. За цих умов особлива ува-

га держави має бути приділена інноваційному розвитку агропромислового сектору економіки, посиленню його спроможності повноцінно забезпечувати процес розширеного відтворення за рахунок внутрішніх можливостей, без втрати якості продукції та збереження належного рівня конкурентоздатності продукції. Значний рівень залежності вітчизняного агропромислового виробництва від багатьох складових необхідних для їх функціонування (сільськогосподарська техніка, насіння, засоби догляду за рослинами, добрива та інше) не лише значно загострює питання продовольчої безпеки, але також скорочує можливості національної економіки. Ці питання потребують системної уваги зі сторони органів влади, а результативність їх вирішення перебуватиме в площині реалізації відповідних механізмів публічного управління інноваційним розвитком агропромислового виробництва.

Література:

1. Вернюк Н. О., Дяченко М. І. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8805>.
2. Геєць В. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні. Економіка України. 2024. № 67 (11 (756)). С. 3—28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>.
3. Дубина М., Забаштанський М. Розвиток банківського кредитування аграрних підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (29). С. 359—381. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-359-381](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381).
4. Дубина М., Забаштанський М. Фінансовий механізм розвитку аграрних підприємств в умовах макрофінансової нестабільності. АГРОСВІТ. 2025. № 3 (2025). С. 4—11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5598>.
5. Жидяк О. Р. Інноваційний розвиток підприємства аграрної сфери: регіональний аспект. Економіка: реалії часу. 2012. № 2 (3). С. 165—169.
6. Забаштанський М. М., Забаштанська Т. В. Особливості управління оборотними активами агропромислових підприємств України. Науковий вісник ЧДІЕУ Серія 1, Економіка: збірник наукових праць. 2012. № 1 (13). С. 200—205.
7. Мамчур В. А., Студінська Г. Я. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.
8. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки у її становленні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2016. № 9. С. 34—42. URL: <http://surl.li/mghap>.
9. Саблук П. Т., Шпикуляк О. Г., Курилоб Л. І. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.
10. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 20. DOI: 10.20535/2307-5651.20.2021.252585.
11. Сус Т., Сундук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Volume 2 (49). DOI: 10.55643/fcaptop.2.49.2023.4021.

References:

1. Verniuk, N.O. and Diachenko, M.I. (2021), "Regulation of innovative development of the agricultural sector", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8805> (Accessed 01.11.2025).
2. Heiets, V. (2024), "Controversies and prospects for economic growth based on innovation in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 67 (11 (756)), pp. 3—28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>.
3. Dubyna, M. and Zabashtanskyi, M. (2025), "Development of bank lending to agricultural enterprises in modern conditions", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2(29), pp. 359—381. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-359-381](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-359-381).
4. Dubyna, M. and Zabashtanskyi, M. (2025), "Financial mechanism of development of agricultural enterprises in conditions of macrofinancial instability", *Ahrosvit*, vol. 3 (2025), pp. 4—11, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5598> (Accessed 01.11.2025).
5. Zhydyak, O.R. (2012), "Zhydyak O.R. Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstva ahrarnoyi sfery: rehionalnyy aspekt", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 2 (3), pp. 165—169.
6. Zabashtanskyi, M.M. and Zabashtanska, T.V. (2012), "Peculiarities of managing current assets of agro-industrial enterprises of Ukraine", *Naukovyi visnyk ChDIEU Seria 1, Ekonomika*, vol. 1 (13), pp. 200—205.
7. Mamchur, V.A. and Studinska, H.Ya. (2023), "Innovative development of the agricultural sector in the context of the implementation of the national system of sustainability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144>.
11. Sabluk, P. T. (2016), "An innovative model of the development of the agricultural sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation", *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku. Seria: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 9, pp. 34—42, available at: <http://surl.li/mghap> (Accessed 01.11.2025).
9. Sabluk, P. T., Shpykulyak, O. H. and Kurylo, L. I. (2010), *Innovatsiyna diyalnist v ahrarniy sferi: instytutsionalnyy aspekt: monohrafiia [Innovative activity in the agricultural sphere: institutional aspect]*, NNTS IAE, Kyiv, Ukraine.
10. Skrypnik, V. V. (2021), "Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects for development", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyyivskyy politekhnichnyy instytut"*, vol. 20. doi:10.20535/2307-5651.20.2021.252585.
11. Sus, T., Sunduk, N., Yemets, O., Movchun, S. and Tsyupa O. (2023), "Innovative development of the agricultural sector: models of financing and assessment of the impact of financing at the regional level", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2 (49). doi:10.55643/fcaptop.2.49.2023.4021.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.

М. В. Грузд,
к. е. н., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1396-121X>
В. О. Молінський,
аспірант, Інститут регіональних досліджень НАН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1404-1415>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.293

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ

М. Gruzd,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Management,
Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
V. Molinskyi,
PhD student, Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the NAS of Ukraine

FINANCIAL POTENTIAL OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

У статті здійснено аналіз і оцінку фінансового потенціалу малого та середнього бізнесу як елементу державного управління будівельною галуззю. Зокрема, виокремлено основні виклики для малого та середнього бізнесу в будівельній галузі; визначено гарантії, які знижать ризики для міжнародних фінансових організацій та установ фінансування повоєнного розвитку будівельної галузі; розглянуто проекти розвитку будівельної галузі, котрі фінансуються міжнародними фінансовими установами; виявлено перспективи розвитку державного управління будівельною галуззю.

Підкреслено, що, одна з ключових проблем, яку підприємці будівельної галузі найчастіше згадують в опитуваннях, — це втрата доступу до фінансування. Уряд систематично працює над створенням інструментів для подолання цього виклику. Водночас Уряд зосереджується на трьох ключових сферах, що підвищують економічну самодостатність — залучення інвестицій у реальний сектор, розвиток виробництва та стимулювання експорту.

Показано, що основними викликами для малого та середнього бізнесу у будівельній галузі у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням є: дефіцит кваліфікованих працівників; бюрократичні труднощі та фінансові ризики, зокрема, висока інфляція та волатильність гривні можуть суттєво знизити темпи будівництва. Компанії знаходяться у пошуку альтернативних механізмів фінансування, зокрема, співпраці з міжнародними інвесторами.

Зазначено, що в 2024 році спостерігається значне зростання цін на ключові будівельні матеріали через наявність логістичних труднощів, підвищення цін на енергоносії та інфляційні процеси. У 2025 році прогнозується чергове підвищення цін, хоча стабілізація можлива за умови покращення логістики та збільшення місцевого виробництва.

Підкреслено, що на рівні будівельної галузі України спостерігається низка ознак зростання та відновлення, незважаючи на наявність систематичних викликів, спричинених наслідками повномасштабного російського вторгнення та нестабільністю економіки.

The paper analyzes and evaluates the financial potential of small and medium-sized businesses as an element of public administration of the construction industry. In particular, the main challenges for small and medium-sized businesses in the construction industry are singled out; the guarantees that will reduce the risks for international financial organizations and institutions to finance the post-war development of the construction industry are identified; the projects for the development of the construction industry financed by international financial institutions are considered; the prospects for the development of public administration of the construction industry re allocated.

It is emphasized that one of the key problems that entrepreneurs of the construction industry most often mention in surveys is the loss of access to financing. The Government is systematically working on creating tools to overcome this challenge. At the same time, the Government focuses on the following three key areas that increase economic self-sufficiency: attracting of investment in the real sector, developing of production and stimulating of exports.

It is shown that the main challenges for small and medium-sized businesses in the construction industry in connection with the full-scale Russian invasion are: a shortage of skilled workers; bureaucratic difficulties and financial risks, in particular, high inflation and national currency volatility can significantly reduce the pace of construction. Companies are looking for alternative financing mechanisms, in particular, cooperation with international investors.

It is noted that in 2024 there is a significant increase in prices for key building materials due to the presence of logistical difficulties, an increase in energy prices and inflationary processes. In 2025, another increase in prices is predicted, although stabilization is possible to improved logistics and an increase in local production.

It is emphasized that at the level of the construction industry of Ukraine there are a number of signs of growth and recovery, despite the existence of systematic challenges caused by the consequences of the full-scale Russian invasion and the instability of the economy.

Ключові слова: державна підтримка, будівельна галузь, сталий розвиток, зелене будівництво, країни світу, малий та середній бізнес, фінансовий потенціал, фінансово-економічний механізм.

Key words: government support, construction industry, sustainable development, green construction, countries of the world, small and medium-sized businesses, financial potential, financial and economic mechanism.

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

Розвиток малого та середнього бізнесу та залучення великих інвестицій у пріоритетні сектори економіки, зокрема, будівельну галузь, є ключовими елементами економічного відновлення України після руйнувань, спричинених війною. Для ефективної підтримки цього процесу необхідно створити спеціалізовані фінансові програми та інструменти для задоволення потреб малого та середнього бізнесу, зокрема, для модернізації виробничих потужностей та придбання нового обладнання. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одна з ключових проблем, яку активно досліджують вчені і практики у контексті державного управління будівельної галузі, — це втрата доступу до фінансуван-

ня [1—4; 6]. Уряд, систематично працює над створенням інструментів для подолання цього виклику. Водночас Уряд зосереджується на трьох ключових сферах, що підвищують економічну самодостатність — залучення інвестицій у реальний сектор, розвиток виробництва та стимулювання експорту. При цьому недостатньо уваги приділяється таким питанням, як вдосконалення фінансово-економічних механізмів державного управління малим та середнім бізнесом у будівельній галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є аналіз і оцінка фінансового потенціалу малого та середнього бізнесу як елементу державного управління будівельною галуззю.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити основні виклики для малого та середнього бізнесу в будівельній галузі;
- визначити гарантії, які знизять ризики для міжнародних фінансових організацій та установ фінансування повоєнного розвитку будівельної галузі;

— розглянути проекти розвитку будівельної галузі, котрі фінансуються міжнародними фінансовими установами;

— виявити перспективи розвитку державного управління будівельною галуззю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До повномасштабного російського вторгнення у 2022 році економіка України демонструвала помірне зростання, причому особливу роль відігравали промислові регіони, серед яких лідирувала Дніпропетровська область (582,4 млрд. грн валового регіонального продукту (далі — ВРП) або 10,7% від загального обсягу), Харківська область та місто Київ. У 2021 році ВВП зріс майже на 29% порівняно з 2020 роком і склав 5,4 трлн грн.

Така ділова активність в окремих регіонах стимулювала розвиток банківського сектору України, розробку та впровадження нових послуг і програм фінансування, зокрема для бізнесу у будівельній галузі. У 2021 році чистий портфель корпоративних кредитів у гривні зріс на 40,2%. Державні банки, крім ПриватБанку, були найбільш активними у кредитуванні. Кредитування іноземними банками в іноземній валюті активізувалося наприкінці 2021 року. Чисті кредити в іноземній валюті зросли на 7,8% за квартал. З початку повномасштабного вторгнення доступ до банківських послуг постійно скорочується, що перешкоджає своєчасному та повному залученню фінансування для реалізації інвестиційних проєктів, зокрема, в будівельній галузі. Станом на 1 липня 2024 року кількість діючих структурних підрозділів українських банків з початку війни зменшилася на 24% [1—3; 5].

У перший рік повномасштабного вторгнення кількість суб'єктів господарювання в Україні зменшилася на 11%. Однак у 2023—2024 роках, завдяки значному зростанню кількості індивідуальних підприємств, спостерігається поступове відновлення, і загальна кількість суб'єктів господарювання наблизилася до довоєнного рівня у два мільйони. За даними Світового банку, після 29% зниження економічної активності у 2022 році, економіка зросла на 5% у 2023 році, причому найбільше постраждали східні регіони, тоді як внутрішнє переміщення стимулювало виробництво у західній частині країни. До повномасштабного вторгнення 77,7% малих та середніх підприємств оцінювали свій фінансово-економічний стан як відмінний або добрий; сьогодні лише 20% компаній вважають свої показники ефективності хорошими [2; 4; 5].

Основні виклики для малого та середнього бізнесу у будівельній галузі в цьому зв'язку виявилися наступними.

1. Дефіцит кваліфікованих працівників: масова міграція призвела до дефіциту кваліфікованих працівників. Компанії шукають способи залучення працівників, зокрема підвищення заробітної плати та навчання.

2. Бюрократичні труднощі: процес отримання дозволів на будівництво продовжує займати багато часу. Спрощення регуляторної бази може позитивно вплинути на ринок.

3. Фінансові ризики: висока інфляція та волатильність гривні можуть суттєво знизити темпи будівництва. Компанії знаходяться у пошуку альтернативних механізмів фінансування, зокрема, співпраці з міжнародними інвесторами.

Згідно з прогнозами, у 2025 році ціни на житло в новобудовах можуть підвищитися на 15—25%, особливо на рівні великих міст. Це пов'язано зі зростанням вартості будівництва, високим темпом інфляції та активним попитом на житло в новобудовах [3; 5].

Київська, Львівська та Львівська області, ймовірно, залишаться лідерами, але Закарпатська та Івано-Франківська області можуть збільшити свою частку завдяки туризму та попиту з боку внутрішньо переміщених осіб.

Військові ризики в Україні, що виникли внаслідок війни, призвели до значної нерівності в умовах залучення фінансування для різних регіонів. Території, де ведуться активні бойові дії або котрі знаходяться поблизу зон конфлікту, часто стикаються з труднощами у залученні інвестицій та фінансових ресурсів. З іншого боку, західні регіони, де ризики нижчі, можуть бути більш привабливими для інвесторів та фінансових установ, що призводить до активнішого фінансування компаній у західних регіонах, ніж в інших економічно важливих частинах країни. Водночас це може посилити нерівність у регіональному розвитку та створити додаткові перешкоди для відновлення та розвитку постраждалих регіонів України, які є важливими для економіки в цілому [1—5].

Однією з ключових програм у портфелі Уряду є Інвестиційна рамка України в рамках Механізму підтримки України. Це гарантії, які знизять ризики для міжнародних фінансових організацій та установ фінансування повоєнного розвитку будівельної галузі, а також забезпечать змішане фінансування для бізнесу та технічну допомогу, включаючи гранти. Загалом доступно 9,3 мільярда євро підтримки, що потенційно може допомогти залучити понад 30 мільярдів євро додаткових інвестицій. Це фінансування вже доступне. Деякі компанії, зокрема в секторі будівництва, отримали першу фінансову підтримку.

Міжнародні фінансові установи з різних країн світу фінансують проєкти розвитку будівельної галузі, розташовані на території, підконтрольній Україні, та за межами територій активних бойових дій. Вони забезпечують пряме фінансування великих проєктів з бюджетом понад 10—20 мільйонів дол. США. Для таких проєктів географічне розташування об'єкта має велике значення через більший ризик руйнування порівняно з меншими проєктами через розташування об'єкта ближче до лінії фронту. Аналогічно, географічна структура діяльності компанії впливає на рішення про надання фінансування — національні компанії, що здійснюють діяльність по всій країні, мають більше шансів отримати фінансування від міжнародних організацій, ніж регіональні компанії, що здійснюють діяльність лише у регіонах високого ризику. Однак міжнародні фінансові організації фінансують компанії на постраждалих та прифронтових територіях через спільні програми з українськими банками.

Прикладами таких програм є:

— програма конкурентоспроможності та інклюзії малих та середніх підприємств у країнах Східного партнерства (ЄБПР);

— рамкова програма EU4Business, яка має на меті координацію програм, що фінансуються ЄС, для підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні Східного партнерства (ЄС та уряд Німеччини);

— програма стійкості та засобів до існування (ЄБРР) [3; 6].

Більшість українських банків класифікують територію України за критеріями безпеки відповідно до внутрішніх інструкцій, що посилаються на наказ Міністерства реінтеграції від "Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією" від 28.02.2025 № 376.

За даними Trading Economics, потягом четвертого кварталу 2023 року обсяг українського ВВП від будівництва сягнув 42540 млн грн, що історично досягло максимуму. Прогнозні дані щодо цього показника на кінець першого кварталу 2025 року складають 44029 млн грн з подальшим очікуваним зростанням до 46899 млн грн у 2026 році.

У 2024 році в Києві було збудовано 1,41 млн квадратних метрів житла, що складає 14,5% від загального обсягу в країні. Київська область є лідером з 1,95 млн квадратних метрів (19,9%). Львівська область також активно вводиться в експлуатацію з 1,06 млн кв. м (10,9%).

Активне відновлення пошкодженої інфраструктури триває, особливо на території східних та південних регіонів. У Запорізькій області у 2025 році буде відновлено понад 600 житлових будинків, а до кінця року планується ще 200.

У 2024 році спостерігається значне зростання цін на ключові будівельні матеріали через наявність логістичні труднощів, підвищення цін на енергоносії та інфляційні процеси. У 2025 році прогнозується чергове підвищення цін, хоча стабілізація можлива за умови покращення логістики та збільшення місцевого виробництва [2; 5].

Українці все частіше фокусують свій вибір на енергоефективних будинках, які уможливають зниження витрат на електроенергію й опалення, що фактично можна відносити до зеленого будівництва. У 2025 році залишатимуться популярними будинки із наявністю сонячних панелей, утеплених фасадів та автономними системами енергопостачання. Очікується також зростання попиту на будинки модульного типу, які можна побудувати швидко та з відносно низькою вартістю.

Програма eHouse продовжує стимулювати попит на житло. У 2024 році програма надала іпотечних кредитів на суму 14,6 млрд гривень, що на 66% більше, ніж у 2023 році. У 2025 році очікується фінансування у розмірі 18 млрд. грн.

У 2025 році будівельні компанії активніше впроваджуватимуть BIM-моделювання, дрони для моніторингу об'єктів та цифрові платформи управління проектами, що допоможе знизити витрати та покращити якість робіт [1; 4; 5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, слід зазначити, що в 2025 році на рівні будівельної галузі України спостерігається низка ознак зростання та відновлення, незважаючи на наявність систематичних викликів, спричинених наслідками повномасштабного російського вторгнення та нестабільністю економіки.

Залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній будуть основними чинниками розвитку галузі. Компанії, котрі мають здатність швидкої адаптації до змін та оптимізації процесів, отримають перевагу на ринку.

Література:

- Білецький І. Науково-теоретичні засади державного регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва. Економічний простір. 2023. № 183. С. 12—18.
- Богданенко А. І. Становлення системи інвестиційної діяльності в житлове будівництво. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2019. № 1 (3). С. 175—186.
- Заяць Т. Проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в будівництві. Економічний простір. 2020. № 162. С. 23—29.
- Карпенко Л. М., Івжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 33. С. 67—73.
- Носков О. М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>.
- Серьогіна Н. В., Вішня Я. С. Вплив рівня інвестування на розвиток будівельної галузі. Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С. 57—60.

References:

- Beletsky, I. (2023), "Scientific and theoretical principles of state regulation and educational support of housing construction. Ekonomichnyi prostir, vol. 183, pp. 12—18.
- Bogdanenko, A. I. (2019), "Formation of the system of investment activity in housing construction", Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (3), pp. 175—186.
- Karpenko, L. M., Ivzha, M. M. and Gorokhovskiy, M. V. (2023), "Instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under martial law", Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini, vol. 33, pp. 67—73.
- Noskov, O. M. (2023), "State regulation of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of the pandemic and martial law", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>.
- Seregina, N. V. and Vishnya, Ya. C. (2022), "The impact of the level of investment on the development of the construction industry", Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 1(124), pp. 57—60.
- Zayats, T. (2020), "Problems of state regulation of innovation activity in construction, Ekonomichnyi prostir, vol. 162, pp. 23—29.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.

В. Б. Бородій,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3877-6743>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.297

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО РЕГІОНУ

V. Borodii,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

FEATURES OF PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF A RESOURCE REGION

З моменту опису "ефекту Гронінгена" (1977 р.) існує науковий інтерес до негативного впливу ресурсного достатку на економічний розвиток. Проте, тема інноваційного розвитку регіонів сировинної спеціалізації недостатньо розкрита як відокремлений предмет дослідження у контексті публічного управління, що є критичним для країн, подібних до України.

Більшість авторів відносять до ресурсних регіонів, де домінує (або відіграє помітну роль) природоексплуатуючий сектор. Зважаючи на специфіку України, де частка сировинних та низькотехнологічних товарів в експорті стабільно перевищує 50% (металургія, руди, агропродукція), необхідне вузьке, кількісно визначене поняття "ресурсний регіон". Існуючі дослідження здебільшого вивчають економічне зростання, а не траєкторію інноваційного розвитку.

Для цілей публічного управління обґрунтовано критерій віднесення регіону до категорії ресурсних через коефіцієнт локалізації (співвідношення частки доданої вартості видобувної промисловості у ВРП регіону до такої ж частки у середньому по країні).

Визначення: Ресурсний регіон — це адміністративно-територіальна одиниця України, в економіці якої частка доданої вартості, створеної у видобувній промисловості, стійко перевищує загальнонаціональну протягом тривалого періоду.

Систематизація емпіричних даних дозволяє виділити такі негативні економічні чинники розвитку ресурсних регіонів, що безпосередньо впливають на інноваційну сферу:

— **Залежність бюджету від нестабільних податкових надходжень сировинного сектора, що скорочує фінансування регіональної інноваційної політики.**

— **Пригнічення конкурентоспроможності обробних секторів (ефект "голландської хвороби"), що знижує інноваційну активність у переробці та уповільнює навчання у процесі виробництва (DUI-mode).**

— **Ослаблення ринкових інститутів та посилення рентоорієнтованої поведінки (rent-seeking behaviour), що створює бар'єри для підприємництва та інноваційної діяльності.**

— **Відносна автономність ресурсних галузей: видобувні компанії не інтегровані в локальну економіку, інвестиції в технології та R&D здійснюються поза регіоном, що позбавляє регіон локомотива інноваційного розвитку.**

Ключовий напрям публічного управління має бути спрямований на підвищення інклюзії видобувного сектора в регіональну економіку. Це передбачає стимулювання: розвитку локальних R&D-підрозділів для технологій видобутку; використання місцевих постачальників обладнання та послуг; глибокої переробки ресурсу на місцевих підприємствах; а також розвиток взаємозв'язків із локальною інфраструктурою знань (університети, дослідні інститути).

Публічне управління інноваційним розвитком ресурсного регіону повинно мати компенсаційний характер, спрямований на усунення негативних ефектів сировинної спеціалізації. Успіх полягає у стратегії інклюзії та формуванні стабільних вітчизняних джерел інновацій, що дозволить ресурсному регіону перейти від залежності до інноваційного зростання, наслідуючи приклад успішних ресурсних економік, таких як Норвегія.

Since the description of the "Groningen effect" (1977), there has been scientific interest in the negative impact of resource abundance on economic development. However, the topic of innovative development of regions of raw material specialization has not been sufficiently explored as a separate subject of research in the context of public administration, which is critical for countries like Ukraine.

Most authors attribute to resource regions those regions where the nature-exploiting sector dominates (or plays a significant role). Given the specifics of Ukraine, where the share of raw materials and low-tech goods in exports consistently exceeds 50% (metallurgy, ores, agricultural products), a narrow, quantitatively defined concept of "resource region" is necessary. Existing studies mostly study economic growth, not the trajectory of innovative development.

For the purposes of public administration, the criterion for classifying a region as a resource region is justified through the localization coefficient (the ratio of the share of added value of the extractive industry in the region's GRP to the same share in the national average).

Definition: A resource region is an administrative-territorial unit of Ukraine in the economy of which the share of added value created in the extractive industry consistently exceeds the national one over a long period.

Systematization of empirical data allows us to identify the following negative economic factors for the development of resource regions that directly affect the innovation sphere:

— Budget dependence on unstable tax revenues from the raw material sector, which reduces the financing of regional innovation policy.

— Suppression of the competitiveness of manufacturing sectors (the "Dutch disease" effect), which reduces innovative activity in processing and slows down learning in the production process (DUI-mode).

— Weakening of market institutions and strengthening of rent-seeking behavior, which creates barriers to entrepreneurship and innovation.

— Relative autonomy of resource industries: extractive companies are not integrated into the local economy, investments in technology and R&D are made outside the region, which deprives the region of the locomotive of innovative development.

The key direction of public management should be aimed at increasing the inclusion of the extractive sector in the regional economy. This involves stimulating: the development of local R&D units for extraction technologies; the use of local suppliers of equipment and services; deep processing of the resource at local enterprises; as well as the development of relationships with the local knowledge infrastructure (universities, research institutes).

Public management of the innovative development of the resource region should have a compensatory nature, aimed at eliminating the negative effects of raw material specialization. Success lies in the strategy of inclusion and the formation of stable domestic sources of innovation, which will allow the resource region to move from dependence to innovative growth, following the example of successful resource economies such as Norway.

Ключові слова: публічне управління, інноваційний розвиток, ресурсний регіон, сировинна спеціалізація, коефіцієнт локалізації, інноваційна активність, ефект Гронінгена, інклюзія.

Key words: public administration, innovative development, resource region, raw material specialization, localization coefficient, innovative activity, Groningen effect, inclusion.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Науковий інтерес до економічних систем, заснованих на експлуатації природних багатств, виник у 1977 року, коли було описано "ефект Гронінгена" — приклад негативного впливу ресурсного достатку на економічний розвиток [1]. З того часу з'явилася низка робіт, присвячених вивченню особливостей соціально-економічного розвитку таких систем як на національному, так і на регіональному рівнях. Можна говорити про появу окремого напрямку в науці публічного управління, присвяченого насамперед вивченню впливу природних багатств на економічне зростання. Проте тему інноваційного розвитку регіонів сировинної спеціалізації розкрито у літературі в повному обсязі. Ця тема, як правило, порушується у зв'язку з проблемою економічного зростання, але не розглядається як відокремлений предмет дослідження.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Ця стаття присвячена систематизації існуючого емпіричного матеріалу про особливості публічного управ-

ління інноваційним розвитком регіонів сировинної спеціалізації. Для цього необхідно вирішити такі завдання:

— уточнити поняття "ресурсний регіон", визначити критерії віднесення регіону до категорії "ресурсних";

— узагальнити результати емпіричних досліджень, присвячених особливостям інноваційного розвитку "ресурсних" регіонів;

— систематизувати особливості інноваційного розвитку "ресурсних регіонів" та сформулювати на їх основі напрями інноваційного розвитку.

Автори робіт про регіональні економічні системи, що мають сировинну спеціалізацію, використовують різні визначення — від широких, що містять загальні ознаки ресурсних регіонів, до вузьких, заснованих на конкретних показниках та критеріях. Відмінності у підходах до визначення "ресурсних" економічних систем обумовлені цілями та методами досліджень, бажанням наголосити на тій чи іншій особливості об'єкта дослідження. Однак можна виділити загальні риси у визначеннях. Більшість авторів до "ресурсних" відносять регіони, у структурі економіки яких домінує (або відіграє помітну роль) при-

родо експлуатуючий сектор. Відмінності ж у визначеннях стосуються виду ресурсу, що лежить в основі регіональної економіки, та критерію домінування "сировинного" сектора в економіці регіону.

З низки причин, з метою нашого дослідження потрібно власне, вужче визначення "ресурсної" регіональної економічної системи. По-перше, оскільки в цьому дослідженні використовуються кількісні методи, дуже важливою є наявність конкретного показника та критерієм віднесення регіону до категорії "ресурсних". По-друге, подальше практичне використання результатів дослідження передбачає розробку рекомендацій щодо регіональної політики стимулювання інноваційного розвитку, тому визначення "ресурсного" регіону має вказувати на можливість такого регіону проводити самостійну політику — наявність власних органів публічного управління та бюджету. По-третє, об'єктом нашого дослідження будуть виступати регіони України, тому в якості "ресурсної" галузі була обрана добувна промисловість та пов'язана з нею металургія, продукція яких домінує у структурі вітчизняного експорту: з 2000 по 2024 роки сумарна частка сировинних та низькотехнологічних товарів (металів, руд та агропродукції) в експорті країни стабільно перевищувала 50%, а у пікові роки сировинного буму (наприклад, 2007—2008 рр. або 2011 р.) сягала понад 65%.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Обґрунтувати особливості публічного управління інноваційним розвитком ресурсного регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Тепер необхідно визначитись із критерієм віднесення регіону до категорії "ресурсних". У регіональній економічній науці виділяють низку показників визначення спеціалізації економіки регіону:

- частка видобувної промисловості експорту;
- частка добувної промисловості у доданій вартості;
- коефіцієнт локалізації.

В умовах України, де видобувна промисловість (зокрема рудо- та вугледобування) представлена як великими національними (здебільшого, приватними ФПГ, але з централізованим збутом), так і комунальними/державними підприємствами, показник частки видобутку в експорті регіону не є достатнім для оцінки сировинної спеціалізації. Такий показник може некоректно ідентифікувати як "ресурсні" регіони, де розташовані лише центральні офіси чи морські порти для відвантаження сировини, а не місця її фактичного видобутку (наприклад, Київська чи Одеська області).

Два інші показники — частка видобувної промисловості у ВРП регіону (Валовий регіональний продукт) та коефіцієнт локалізації — мають схожу економічну сутність, але коефіцієнт локалізації забезпечує необхідне порівняння з національним рівнем.

Коефіцієнт локалізації визначається як частка доданої вартості, створеної у видобувних галузях регіону, співставлена з такою ж часткою у середньому по країні.

Серед усіх показників спеціалізації, цей коефіцієнт найкращим чином відповідає цілям нашого дослідження у сфері публічного управління, оскільки:

1. Він дозволяє чітко відділити "нересурсні" регіони від "ресурсних", які мають підвищену концентрацію видобутку.

2. Він дозволяє врахувати регіональну специфіку та уникнути спотворень, викликаних розташуванням головних офісів компаній або логістичних хабів.

При цьому пропонується орієнтуватися не на "зріз" коефіцієнта за конкретний рік, а на достатньо тривалий період часу (у цьому дослідженні — наприклад, 10—12 років), протягом якого даний регіон стабільно концентрував видобувну промисловість на своїй території. Тобто, коефіцієнт локалізації має стійко протягом досліджуваного періоду бути вищим за середній по країні. Це обмеження необхідне для того, щоб ефекти домінування видобувної промисловості (зокрема, ефект "голландської хвороби" та відставання інновацій) проявилися у часовому періоді.

З урахуванням наведених вище вимог та специфіки публічного управління в Україні, сформулюємо наступне визначення:

Ресурсний регіон (регіональна соціально-економічна система сировинної спеціалізації) — це адміністративно-територіальна одиниця України (область), що володіє власним бюджетом та органами публічного управління, в економіці якої частка доданої вартості, створеної у видобувній промисловості (видобуток корисних копалин), стійко перевищує загальнонаціональну протягом досліджуваного періоду.

Під досліджуванним періодом розуміється часовий проміжок, протягом якого проводиться вивчення конкретного ресурсного регіону чи його групи. Далі такі регіони називатимуться ресурсними, регіонами сировинного типу, вважаючи це синонімами. При цьому економіка країни, для якої проводиться виділення ресурсних регіонів, також має мати сировинну спеціалізацію.

Перевага даного у цій роботі визначення полягає в тому, що воно:

— містить однозначні критерії віднесення регіону до категорії "ресурсних" та дозволяє застосовувати кількісні методи дослідження;

— пов'язує поняття регіону з територіальною одиницею, здатною проводити самостійну політику розвитку;

— використовує для віднесення до ресурсних регіонів дані щодо локалізації добувної промисловості, продукція якої домінує в експорті України, що робить це визначення найбільш актуальним для контексту української економіки. Як було зазначено вище, особливості інноваційного розвитку ресурсних регіонів не фігурують як самостійний об'єкт дослідження, а вивчаються у зв'язку з проблемою економічного зростання та перспектив економічного розвитку. Однак, оскільки траєкторія інноваційного розвитку регіону значною мірою визначається економічними факторами, систематизацію особливостей інноваційного розвитку ресурсних регіонів пропонується проводити з опорою на дослідження, присвячені факторам їх економічного розвитку, щоб простежити, як економічні чинники впливають на інноваційний розвиток.

Узагальнення існуючих емпіричних даних про економічний розвиток ресурсних регіонів дозволяє виділити такі істотні їм економічні чинники:

— залежність бюджету регіону від податкових надходжень видобувного сектора. Відомо, що кон'юнктура сировинних ринків відрізняється високою волатильністю. У періоди падіння цін на ресурс, що експортується, доходи видобувних компаній падають, викликаючи зниження податкових надходжень до бюджету регіону.

— пригнічення конкурентоспроможності інших секторів економіки. Основний фактор, що викликає цей ефект — зміцнення національної валюти — відноситься до макроекономічного рівня, проте проявляється, у тому числі, на рівні регіону. Під час підйому цін на ресурс, що видобувається в країні (і в регіоні), промисловість виявляється неконкурентоспроможною через підвищення курсу валюти.

— ослаблення ринкових інститутів. Наявність наддоходів від високих цін на сировину призводить до рентоорієнтованої поведінки еліт (rent-seeking behaviour), непрозорого розподілу доходів від природної ренти, що породжує корупцію в бізнесі та органах публічного управління.

— відносна автономність ресурсних галузей. Сировинний сектор відрізняється високою капіталомісткістю та низькою потребою у робочій силі. У результаті підприємства сировинного сектора не формують взаємозв'язку з місцевою економікою, залишаючись досить автономними: інвестиції та технології для розвитку видобутку надходять від іноземних держав або з інших регіонів, а робочі місця створюються у невеликих кількостях. У таких умовах значна частка доходів сировинного сектора вилучається з економіки користь обслуговування зовнішніх запозичень, придбання устаткування, технологій, і навіть як податків національного рівня.

Зазначені вище наслідки сировинної спеціалізації регіону негативно впливають на його інноваційний розвиток за такими напрямками:

— залежність регіонального бюджету від податкових надходжень сировинного сектора в періоди спаду цін на ресурси або з виснаженням родовищ веде до скорочення джерел фінансування регіональної політики стимулювання інноваційного розвитку.

— ослаблення конкурентоспроможності обробних галузей негативно позначається на інноваційній активності в обробному секторі, знижується інтенсивність навчання у процесі виробництва (doing-using-implementing або DUI-mode), що є важливою складовою інноваційного процесу, накопичується технологічне відставання.

— ослаблення ринкових інститутів, корупція створює бар'єри для розвитку підприємництва, а висока рентабельність та заробітні плати у сировинному секторі знижують стимули ведення підприємницької та інноваційної діяльності.

— автономність сировинного сектора також відбивається негативно на інноваційному розвитку: інвестиції в технологічний розвиток видобувних компаній здійснюються поза регіоном — або у вигляді придбання готових технологій та обладнання, або у власних R&D підрозділах, розташованих за місцем знаходження головних організацій. Автономність видобувних підприємств проявляється і у відсутності зв'язків з обробною промисловістю — з глибокої переробки ресурсу, що видобувається, з одного боку, і з постачання обладнання з іншого. В результаті видобувна промисловість замість того, щоб ставати локомотивом економіки регіону, "втягує" його з депресив-

ного стану" та стимулюючи інноваційний розвиток, виявляється не інтегрованою в регіональний контекст.

Слід зазначити, що зазначені вище особливості інноваційного розвитку ресурсних регіонів є відносними. Ці ефекти скоріше є загрозами, з якими багато країн та регіонів успішно справляються. Розуміння загроз сировинного шляху розвитку дозволяє регіональній та національній владі проводити політику, спрямовану на стимулювання інноваційної діяльності, з урахуванням особливостей ресурсного типу економіки. Така політика має бути спрямована на усунення негативного впливу особливостей економіки ресурсних регіонів для активізації інноваційного розвитку.

Ключовим напрямом інноваційного розвитку можна назвати підвищення інклюзії підприємств, що видобувають, в економіку регіону. Важливість формування взаємозв'язків сировинного сектора з локальною промисловістю підкреслювали багато дослідників. Так, К. Сміт наводить три механізми інклюзії, які використовують успішні сировинні економіки:

- 1) розвиток на основі вдосконалення знань та інвестиційних стратегій у ресурсомістких галузях;
- 2) розвиток на основі використання ресурсної бази в галузях, включених у ланцюжок цінності;
- 3) створення знань з урахуванням інфраструктури знань [2].

ВИСНОВКИ

Це означає інклюзію видобувної галузі за декількома напрямками — розвиток локальних R&D підрозділів, що займаються розвитком технологій видобутку; використання місцевих постачальників обладнання та послуг, з одного боку, та організація глибокої переробки ресурсу на місцевих підприємствах з іншого; а також розвиток взаємозв'язків із локальною інфраструктурою створення знань (дослідними інститутами, освітніми установами). Дж. Фагерберг зазначає, що "ресурсні сектори Норвегії... протягом десятиліть були високо інноваційними, спираючись на вітчизняні джерела інновацій, передачі технологій із зарубіжних джерел. в університети та науково-дослідні інститути Норвегії" [3].

Література:

1. Corden W. M., Neff A. J. Booming Sector and De-industrialisation in a Small Open Economy. The Economic Journal. 1982. Vol. 92. No. 368. P. 825—848.
2. Smith K. Innovation and growth in resource-based economies. CEDA Information Paper. 2007. P. 1—28.
3. Fagerberg J. The evolution of Norway's national innovation system. Science and Public Policy. 2009. Vol. 36, Iss. 6. P. 431—444.

References:

1. Corden, W.M. and Neff, A.J. (1982), "Booming Sector and De-industrialisation in a Small Open Economy", The Economic Journal, vol. 92, no. 368, pp. 825—848.
2. Smith, K. (2007), Innovation and Growth in Resource-Based Economies, CEDA Information Paper, pp. 1—28.
3. Fagerberg, J. (2009), "The Evolution of Norway's National Innovation System", Science and Public Policy, vol. 36, iss. 6, pp. 431—444.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

О. О. Гусарин,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3397-9032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.301

ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРА ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

О. Gusarin,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

CLUSTER FORMATION AS A PREREQUISITE FOR ENSURING THE INVESTMENT
ATTRACTIVENESS OF THE REGION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Підвищення інвестиційної привабливості (ІП) регіону вимагає розробки чіткого механізму (алгоритму) формування кластерів, що має ґрунтуватися не лише на економічній доцільності, але й на систематизації цілей публічного управління (забезпечення технологічного суверенітету, сталий розвиток). Незважаючи на визнану ефективність кластерів (М. Портер), яка проявляється у зростанні продуктивності та прискоренні інновацій, у вітчизняній практиці кластерний підхід часто впроваджується "зверху-вниз", вимагаючи чіткої методології для уникнення "імітації" та цільового залучення інвестицій.

Аналіз літературних джерел підтверджує, що для високотехнологічних інвесторів ключовими є нематеріальні активи (якість людського капіталу, інноваційна культура), на які кластери мають прямий вплив. Кластерна політика розглядається як горизонтальний інструмент публічного управління, що вимагає від влади ролі фасилітатора. Виявлено наукову прогалину: відсутність розробленої методології інтеграції кластерної політики в інституційні механізми публічного управління, спрямовані саме на цільове підвищення ІП регіону.

Дослідження розрізняє загальні та спеціальні принципи формування кластерів.

1. Загальні принципи (Механізм формування та Інституційне середовище) включають необхідність врахування економіко-географічного положення, основних напрямів державної регіональної політики, достатності критично важливих ресурсів та якості людського капіталу. Ключовим є інституціоналізація взаємодії (через Координаційний центр) та застосування елементів корпоративного управління для збалансування інтересів стейкхолдерів.

2. Спеціальні принципи групуються за трьома фокусами:

- Інституційно-стратегічний (спільність інтересів для реалізації високозатратних проєктів).*
- Геопросторовий (ефективна концентрація діяльності, близькість до інфраструктури, що забезпечує ефект масштабу).*
- Соціально-управлінський (використання вже сформованого рівня формальних та неформальних зв'язків).*

З методологічної точки зору, в основу політики мають бути покладені принцип системного підходу (комплексний аналіз) та принцип інструментарію управління (оцінка ефективності впливу). Також виділено принципи, що ґрунтуються на загальнонаукових засадах: системності, наукової обґрунтованості, єдності державного контролю (для уникнення "зайвої брендизації"), інноваційності (вільний перетік знань) та зворотного зв'язку (ефективності).

На основі цих принципів окреслено три основні етапи кластероутворення: 1) Формалізація (визначення учасників, збалансування цілей, формування атмосфери довіри); 2) Реалізація короткострокових проєктів (швидкий дохід, позитивний імідж, залучення державного фінансування); 3) Масштабна реалізація (довгострокові завдання, формування циркулярної економіки, залучення ДПП).

Висновки. Систематизація принципів кластероутворення є необхідною теоретико-методологічною передумовою для розробки дієвого алгоритму, що підвищує інвестиційну привабливість регіону за рахунок синергії, інноваційності та цільового використання ресурсів у системі публічного управління.

Increasing the investment attractiveness (I) of the region requires the development of a clear mechanism (algorithm) for the formation of clusters, which should be based not only on economic feasibility, but also on the systematization of public administration goals (ensuring technological sovereignty, sustainable development). Despite the recognized effectiveness of clusters (M. Porter), which is manifested in increased productivity and accelerated innovation, in domestic practice the cluster approach is often implemented "top-down", requiring a clear methodology to avoid "imitation" and targeted investment attraction.

An analysis of literary sources confirms that for high-tech investors, intangible assets (quality of human capital, innovation culture) are key, on which clusters have a direct impact. Cluster policy is considered as a horizontal instrument of public administration, requiring the government to play the role of a facilitator. A scientific gap was identified: the lack of a developed methodology for integrating cluster policy into institutional mechanisms of public administration aimed specifically at the targeted increase in the region's IP.

The study distinguishes between general and special principles of cluster formation. 1. General principles (Formation Mechanism and Institutional Environment) include the need to take into account the economic and geographical location, the main directions of state regional policy, the sufficiency of critically important resources and the quality of human capital. The key is the institutionalization of interaction (through the Coordination Center) and the application of corporate governance elements to balance the interests of stakeholders.

2. Special principles are grouped into three focuses:

- Institutional-strategic (common interests for the implementation of high-cost projects).*
- Geospatial (effective concentration of activity, proximity to infrastructure, which provides the effect of scale).*
- Social-managerial (use of the already formed level of formal and informal ties).*

From a methodological point of view, the policy should be based on the principle of a systemic approach (comprehensive analysis) and the principle of management tools (assessment of the effectiveness of the impact). The principles based on general scientific principles are also highlighted: systematicity, scientific validity, unity of state control (to avoid "excessive branding"), innovation (free flow of knowledge) and feedback (efficiency).

Based on these principles, three main stages of cluster formation are outlined: 1) Formalization (identification of participants, balancing goals, creating an atmosphere of trust); 2) Implementation of short-term projects (quick income, positive image, attracting public funding); 3) Large-scale implementation (long-term tasks, formation of a circular economy, attracting PPPs).

Conclusions. Systematization of the principles of cluster formation is a necessary theoretical and methodological prerequisite for developing an effective algorithm that increases the investment attractiveness of the region through synergy, innovation and targeted use of resources in the public administration system.

Ключові слова: кластер, інвестиційна привабливість, публічне управління, кластерна політика, принципи формування, інституціоналізація, синергетичний ефект, регіональний розвиток.

Key words: cluster, investment attractiveness, public administration, cluster policy, principles of formation, institutionalization, synergistic effect, regional development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розробка механізму (алгоритму) формування регіональних кластерів як чинника підвищення інвестиційної привабливості території вимагає насамперед побу-

дови чіткої системи цілепокладання. Ця система повинна враховувати не лише економічні інтереси розвитку регіону, але й конкретні завдання публічного управління, які мають бути досягнуті в процесі функціонування

кластера (наприклад, забезпечення технологічного суверенітету чи сталого розвитку). З огляду на це, процедура кластеризації економіки має передувати теоретико-методичному аналізу процесу створення нових кластерів, що передбачає вивчення основних принципів їхнього формування та функціонування. Ці принципи виступають як база реалізації кластерної політики, так і стратегічні орієнтири їхнього розвитку у коротко — та довгостроковій перспективі.

Слід розрізняти загальні та спеціальні принципи створення та функціонування кластерів. Загальні принципи є універсальними для всіх кластерних структур, тоді як спеціальні вибудовуються залежно від галузевої спеціалізації та пріоритетів регіональної політики.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Літературні джерела (А. Маршалл, М. Портер) визначають кластер як географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників та інституцій. Ключові ефекти кластеризації — зростання продуктивності, прискорення інновацій та стимулювання створення нового бізнесу — є прямими передумовами для підвищення привабливості території.

Кластерна політика розглядається як горизонтальний інструмент публічного управління, що фокусується на створенні сприятливого інституційного середовища та посиленні мережевої взаємодії, а не на прямому субсидуванні. Це вимагає від органів влади ролі фасилітатора та координатора між бізнесом, наукою та освітою.

Хоча економічна ефективність кластерів визнана, існує недостатньо розроблена методологія інтеграції кластерної політики в інституційні механізми публічного управління, спрямовані саме на цільове підвищення інвестиційної привабливості регіону, а не лише на загальне зростання.

Сучасні дослідження (особливо щодо ПІІ) підкреслюють, що для високотехнологічних інвесторів ключовими є нематеріальні активи: якість людського капіталу, інноваційна культура, рівень управління та прозорість регуляторного середовища.

Вітчизняні дослідження підтверджують, що в Україні кластерний підхід часто впроваджується з ініціативи публічної влади (зверху-вниз), що вимагає особливо чіткої методології ідентифікації потенційних кластерів та уникнення "імітації" кластеризації для отримання бюджетного фінансування.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Обґрунтувати підходи до формування кластера як передумова забезпечення інвестиційної привабливості регіону у системі публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Загальні Принципи (Механізм Формування та Інституціональне Середовище)

Механізми формування кластера, які передбачають створення відповідного інституціонального середовища та використання спеціальних інструментів публічного управління, повинні враховувати:

1. Переваги та недоліки економіко-географічного положення регіону (геопросторовий аналіз).

2. Основні напрями державної регіональної політики, безпосередньо пов'язані з процедурами залучення інвесторів та підвищенням конкурентоспроможності території.

3. Адміністративно-територіальну структуру регіону та особливості децентралізації управлінських повноважень.

4. Достатність критично важливих ресурсів, які можуть стати конкурентною перевагою регіону: природні ресурси, рівень розвитку виробничої та логістичної інфраструктури, високі показники розвитку людського капіталу.

5. Якість людського капіталу, що охоплює не лише демографічні показники, але й менталітет місцевого населення, культурні та етнічні особливості, що впливають на рівень співпраці та довіри.

6. Інституціоналізація взаємодії: Взаємодія учасників кластера повинна здійснюватися на основі прийнятої регіональної кластерної політики, спираючись на основні засади внутрішньорегіональних та муніципальних програм розвитку. Координація роботи кластера має бути забезпечена спеціально створеним Координаційним центром.

7. Застосування елементів корпоративного управління: У кластері мають розвиватися контролінг бізнес-процесів, моніторинг діяльності з боку всіх стейкхолдерів (зокрема органів влади), а також необхідність збалансування інтересів усіх учасників (підприємств, фінансових, освітніх, наукових установ).

2. Спеціальні Принципи (Залежно від Спеціалізації та Масштабу)

Формування кластерних структур, залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності, може ґрунтуватися на трьох групах спеціальних принципів:

— Принципи, засновані на спільності інтересів (Інституційно-стратегічний фокус): Передбачають об'єднання зусиль для реалізації високозатратних інвестиційних проєктів (наприклад, замикання виробничого ланцюга або проведення НДДКР), які неможливо реалізувати індивідуально. Це стимулює довгострокову стратегічну кооперацію.

— Принципи, що виходять із необхідності ефективної концентрації діяльності (Геопросторовий фокус): Пріоритет надається перевагам близького розташування учасників, їхній наближеності до виробничої, логістичної інфраструктури, постачальників сировини та споживачів. Це забезпечує ефект масштабу та охоплення.

— Принципи, що враховують рівень взаємодії (Соціально-управлінський фокус): Використовується вже сформований рівень формальних та неформальних відносин між підприємствами. Надійність та тривалий характер цих зв'язків можуть стати первинним мотивом для інституалізації кластера.

З методологічної точки зору (важливо для наукової роботи у сфері управління), в основу регіональної кластерної політики мають бути покладені такі принципи:

— Принцип системного підходу: Передбачає попередній комплексний аналіз соціально-економічного роз-

витку регіону, який встановлює взаємозв'язок між елементами кластера в межах його єдиної інституціональної структури.

— Принцип інструментарію управління: Вимагає від суб'єктів управління (ОПУ) використання спеціальних інструментів кластерного розвитку та методів визначення ефективності їхнього впливу на суб'єкти кластера.

Розробка алгоритму формування регіональних кластерів як фактора підвищення інвестиційної привабливості території передбачає, перш за все, побудову чіткої системи мети мети, яка враховує інтереси розвитку регіону і ті конкретні завдання, які мають бути досягнуті під час функціонування кластера. У зв'язку з цим процедура кластеризації економіки випереджається теоретико — методичним аналізом самого процесу створення нових кластерів, що передбачає вивчення основних принципів формування кластерів у системі регіональної економіки, які стануть не лише базою реалізації кластерних процесів, а й зададуть основні орієнтири їх розвитку у коротко- та довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим слід позначити загальні та спеціальні принципи створення та функціонування кластерів, — у першому випадку вони будуть спільними для всіх видів кластерних структур, у другому — вибудовуватимуться залежно від галузевої спеціалізації кластера. Загальні принципи формування кластера припускають, що механізми його формування, що передбачають створення інституційного середовища та використання спеціальних методів управління, повинні враховувати:

- переваги та недоліки економіко-географічного положення регіону;
- основні напрями регіональної політики, пов'язані з процедурами залучення у регіон інвесторів;
- адміністративно-територіальну структуру регіону;

— достатність у регіоні ресурсів, які можуть стати конкурентною перевагою регіону: багаті природні ресурси, розвиненість виробничої інфраструктури, високі показники розвитку людського потенціалу тощо;

— показники людського капіталу, які формуються не лише демографічними показниками, а й враховують менталітет місцевого населення, культурні та етнічні особливості, наявність у регіоні традиційних промислів, що становлять культурну спадщину регіону та формують його бренд;

— наявність у регіоні високорозвинених галузей, які є для регіону пріоритетними та можуть стати драйверами розвитку регіональної економіки;

— наявність передумов для кластеризації галузі, які у тісних міжгосподарських зв'язках між групою підприємств однієї чи суміжних галузей.

З погляду формування організаційної структури кластера та створення сприятливого інституційного середовища доцільно позначити такі принципи формування кластерних систем:

— обов'язкова присутність у структурі кластера великого підприємства, яке називається "ядром" кластера та виконує функції лідера, який формує довгостроковий порядок денний розвитку, що визначає вектор інноваційного розвитку кластера. Як правило, в економіці регіону таке підприємство відіграє провідну роль, а в окремих випадках, може виступати як містоутворюючий,

що створює агломераційний ефект, що призводить до формування навколо нього інших дрібніших підприємств; основна частина учасників кластера має чітку територіальну локалізацію, що дозволяє спростити ділові зв'язки між ними, знижувати транзакційні витрати на переміщення вантажів, спільно реалізовувати наукові чи виробничі проекти на одній спільній території;

— господарські зв'язки в кластері характеризуються великою стійкістю, оскільки вони формуються на основі стабільних партнерських відносин, що існують між регіональними підприємствами ще до вступу до кластера. На перших етапах розвитку кластера ці зв'язки можуть обмежуватися лише регіональними, але потім виходять за межі території кластеру та формують розгалужену систему міжрегіональних, національних і навіть міжнародних зв'язків;

— наявність у регіоні високорозвинених галузей, які є для регіону пріоритетними та можуть стати драйверами розвитку регіональної економіки;

— наявність передумов для кластеризації галузі, що у тісних міжгосподарських зв'язках між групою підприємств однієї чи суміжних галузей.

З погляду формування організаційної структури кластера та створення сприятливої інституційної середовища доцільно позначити такі принципи формування кластерних систем:

— обов'язкова присутність у структурі кластера великого підприємства, яке називається "ядром" кластера та виконує функції лідера, який формує довгостроковий порядок розвитку, що визначає вектор інноваційного розвитку кластера. Як правило, в економіці регіону таке підприємство відіграє провідну роль, а в окремих випадках може виступати як містоутворюючий, що створює агломераційний ефект, що призводить до формування навколо нього інших дрібніших підприємств; основна частина учасників кластера має чітку територіальну локалізацію, що дозволяє упростити ділові зв'язки між ними, знижувати транзакційні витрати на переміщення вантажів, спільно реалізовувати наукові чи виробничі проекти на одній спільній території;

— господарські зв'язки у кластері характеризуються великою стійкістю, оскільки вони формуються на основі стабільних партнерських відносин, що існують між регіональними підприємствами ще до вступу до кластера. На перших етапах розвитку кластера ці зв'язки можуть обмежуватися лише регіональними, але потім виходять за межі території кластеру та формують розгалужену систему міжрегіональних, національних та навіть міжнародних зв'язків.

Таким чином, залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності, формування кластерних структур може бути засноване на трьох групах принципів:

— заснованих на спільності інтересів потенційних учасників, які успішно можуть бути реалізовані тільки в рамках кластера, наприклад, здійснення високовитратних інвестиційних проектів, пов'язаних із необхідністю "замкнути" на території регіону виробничий ланцюжок, або проведення наукових досліджень, що вимагають залучення кваліфікованих фахівців з різних галузей знань, а також пов'язаних з тривалим періодом;

— що виходять із необхідності ефективної концентрації діяльності, — у разі першому плані під час ство-

рення кластера виходитимуть такі переваги учасників кластера, як близьке розташування друг до друга, до виробничої і логістичної інфраструктури, постачальникам сировини й споживачам кінцевої продукції;

— які враховують рівень взаємодії між учасниками кластера, що визначає велику різноманітність формальних і неформальних відносин між підприємств регіону, тривалий характер яких і надійність сформованих зв'язків можуть стати першим спонукальним мотивом до формування кластера.

Якщо розглядати алгоритм формування кластера з методологічної точки зору, слід виділити ще низку принципів, які лягають в основу регіональної кластерної політики:

— принцип системного підходу, який передбачає попереднє проведення аналізу соціально-економічного розвитку регіону використанням методів *pest* та *SWOT*-аналізу, а також оцінку цільових індикаторів розвитку з метою визначення сильних та слабких сторін регіонального розвитку, які можуть бути посилені або, відповідно, нейтралізовані за рахунок новоутвореного кластера;

— принцип різноманіття форм дослідження та комплексних оцінок;

— принцип обліку регіональних особливостей функціонування кластерних систем, який передбачає, що темпи створення та розвитку кластера багато в чому визначатимуться специфічними особливостями регіональної економіки і тому неможливо запропонувати єдину уніфіковану процедуру формування кластерів для всіх регіонів;

— принцип інформаційної забезпеченості кластерних систем, що виходить із того, що всередині кластера має вільно циркулювати інформація, необхідна для його учасників. У сучасних умовах забезпечення цього принципу залежить від рівня розвиненості в кластері інформаційно-комунікаційних технологій між учасниками, а також наявності цифрової платформи, призначеної як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування, що дозволить отримувати своєчасну та коректну інформацію про ефективність та перспективи розвитку кластеру потенційним інвесторам та партнерам, а також контролю;

— принцип практичної реалізованості результатів моделювання діяльності кластерних систем і передбачає розробку таких регіональних стратегій кластерного розвитку, які спираються на систему цільових індикаторів, мають на увазі можливість ковзаючого характеру побудови прогнозів, що дозволяє коригувати планові показники до умов зовнішнього середовища, що стрімко змінюються. Тому в сучасних умовах дуже важливо залишити за кластерною структурою так званий простір для маневру, що дозволяє їй швидко адаптуватися до нових економічних умов. У зв'язку з цим принцип практичної реалізації передбачає сценарний характер складання прогнозів, що включає всі можливі варіанти розвитку — песимістичний, реалістичний і оптимістичний.

Остання група принципів формування регіональних кластерів ґрунтується на обліку загальнонаукових принципів, що лежать в основі створення будь-яких економічних систем:

— принцип системності. Щодо діяльності кластера це означає, що це механізми його створення та функціонування мають бути тісно взаємопов'язані зі стратегією просторового розвитку та завданнями регіональної економіки. Наприклад, якщо стратегія сталого розвитку регіону передбачає зменшення частки виробництв, що емітують високу частку забруднень навколишнього середовища, то формування великого промислового кластера можливе лише з урахуванням принципів "зеленої" економіки та з використанням найкращих доступних технологій, що дозволяють мінімізувати викиди шкідливих речовин;

— принцип наукової обґрунтованості. Використання цього принципу передбачає, що незважаючи на унікальність кожного кластера, необхідно враховувати та адаптувати під існуючі умови досвід інших успішних кластерів, а також впроваджувати сучасні управлінські технології та методології кластероутворення, які забезпечать ефективний розвиток регіональної економіки за рахунок застосування інноваційних результативних методик формування кластерів та управління їх розвитком;

— принцип єдності державного контролю. Оскільки регіональні кластери є дієвим інструментом залучення інвестицій, у тому числі і в рамках державної підтримки, необхідна наявність у регіоні ефективної системи цільового використання виділених коштів, а також координуючого центру, який здійснює контроль діяльності кластера з метою недопущення його перетворення на формальне утворення, створене з метою отримання додаткового фінансування з бюджету, розглядаючи проблеми зайвої "брендизації" кластера);

— принцип узгодженості, згідно з яким регіональна кластерна політика має враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, учасників кластера, мети розвитку регіону, а також його населення;

— принцип соціальної спрямованості. Цей принцип відбиває узгодженість кластерної політики із завданнями сталого регіонального розвитку, оскільки як основну мету функціонування кластера ставиться кінцева мета підвищення ефективності і всієї регіональної політики — це зростання життя населення;

— принцип інноваційності. Цей принцип є тією рисою, яка відрізняє кластерну структуру від будь-якої іншої економічної структури — в рамках кластера відбувається вільний перетік знань і технологій від однієї галузі в іншу, досягається максимально ефективна взаємодія між комерційним та науковим сектором економіки, фінансування НДДКР стає не прерогативою держави, а вигідним напрямком інвестування для приватного бізнесу, зацікавленої в новій та конкурентоспроможній;

— принцип відповідальності. У рамках цього принципу характеризується закріплення за кожним учасником кластера певних прав та обов'язків, фактично здійснюється визначення функціональних ролей у кластері для кожного суб'єкта господарювання;

— принцип зворотного зв'язку (ефективності). Цей принцип досить тісно пов'язаний із принципом єдності державного контролю, оскільки обґрунтовує необхідність здійснення аналізу ефективності роботи кластера на всіх етапах його життєвого циклу;

— принцип фінансування. Реалізація цього принципу забезпечує сприяння поточному розвитку кластера,

а також можливості його розвитку та трансформації за одночасної підтримки інших структур, здатних утворити новий регіональний кластер.

Облік вищезазначених принципів дозволяє визначити основні етапи формування регіональних кластерів. Існує кілька підходів до виділення етапів кластероутворення лише на рівні регіону. У найбільш загальному вигляді виділяють три етапи формування кластера, що включають:

1. Етап формалізації кластера. На цьому етапі визначаються потенційні учасники кластеру серед підприємств регіону, аналізуються їх конкурентні переваги, міцність і довготривалість партнерських зв'язків між ними, що склалися на даний момент. Після цього здійснюється процес побудови комунікаційних зв'язків, які ляжуть в основу кластера, що створюється — відбуваються зустрічі між керівниками підприємств, з'ясовуються стратегічні цілі кожного учасника з метою їх подальшого збалансування. Метою даного етапу є встановлення міцних ділових зв'язків та формування атмосфери довіри між учасниками майбутнього кластера. Фактично, на цьому етапі формується організаційна структура кластера та його інституційне середовище.

2. Етап реалізації короткострокових проектів із високою рентабельністю. На цьому етапі учасники кластера прагнуть реалізувати ті проекти, які дадуть швидкий дохід і дозволять досить швидко створити кластеру позитивний імідж. Цей етап характеризується кращим інвестуванням у надійні та швидкоокупні проекти, які призводять до збільшення рівня продажів для учасників кластера або інших ефектів, що позитивно відбиваються на рентабельності підприємства та інвестиційної привабливості всього кластера. Крім того, цей етап знаменується можливістю залучення державного фінансування в інноваційні або стратегічно значущі для держави проекти, що реалізуються.

3. Масштабна реалізація внутрішньокластерних проектів. Даний етап можна пов'язати з початком повноцінного функціонування регіонального кластера — він "обростає" необхідною кількістю учасників-представників різних галузей та сфер діяльності, формується остаточна система управління кластером, стратегія та дорожня карта роботи кластера, в рамках яких передбачається реалізація вже середньо — та довгострокових завдань. Відбувається вдосконалення коопераційних зв'язків, формується система гарантій між учасниками, що дає можливість реалізації великих інвестиційних проектів, що потребують великих обсягів капіталовкладень та характеризуються тривалими термінами окупності. На даному етапі кластер може активно залучати кошти у рамках державно-приватного партнерства. Важливою характеристикою даного етапу є створення основ для формування всередині кластера циркулярної економіки, при цьому ряд виробничих ланцюжків можуть виходити за межі кластера та поширюватись на весь регіон чи інші кластери.

ВИСНОВКИ

Ми пропонуємо почати розгляд етапів кластероутворення відразу з аналітичного етапу, що оцінює рівень розвитку регіону та потенційних учасників кластера, але при цьому передбачають реалізацію ще декількох

етапів, пов'язаних з ідентифікацією кластерів у регіоні (оскільки можливо, кластер де-факто вже існує, але не оформлений у вигляді їх роботи. У зв'язку з цим пропонується нами послідовність етапів формування регіональних кластерів набуває остаточного вигляду.

Література:

1. Енрайт, М. Д. Регіональні кластери та конкуренція. Regional Clusters and Competitiveness: A Comparison of Technology-Driven and Tradition-Driven Clusters. Journal of the Economics of Technology. 2003. № 5. С. 45—60.
2. Бергман, Е. М., Фезер, Е. Аналіз кластерів: новий інструмент регіональної економічної політики. Industrial Location and Economic Cluster Analysis: The New Tools of Economic Policy. Journal of Regional Science. 1999. № 2. С. 112—125.
3. Солвел, О. Кластерна динаміка: новий підхід до розуміння регіонального розвитку. The Cluster Initiative Handbook. Stockholm: IVA, 2003. 140 с.

References:

1. Enright, M.D. (2003), "Regional Clusters and Competitiveness: A Comparison of Technology-Driven and Tradition-Driven Clusters", Journal of the Economics of Technology, vol. 5, pp. 45—60.
2. Bergman, E.M. and Feser, E. (1999), "Industrial Location and Economic Cluster Analysis: The New Tools of Economic Policy", Journal of Regional Science, vol. 2, pp. 112—125.
3. Solvell, O. (2003), The Cluster Initiative Handbook: Cluster Dynamics — A New Approach to Understanding Regional Development, IVA, Stockholm.

Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 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

М. В. Медведь,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7133-3351>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.307

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

М. Medved,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF URBAN DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Постановка проблеми визначається фундаментальними трансформаціями, спричиненими інформаційно-комунікаційною революцією. Спираючись на концепцію мережевого суспільства М. Кастельса, місто розглядається як складноорганізована, багатоскладова система з волатильними кордонами та інституційною мінливістю, що детермінується простором потоків. Традиційні моделі стратегічного управління (М. Портер, І. Ансофф) та New Public Management (NPM), а також технократично орієнтовані моделі Smart City виявилися нездатними інтегрувати швидкість, нелінійність цифрових змін та мережевий характер взаємодії. Вони не пропонують цілісного апарату для вбудовування Smart-рішень у загальний цикл стратегічного управління містом. Таким чином, виникає наукова лакуна: відсутність цілісного теоретико-методологічного підходу, який би системно поєднував довгострокове стратегічне планування з інституційними та функціональними вимогами цифрової трансформації.

Методологічна основа дослідження базується на принципах мережевого суспільства (трансформація владних відносин, домінування інформаційної економіки) та соціальної синергетики. Синергетичний підхід (з його принципами відкритості, нелінійності та нерівноважності) використовується для обґрунтування того, що нестабільний стан системи (міста) уможливорює її кардинальну перебудову та вихід на новий рівень розвитку за рахунок топологічно вивіреного впливу — невеликих інновацій, здатних створити ефект резонансу (R. Sennett, C. Ratti та M. Claudel). Важливим елементом є методика "Проектування майбутнього" (Futurecraft), що передбачає відмову від жорсткого нав'язування траєкторій розвитку на користь активного, діяльнісного підходу та інновацій.

Виклад основного матеріалу обґрунтовує, що стратегічне управління розвитком міст у нових умовах має будуватися на п'яти ключових засадах:

- 1. Мережевізація управління: Трансформація структури управління у бік мережевої взаємодії (NPG), де джерелом влади стає "контроль точок з'єднання між різними стратегічними мережами" (т.зв. "перемикачі").*
- 2. Системна відкритість: Місто має бути "відкритим/гнучким" (а не "ламким") для економічних та соціальних інтервенцій, що є найважливішим принципом його стійкості.*
- 3. Нелінійність та нерівноважність: Використання принципу нерівноважного стану системи для прискореної, якісної перебудови (як у досвіді Фінляндії та "азіатських тигрів").*
- 4. Компетентна громадянська участь: Принцип розширення громадянської участі у виробленні стратегії (за краудсорсинговим принципом) є системою зворотного зв'язку, що дозволяє точно визначити "точки резонансу" для цільового впливу.*
- 5. Подолання цифрового розриву: Успіх трансформації, що реалізується в Україні через ініціативи "Дія" та Мінцифри, залежить від вирішення проблем технократизації політики, цифрового розриву та слабкої інтеграції міжвідомчої взаємодії.*

Висновки підкреслюють, що стратегічне управління містом вимагає кардинальної перебудови роботи держапарату та глибокої інтеграції органів влади на базі цифрових платформ. Необхідно змістити акцент з технологічного на соціальний аспект, використовуючи цифрові інструменти (блокчейн, Big Data, ШІ) для розширення можливостей громадянської участі та реалізації нових технологій формування майбутнього (Futurecraft). Це вимагає впровадження нових форм цифрової громадянської освіти та створення технологічної інфраструктури, зручної для більшості користувачів.

The problem statement is determined by the fundamental transformations caused by the information and communication revolution. Based on the concept of the network society of M. Castells, the city is considered as a complexly organized, multi-component system with volatile boundaries and institutional variability, which is determined by the space of flows. Traditional models of strategic management (M. Porter, I. Ansoff) and New Public Management (NPM), as well as technocratically oriented Smart City models, have proven unable to integrate the speed, nonlinearity of digital changes and the network nature of interaction. They do not offer a holistic apparatus for embedding Smart solutions into the overall cycle of strategic city management. Thus, a scientific gap arises: the lack of a holistic theoretical and methodological approach that would systematically combine long-term strategic planning with the institutional and functional requirements of digital transformation.

The methodological basis of the study is based on the principles of a network society (transformation of power relations, dominance of the information economy) and social synergetics. The synergetic approach (with its principles of openness, nonlinearity and disequilibrium) is used to substantiate that the unstable state of the system (city) makes it possible to radically restructure it and reach a new level of development due to topologically verified influence — small innovations capable of creating a resonance effect (R. Sennett, C. Ratti and M. Claudel). An important element is the methodology of "Future Design" (Futurecraft), which involves the rejection of rigid imposition of development trajectories in favor of an active, activity-based approach and innovations.

The presentation of the main material justifies that strategic management of urban development in the new conditions should be built on five key principles:

1. Networking of management: Transformation of the management structure towards network interaction (NPG), where the source of power becomes "control of connection points between different strategic networks" (the so-called "switches").

2. Systemic openness: The city should be "open/flexible" (not "fragile") for economic and social interventions, which is the most important principle of its sustainability.

3. Nonlinearity and disequilibrium: Using the principle of a disequilibrium state of the system for accelerated, high-quality restructuring (as in the experience of Finland and the "Asian tigers").

4. Competent civic participation: The principle of expanding civic participation in strategy development (according to the crowdsourcing principle) is a feedback system that allows you to accurately identify "resonance points" for targeted impact.

5. Bridging the digital divide: The success of the transformation being implemented in Ukraine through the initiatives of "Diya" and the Ministry of Digital Affairs depends on addressing the problems of technocratization of politics, the digital divide, and weak integration of interdepartmental interaction.

The conclusions emphasize that strategic city management requires a radical restructuring of the work of the state apparatus and deep integration of government bodies based on digital platforms. It is necessary to shift the emphasis from the technological to the social aspect, using digital tools (blockchain, Big Data, AI) to expand the possibilities of civic participation and implement new technologies for shaping the future (Futurecraft). This requires the introduction of new forms of digital civic education and the creation of a technological infrastructure that is convenient for the majority of users.

Ключові слова: стратегічне управління, міські території, цифрова трансформація, теоретико-методологічний підхід, мережеве суспільство, Smart City, синергетика, громадянська участь, Futurecraft, публічне управління.

Key words: strategic management, urban areas, digital transformation, theoretical and methodological approach, network society, Smart City, synergy, civic participation, Futurecraft, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним із найавторитетніших дослідників, які запропонували власну концепцію сучасного суспільства, що трансформується під впливом інформаційно-комунікаційної революції та цифрових технологій, безумовно є знаменитий іспанський соціолог Мануель

Кастельс. У своїй трилогії "Інформаційна ера: економіка, суспільство та культура" (Information Age: Economy, Society and Culture), опублікованій у 1996—1998 роках, у трьох томах він представив і концептуально пропрацював поняття мережевого суспільства.

Відповідно до визначення М. Кастельса, мережеве суспільство є такий тип суспільства, що складається "з особливих змін світових, національних і локальних мереж багатомірному просторі соціального взаємодії. Я висуваю гіпотезу, що щодо стабільної конфігурації, що виникають на перетині цих мереж, можуть означати межі, які дозволяють перевизначити нове "суспільство" виходячи з розуміння, що існуючі кордони високовольтності через постійні зміни в геометрії глобальних мереж, що структурують суспільні практики та організації" [1].

Таким чином, у своєму визначенні мережевого суспільства Кастельс вказав на такі його значущі характеристики, як складноорганізований, багатоскладовий характер, рухливість чи "волатильність" кордонів, інституційну мінливість, що детермінується насамперед зміною геометрії структуруючих суспільство мереж тощо.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Цей блок фокусується на еволюції управлінських парадигм та концепцій, що застосовуються на територіальному рівні. Дослідження спираються на роботи класиків (М. Портер, І. Ансофф), які визначають стратегічне управління як процес формування довгострокових цілей, планування та розподілу ресурсів. У публічному управлінні (ПУ) ця концепція трансформувалася через парадигми New Public Management (NPM) та New Public Governance (NPG). Тоді як NPM орієнтувався на ефективність та ринкові механізми, NPG, у свою чергу, наголошує на мережевій взаємодії, партисипативності та міжсекторальному партнерстві (державо-бізнес-громадянське суспільство), що є критично важливим для комплексного розвитку міст. Вивчаються підходи до формування стратегічного планування міст, яке охоплює соціальний, економічний та екологічний виміри. Актуальними є дослідження, що стосуються просторового планування, кластерного підходу та концепції "якості життя" як основного критерію ефективності управління.

Традиційні моделі стратегічного управління ПУ, як правило, слабо інтегрують швидкість та нелінійність цифрових змін. Цикл стратегічного планування, що є зазвичай тривалим і послідовним, потребує адаптації до динамічного, непередбачуваного середовища, створеного цифровою трансформацією.

Критичний аналіз показує, що існуючі моделі Smart City часто є технократично орієнтованими. Вони недостатньо уваги приділяють інституційній складовій (зміні управлінських ролей, залученню громадян), гуманітарному виміру та питанням цифрової нерівності. Наявні підходи не пропонують цілісного теоретико-методологічного апарату для вбудовування Smart-рішень у загальний цикл стратегічного управління містом, часто залишаючи їх окремими проектами, а не частиною єдиної стратегії.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Обґрунтувати теоретико-методологічний підхід до стратегічного управління розвитком міських територій в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Коротко окреслимо основні положення концепції мережевого суспільства, з акцентом на зміни сфер політики та управління.

Це:

- трансформація структури сучасного політико-адміністративного управління у бік мережевізації та підпорядкування логіці простору потоків;

- суттєве оновлення змісту владних відносин та в цілому поля публічної політики;

- перенастроювання моделей реалізації громадянського активізму, виникнення нових форм політичних рухів;

- домінуючою економічною моделлю стає інформаційна, глобальна економіка, в рамках якої мережеве підприємство стає базовою організаційною формою економічних агентів, а сама інформаційна економіка ґрунтується на взаємодії в рамках конкретних проектів, обмежених у часі, між великими транснаціональними корпораціями, підприємствами середніх і малих форм ведення якої постійно змінюється, підлаштовуючись під розв'язувані виробничі задачі;

- у сфері культури домінуючою формою стає т.зв. культура "реальної віртуальності": "Мережева віртуальність і соціальна реальність поєднуються під впливом постмодерністського релятивізму, породжуючи безліч атракторів, до яких тяжіє активність мережевого суспільства. Дискурс індивідуалізації стимулює відмову соціальних суб'єктів від реальних контактів на користь віртуального спілкування. Така культура "реальної віртуальності", де віртуальний світ виявляється часом реальнішим, чим реальність" [1].

М. Кастельс радикалізує трансформаційні процеси у структурі сучасної держави та суспільства релевантні умовам нової глобалізації: "в умовах багаторівневої глобалізації держава стає просто вузлом (хоча й важливим) певної мережі (політичної, інституційної чи військової), що перетинається коїться з іншими значимими мережами у процесі соціальної практики. Таким чином, соціальна динаміка, що формується навколо мереж, діє у напрямку поступового зникнення суспільства як стабільної соціальної форми організації" [1]. Дане становище, як показав більша ніж 20-річний досвід розвитку мережного суспільства, не можна назвати безперечним. Ні національні держави, ні регіональні системи управління не розчинилися у глобальних мережевих конструкціях і втратили ієрархічних характеристик організації політичної влади. Тим не менш, сучасні практики стратегічного управління безумовно враховують мережевий характер комунікації між різними рівнями та акторами управління та змушені відповідати йому. Навряд чи сьогодні можна спростувати тезу Кастельса про те, що найважливішим джерелом влади стає "контроль точок з'єднання між різними стратегічними мережами. Власників цих позицій я називаю перемикачами. Прикладами таких точок є з'єднання між мережами політичного лідерства, медіамережами, науковими та технологічними мережами, військовими мережами та мережами безпеки для відстоювання геополітичної стратегії" [1]. А це,

у свою чергу, переформатує значною мірою зміст, інструментарій та структуру відносин між різними акторами територіального розвитку.

Кастельс виділив також основні засади стратегічного управління та розвитку за умов становлення мережевого суспільства. До них він, зокрема, відносив плюралізм мереж, різноманітність їх функціоналу, цілей та завдань. Спроба нав'язати т.зв. "перемикачам" мережі свою волю неминуче веде до втрати ефективності: "Чим жорсткіше перемикачі виражають єдину мету — домінування, тим більше владні відносини у мережевому суспільстві придушують динамізм і ініціативу його різноманітних джерел соціальної структуризації та соціальних змін" [1].

Інший важливий принцип, виділений ним, це принцип саморозвитку мережевих структур. Кастельс розкриває даний принцип на прикладі функціонування в умовах мережевізації цивільних соціальних і політичних рухів: "Опір програмуванню та порушення перемикачів для захисту альтернативних цінностей та інтересів є формами контр-влади, що здійснюється громадськими рухами та громадянським суспільством — локальними, національними, глобальними, — стикаються з труднощами, зумовленими труднощами, обумовленими труднощами, обумовленими. зазвичай локально. Як досягти глобального з локального через створення мереж з іншими локальностями, як "омасовити" простір потоків, стає ключовим питанням стратегії для соціальних рухів ХХ століття" [1].

Неважко помітити, що концепція мережевого суспільства цілком співзвучна методології соціальної синергетики, яка в умовах сучасного нестійкого світу набуває все більшої і більшої популярності. Не буде перебільшенням сказати, що багато положень синергетики не тільки вписуються в загальну логіку розвитку мережного світу, а й сприяють розкриттю нових характеристик і трендів. Так, наприклад, відкритість — одне з найважливіших якостей сучасного міста, відбите у роботах із синергетики, а й у багатьох сучасних концепціях урбанізму. Наприклад, Р. Сеннет "вводить у науковий обіг термін "ламке місто", як протилежність відкритому чи гнучкому місту: "Результатом надто жорсткої заданості стає те, що можна назвати Ломким містом... Ломке місто — симптом суспільства, що функціонує на макрорівні як замкнута система" [2]. І навпаки, відкрите місто створює умови, які "сприяють несподіваним зустрічам, випадковим відкриттям, інноваціям" [2]. Проникність міських кордонів для економічних, соціальних, культурних інтервенцій виявляється важливою властивістю, що визначає його стійкість та потенціал розвитку. Таким чином, системна, інформаційно-комунікаційна відкритість міста та міських агломерацій стає найважливішим принципом та оціночною характеристикою стратегічного управління розвитком територій.

На принципах альтернативності шляхів еволюції, нелінійності та високої швидкості змін базується одна з провідних стратегій формування майбутнього (т.зв. Futurecraft), запропонована відомими урбаністами Ратті та Колделлом. Вона також як і синергетична концепція управління передбачає насамперед відмову від штучного нав'язування системі траєкторій розвитку: у результаті "стратегічне проектування відмовляється від опису

бажаного майбутнього "на папері" і наполягає на активному, діяльнісному підході, заснованому на розробці та впровадженні в управлінську практику інновацій, здатних створити резон що трансформує соціальну тканину міста (привести до її мутації)" [3].

Ще одна теза про всезростаючу "складність, різноманітність і нестабільність (мінливості) соціального та культурного середовища сучасного міста також навряд чи може бути поставлений під сумнів. Проте за представниками синергетичної методології сучасні урбаністи вбачають у цій ролі не виклик, а, навпаки, значний потенціал міського розвитку: "Густонаселеність і різноманіття міського населення народжують безліч сцен, у яких може проявитися громадянське суспільство, якщо ці простору немає фіксованої форми і функції. Наша теза у разі у цьому, що ДНК цього невизначеного, вільного простору може бути спроектована" [3]. У синергетичному підході до управління складноорганізованими соціальними системами один із ключових вихідних принципів "говорить про те, що нестабільний, нерівноважний стан системи уможливорює її кардинальну перебудову та вихід на новий рівень розвитку за рахунок невеликого (з точки зору витрат ресурсів/енергії), але топологічно вивіреного впливу: "локальний вплив може викликати нелінійні та непередбачувані, величезні та великі, майже глобальні результати" [3]. Показовим прикладом такої держави є Фінляндія, яка досягла на початку 1990-х років. колосальних економічних успіхів та зростання якості життя за рахунок правильного вибору точок докладання державних інвестицій (прикладна наука, сучасні комунікаційні технології, створення програмного забезпечення, вища освіта), що дозволили їй менш ніж за 5 років не лише вийти з кризового стану, а й на десятиліття стати одним із європейських лідерів інформаційно-комунікативних технологій. Така ситуація спостерігалася першій половині 1990 рр. з т.зв. "молодими азійськими тиграми": Південною Кореєю, Сінгапуром та Тайванем. Важливо зазначити, що для забезпечення ефективності політики територіального розвитку в умовах мережевого суспільства принцип нерівноважності має бути доповнено принципом розширення громадянської участі у виробленні стратегії розвитку території. Широке громадянське чи громадське участь виконує у разі кілька найважливіших функцій.

По-перше, це система зворотного зв'язку, побудована за краудсорсинговим принципом, яка дозволяє найбільш точно та повно виявити існуючі проблеми міської території та намітити шляхи їх вирішення.

По-друге, вона дозволяє зрозуміти суспільні настрої на конкретній території щодо запропонованої стратегії розвитку та проаналізувати їх у розрізі основних соціальних груп.

Зрештою, по-третє, саме широка громадська участь здатна забезпечити повноцінну реалізацію намічених планів, проконтролювати всі етапи цього процесу. Перекладаючи на мову синергетики, "саме воно дозволить точніше визначити ті точки, які виявляються найбільш чутливими і дозволять створити ефект резонансу, що веде до якісної перебудови системи" [3]. Такого ефекту можна досягти за рахунок використання інструментів стратегічного планування та управління у процесі цифрових трансформацій.

Зазначимо, що Україна повноцінно включена сьогодні в цей процес і реалізує власну стратегічну програму побудови цифрової економіки та цифрової держави.

Її змістовну основу становлять Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України (2018 р.) та Національна стратегія розвитку сфери електронного урядування в Україні (2017 р.), які стали підґрунтям для розробки та реалізації Комплексної стратегії трансформації системи державного управління України на період до 2024 року та Стратегії розвитку цифрової трансформації, цифрової економіки та цифрового суспільства (2020 р.).

Ключову роль у цій трансформації відіграє Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри), яке реалізує проєкти в рамках ініціативи "Держава у смартфоні". Як пріоритетні напрями та базові проєкти в рамках національної програми виділено такі:

Цифровізація публічних послуг (Дія): створення єдиного порталу та мобільного застосунку державних послуг.

Розвиток цифрової інфраструктури: забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету (зокрема 4G/5G) у сільській місцевості.

Цифрові навички (Дія.Цифрова освіта): підвищення рівня цифрової грамотності громадян.

Розвиток реєстрів та інтероперабельності (Трембіта): забезпечення взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів.

Кіберзахист та інформаційна безпека.

Таким чином, не можна не погодитися з тезою про те, що без системної трансформації управлінських процесів, без кардинальної перебудови роботи всього держапарату масштабної віддачі від цифровізації забезпечити не вийде. З іншого боку, така трансформація має бути пов'язана з вирішенням саме тих проблем, які диктують нові виклики та ризики, спричинені новою глобалізацією та цифровізацією та мати чіткий стратегічний характер.

Короткий огляд процесу становлення та розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки в Україні виявив як позитивні, так і негативні риси, що виявилися практично на всіх етапах. До позитивних слід віднести: комплексний характер реформування, що охоплює практично всі галузі та рівні управління, фундаментовану нормативно-правову базу та потужний науково-технічний потенціал.

Перерахуємо і коротко проаналізуємо ключові чинники цифровізації як стимулюючі, і стримують динаміку розвитку територій, з урахуванням української специфіки. До стимулюючих факторів можна віднести такі:

- прискорення завдяки розвитку та впровадженню ІКТ інформаційних обмінів по всіх каналах взаємодії та підвищення ефективності системи зворотного зв'язку держави та громадянського суспільства;

- підвищення, внаслідок першого фактора ефективності процесу прийняття управлінських рішень загалом та розширення можливостей прогнозування розвитку проблемних ситуацій;

- зменшення завдяки більшій знеособленості всіх витрат, пов'язаних з людським фактором в управлінні: бюрократизму, корупції, непотизму, зловживання службовим становищем тощо;

- розширення можливостей розробки та застосування нових методів та технологій стратегічного розвитку територій, зокрема методики формування майбутнього (future craft) завдяки використанню мережесних краудсорсингових інструментів.

До стримувальних факторів віднесемо насамперед:

- цифровий розрив як у міжпоколінському, так і територіальному аспектах;

- технократизацію політики та управління, що тягне за собою втрату традиційних ціннісних підстав та антропоцентричності процесу вироблення політики;

- слабшаючий рік у рік контроль за процесом технологічного розвитку: ні приватні корпорації, ні держава не можуть сьогодні повноцінно контролювати цей процес.

Більшість дослідників сходяться на думці, що основний соціально-економічний ефект розвитку та впровадження цифрових технологій полягає у збільшенні кількості та якості електронних державних послуг, а також принципово нових можливостях інформаційного обміну та зокрема діловодства. Це справді "відчутний" ефект, що дає конкретну економію бюджетних коштів та часу. Однак нам видається важливим змістити акценти з технологічного аспекту на соціальний та наголосити на важливості використання цифрових інструментів для розширення можливостей громадянської участі та підвищення громадянської активності, які, у свою чергу, уможливають реалізацію нових технологій формування майбутнього.

Стратегічне управління розвитком міських територій на початку 20-х рр. ХХІ ст. безперечно відрізняється від практики управління другої половини ХХ століття. Сьогодні "навіть невеликі та віддалені від глобальних економічних центрів міста не могла не торкнутися цифрової трансформації, яка суттєво змінила якість міської інфраструктури та якість життя городян загалом. Проте переважна більшість міст і міських агломерацій, крім інфраструктурних та сервісних інновацій, відчувають також суттєвий уніфікуючий вплив цифрової урбанізації, суть якого досить точно описав Р. Сеннет: "Сьогодні гнучкий капіталізм розвивається всередині скutoго міста. Місто стало залізною кліткою, в якій замкнені розгублені тварини, що працюють з усіх сил. Цей парадокс має кілька причин. Одна — зникнення змішаних просторів та його заміна більш однорідними районами... Нині діючі методи забудови міста — поділ функцій, гомогенізоване населення, приречення через зонування і регулювання сенсу місця — це не дає часу та простору у розвиток співтовариств, необхідні зростання" [4].

Відомі урбаністи Карло Ратті і Метью Клодел зазначають, що "нове місто є фундаментально іншим простором, в якому цифрові системи мають вкрай реальний вплив на те, як ми отримуємо той чи інший досвід, переміщуємося і ведемо соціальне життя... Повсюдна технологія захоплює всі виміри міського життя, трансформуючи їх у комп'ютер для житла" [3].

Таким чином процеси технологізації та цифровізації ведуть до знеособленості та втрати різноманітності соціальної тканини міського простору. Цифрова трансформація міста — процес неоднозначний та за результатами впливу на процеси громадянської участі. Визнавати її виключно як ідеальний комунікаційний інструмент, що дає можливість безмежного розширення мож-

ливості такої участі, було б докорінно не вірно. Стів Маккуайр досить точно визначив, що "яскраво виражена амбівалентність цифрового століття, в якому ми живемо, виникає з необхідності подолати напругу між потенційною можливістю нових форм залученості та самоорганізації громадян та властивою подібним проектам тенденцією до маргіналізації під впливом нових форм технократичного контролю, які вони найчастіше самі" [5].

З зазначеними вище уявленнями про вплив цифрової трансформації в розвитку міських територій, як було показано вище, новий підхід до планування розвитку територій — проектування чи творення майбутнього. Він базується на вихідній методологічній установці, сформульованій Б. Фуллером: "Функцією того, що я називаю наукою проектування, полягає у вирішенні проблем шляхом впровадження в навколишнє середовище нових артефактів, наявність яких буде викликати їхнє спонтанне використання людьми і таким чином змусить їх відмовитися від своїх колишніх породжувальних проблем. Є важливим доповнити ці вихідні передумови ефективного проектування та створення майбутнього тезою про необхідність розширення компетентної громадянської участі на процеси проектування стратегічного розвитку міських територій: "Цей вплив визначається удосконаленням системи зворотного зв'язку, що є ключовим інструментом інформаційного обміну між конкретними міськими локаціями та центрами прийняття рішень, а також можливостями участі в самих процесах прийняття рішень щодо розвитку міських територій. По суті йдеться про соціальні інновації у різних сферах міського життя. І тут першорядне значення має набуття громадянами нових комунікативних навичок та компетенцій, які відкривають можливості для реалізації різних форм громадянської участі, у тому числі у проектуванні розвитку міської території. Таким чином, ефективне проектування майбутнього залежить не тільки від активізму як такого, а й від рівня розвитку системи громадянської освіти, що робить таку участь усвідомленою та адекватною специфіці умов внутрішнього та зовнішнього середовища міста" [6].

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши процес впровадження ІКТ у систему публічного управління України, проміжні результати цифрової трансформації та їх вплив на ефективність процесу прийняття рішень, а також значення громадянської участі у реалізації краудсорсингових технологій формування майбутнього ми прийшли до наступних висновків:

— на сьогоднішній день в Україні склалася комплексна та досить ефективна система надання електронних адміністративних послуг для населення та бізнесу. Її успішності сприяла детально опрацьована система нормативно-правового регулювання, що забезпечила правовий захист персональних даних, регулювання інформаційних обмінів, захист від поширення суспільно-небезпечної інформації та ін.;

— постійно зростаюча складність процесів управління, орієнтованого формування бажаного майбутнього, вимагає залучення до цих процесів широкого кола експертів, які представляють різні наукові напрями та

дисципліни, що групуються навколо застосування блокчейн-технологій, інтернету речей, Big Data та штучного інтелекту;

— ця ж причина вимагає принципового оновлення змісту процесу підготовки державних службовців, формування у них нових цифрових компетенцій, готовності (у тому числі психологічної) приймати рішення в умовах багатозадачності та зовнішнього середовища, що швидко змінюється;

— потрібна глибша інтеграція органів публічної влади на базі цифрових платформ, що має мінімізувати неефективність міжвідомчої взаємодії. Ця теза особливо актуальна для реалізації цифрових трансформацій у сфері стратегічного управління розвитком міст та міських агломерацій;

— необхідно впровадження нових форм цифрової громадянської освіти, що забезпечує знання та навичку роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями у процесі реалізації громадянської участі;

— забезпечення можливості електронної (цифрової) громадянської участі має паралельно супроводжуватися створенням необхідної технологічної інфраструктури, зрозумілою та зручною для більшості користувачів. Йдеться насамперед про створення додатків для смартфонів, що інтегруються у великі платформи (наприклад, це може бути доповнення до чи вдосконалення самого сервісу адмінпослуг.

Література:

1. Кастельс М. Становлення мережевого суспільства (том 1). Київ: ВАКЛЕР, 2004. С. 34.
2. Сеннет Р. Падіння публічної людини / пер. з англ. Київ: ArtHuss, 2018. С. 345.
3. Ratti, C., & Claudel, M. The City of Tomorrow: Sensors, Networks, Hackers, and the Future of Urban Life. New Haven: Yale University Press, 2016. 192 p.
4. Sennett R. Building and Dwelling: Ethics for the City. New Haven: Yale University Press, 2018. 352 p.
5. McQuire S. The Media City: Media, Architecture and Urban Space. Los Angeles: SAGE Publications, 2008. P. 194.
6. Fuller R. B. Utopia or Oblivion: The Prospects for Humanity. New York: Bantam Books, 1969. 414 p.

References:

1. Castells, M. (2004), Stanovlennia merezhevoho suspil'stva (tom 1) [The Rise of the Network Society (Vol. 1)], VAKLER, Kyiv, Ukraine.
 2. Sennett, R. (2018), Padinnia publichnoi liudyny [The Fall of Public Man, transl. from English], ArtHuss, Kyiv, Ukraine.
 3. Ratti, C. and Claudel, M. (2016), The City of Tomorrow: Sensors, Networks, Hackers, and the Future of Urban Life, Yale University Press, New Haven, USA.
 4. Sennett, R. (2018), Building and Dwelling: Ethics for the City, Yale University Press, New Haven, USA.
 5. McQuire, S. (2008), The Media City: Media, Architecture and Urban Space, SAGE Publications, Los Angeles, USA.
 6. Fuller, R.B. (1969), Utopia or Oblivion: The Prospects for Humanity, Bantam Books, New York, USA.
- Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.*

В. А. Мухін,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4593-626X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.313

БАЗОВІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

V. Mukhin,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

BASIC FUNDAMENTALS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES DURING DIGITAL TRANSFORMATION

Постановка проблеми обґрунтована стратегічним курсом України на відновлення та євроінтеграцію, що вимагає фундаментального переосмислення управлінських процесів на рівні ТГ. Пріоритетом публічного управління є підвищення ефективності функціонування переважно сільських громад через координацію економічної, соціальної та інфраструктурної діяльності за допомогою цифрових рішень. Аналіз робіт В.М. Геєця, Е.М. Лібанової та С.І. Дорогунцова підтверджує наявність глибоких дисбалансів (нерівномірність розвитку, депопуляція) та необхідність екологічно-економічної стійкості. Виявлена наукова лакуна полягає у відсутності системно-функціонального визначення "екосистеми сільських територій", яке б інтегрувало інформаційно-комунікаційну інфраструктуру (ІКІ) як обов'язкову умову її функціонування.

Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, що передбачає діалектичне розмежування понять інформатизація (автоматизація існуючих процесів) та цифровізація (фундаментальна трансформація управлінських моделей та надання послуг). Використовуються методи порівняльного аналізу (взаємозв'язок ІКІ та Е-урядування) та синтезу (формулювання авторських дефініцій).

Виклад основного матеріалу починається з визначення інформації як стратегічного нематеріального ресурсу, ключові властивості якого (невичерпність, швидке поширення, цінність) сприяють формуванню публічних політик та електронного урядування (Е-Government). Обґрунтовано, що Єдиний Інформаційно-Комунікаційний Простір (ЄІКП), основними складовими якого є телекомунікаційна інфраструктура, державні інформаційні ресурси та системи Е-урядування ("Дія", "Трембіта"), є необхідною основою для сталого розвитку ТГ, забезпечуючи цифрову інклюзію.

Концептуальна новизна полягає у виокремленні ІКІ як фізичного базису для надання електронних послуг. Під цифровою інфраструктурою розуміється комплекс високотехнологічної телекомунікаційної інфраструктури (фізичний рівень доступу з урахуванням неоднорідності каналів зв'язку та пропускної здатності) та інформаційної інфраструктури (логічний рівень: хмарні сервіси, кіберзахист, єдині платформи). Телекомунікаційна інфраструктура (ТІ) розглядається як передавальне, географічно розподілене середовище, функціональне значення якого критично впливає на якість та надійність надання публічних послуг, особливо у віддалених сільських ТГ.

Доведено, що інформаційне суспільство в Україні, що формується в умовах територіальних масштабів та нерівномірності розвитку, стикається з посиленням інформаційної (цифрової) нерівності. Для сфери публічного управління запропоновано розглядати характеристики інформаційного суспільства за технологічним, соціальним, економічним, політичним (управлінським), культурним та глобалізаційним критеріями.

Висновки підтверджують, що ІКІ є однією з базових структуроутворюючих основ екосистеми сільських територій та драйвером стійкості. У сукупності з розвитком ІКІ, цифрове сільське господарство стає ключовим елементом формування стійких екосистем, здатних адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати стратегічний ріст. Публічне управління відповідальне за синхронізацію цих складових для забезпечення суспільного добробуту та безпеки.

The problem statement is justified by Ukraine's strategic course for restoration and European integration, which requires a fundamental rethinking of management processes at the level of TG. The priority of public administration is to increase the efficiency of the functioning of mainly rural communities through the coordination of economic, social and infrastructure activities using digital solutions. Analysis of the works of V.M. Geets, E.M. Libanova and S.I. Doroguntsov confirms the presence of deep imbalances (uneven development, depopulation) and the need for ecological and economic sustainability. The identified scientific gap is the lack of a systemic and functional definition of the "ecosystem of rural areas", which would integrate information and communication infrastructure (ICI) as a mandatory condition for its functioning.

The research methodology is based on a systemic approach, which involves a dialectical distinction between the concepts of informatization (automation of existing processes) and digitalization (fundamental transformation of management models and service provision). The methods of comparative analysis (interrelationship of ICI and E-government) and synthesis (formulation of author's definitions) are used.

The presentation of the main material begins with the definition of information as a strategic intangible resource, the key properties of which (inexhaustibility, rapid distribution, value) contribute to the formation of public policies and electronic governance (E-Government). It is substantiated that the Unified Information and Communication Space (UICS), the main components of which are telecommunications infrastructure, state information resources and E-government systems ("Diya", "Trembita"), is a necessary basis for the sustainable development of TG, ensuring digital inclusion.

The conceptual novelty lies in the isolation of ICI as a physical basis for the provision of electronic services. Digital infrastructure is understood as a complex of high-tech telecommunications infrastructure (physical access level, taking into account the heterogeneity of communication channels and bandwidth) and information infrastructure (logical level: cloud services, cyber security, unified platforms). Telecommunications infrastructure (TI) is considered as a transmitting, geographically distributed environment, the functional significance of which critically affects the quality and reliability of public service provision, especially in remote rural TGs.

It is proven that the information society in Ukraine, which is being formed in conditions of territorial scale and uneven development, is faced with increasing information (digital) inequality. For the sphere of public administration, it is proposed to consider the characteristics of the information society according to technological, social, economic, political (managerial), cultural and globalization criteria.

The conclusions confirm that ICI is one of the basic structural foundations of the ecosystem of rural areas and a driver of sustainability. Together with the development of ICI, digital agriculture becomes a key element in the formation of sustainable ecosystems that are able to adapt to external challenges and ensure strategic growth. Public administration is responsible for synchronizing these components to ensure public welfare and security.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, інформаційно-комунікаційна інфраструктура, телекомунікаційна інфраструктура, екосистема сільських територій, сталий розвиток, Єдиний Інформаційно-Комунікаційний Простір, електронне урядування.

Key words: public administration, digital transformation, information and communication infrastructure, telecommunication infrastructure, rural ecosystem, sustainable development, Single Information and Communication Space, e-government.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах цифрова трансформація стала об'єктивною реальністю та ключовим викликом для публічного управління. Стратегічний курс України на євроінтеграцію, відновлення та зміцнення технологічного суверенітету вимагає від органів влади та самоврядування глибокого переосмислення управлінських процесів.

Пріоритетним напрямком у сфері публічного управління є підвищення ефективності функціонування територіальних громад (ТГ), більшість з яких мають сільський характер, через призму цифрової трансформації. Впровадження цифрових рішень у ТГ є критично важливим для: координації економічної, соціальної та інфраструктурної діяльності; сприяння розвитку екосистеми сільських територій (сприяння інвестиціям, розвитку місцевого бізнесу та підвищенню якості життя); досягнення цілей децентралізації та підвищення якості надання публічних послуг.

У цьому контексті, для наукової галузі Публічне управління набуває особливого значення термінологічна ясність. Необхідно розглянути як основні понятійні еле-

менти, що впливають на державну політику та місцеве самоврядування: "інформація", "інформаційне суспільство", "єдиний інформаційно-комунікаційний простір", "цифрові технології", "інформатизація", "цифровізація" та "телекомунікаційна інфраструктура".

Інформація (від лат. informatio) в публічному управлінні розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс. Це відомості, які сприймаються суб'єктами публічного управління (посадовими особами, громадянами, організаціями) та спеціальними державними / муніципальними пристроями (реєстрами, ІТ-системами) як відображення фактів суспільного життя в процесі публічної комунікації та прийняття рішень (наприклад, згідно з Законом України "Про інформацію").

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Тема охоплює наукові роботи, що обґрунтовують проблематику та необхідність сталого, збалансованого розвитку сільських територій. Дослідження Геєця В.М. про нерівномірність розвитку регіонів в умовах децентралізації

та Лібанової Е.М. про соціально-економічний розвиток сільських територій є теоретичною базою для обґрунтування викликів, описаних у статті (поляризація, депопуляція). Ці праці підтверджують, що існуючі моделі не забезпечують стійкого розвитку для більшості сільських громад і вимагають нових управлінських рішень. Робота Дорогунцова С.І. та Бакалюка О.Б. про екологічну та економічну стійкість сільських громад є методологічною основою для введення поняття "екосистема" у соціально-економічний контекст. Вона підтверджує важливість інтеграції екологічної та економічної складових для забезпечення життєздатності територій. Таким чином, дослідження логічно розширює цей підхід, додаючи до нього цифрову (технологічну) складову. Всі нормативні акти, що стосуються Стратегії та Концепції цифровізації, спільно з науковими роботами, підтверджують, що цифрова інфраструктура стає системоутворюючим чинником і має бути інтегрована у визначення об'єкта управління.

Проведений аналіз демонструє, що: існує потужна нормативно-правова база, що декларує пріоритет сталого регіонального розвитку та цифровізації; теоретична думка підтверджує наявність глибоких дисбалансів (нерівномірність розвитку) та необхідність екологічно-економічної стійкості.

Жодне з проаналізованих джерел не формулює системно-функціонального визначення "екосистеми сільських територій", яке б обов'язково включало ІКІ та цифровізацію як базисну умову її функціонування та інтеграції в сучасний управлінський простір.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

визначити базові основи функціонування публічного управління сталим розвитком сільських територій під час цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ключові властивості інформації для управління:

- 1) Невичерпність та багаторазове використання: сприяє формуванню баз знань та електронного урядування.
- 2) Швидке поширення: необхідність оперативного реагування та інформування громадськості.
- 3) Цінність: можливість монетизації (через економічний ефект) та використання для формування публічних політик.

Інформатизація vs. Цифровізація в Управлінні

1. Інформатизація: У контексті публічного управління — це процес пошуку, отримання, передачі та поширення інформації з використанням інформаційних технологій. Вона часто фокусується на автоматизації існуючих паперових процесів (наприклад, створення електронного документообігу).

2. Цифровізація (як глибший етап): Передбачає фундаментальне переосмислення та трансформацію самих управлінських процесів, організаційної структури та моделі надання публічних послуг на основі цифрових технологій (наприклад, створення комплексних онлайн-послуг без фізичного контакту чи реорганізація роботи ЦНАП).

Єдиний Інформаційно-Комунікаційний Простір (ЄІКП)

ЄІКП для держави — це система, що забезпечує інформаційну взаємодію органів влади, бізнесу та громадян на основі єдиних принципів і правил.

Складові ЄІКП в публічному управлінні:

— Телекомунікаційна інфраструктура: забезпечення доступу (мережі 4G/5G, широкосмуговий інтернет) як основа для цифрової інклюзії населення, особливо в сільських ТГ.

— Державні інформаційні ресурси: реєстри та бази даних, що формують єдиний інформаційний фонд.

— Системи електронного урядування (e-Government / e-Governance): "Дія", електронні кабінети, системи міжвідомчої взаємодії ("Трембіта").

ЄІКП є необхідною основою для сталого розвитку територій, підвищення їхньої інвестиційної привабливості та створення сприятливої екосистеми для місцевого самоврядування в контексті цифрової економіки.

На перший план виходить необхідність технологічного розвитку та забезпечення функціональної інтеграції ЄІКП.

Розвиток суспільства та цифрова взаємодія — це усвідомлена необхідність для побудови стійкої державної екосистеми. Ця взаємодія забезпечується через єдину цифрову інфраструктуру.

Як у свій час мережа доріг зв'язала регіони країни, забезпечивши господарську взаємодію, так і мережа сучасної цифрової інфраструктури сприяє міжтериторіальному обміну (даними, послугами, ресурсами), що веде до:

1. Посилення економічного ефекту (спрощення доступу до ринків, віддалена робота).
2. Підвищення рівня цифрової безпеки територій та держави в цілому (захист критичної інфраструктури та державних реєстрів).

Під цифровою інфраструктурою, яка забезпечує цей набір характеристик, у публічному управлінні розуміють:

— Високотехнологічну телекомунікаційну інфраструктуру (фізичний рівень доступу).

— Інформаційну інфраструктуру (логічний рівень: державні хмарні сервіси, системи кіберзахисту, єдині платформи).

Саме принципи фінансування та розвитку цієї інфраструктури, що здійснюється державою та великим приватним бізнесом, є предметом порівняльного аналізу та формування державної політики у сфері публічного управління.

Для галузі публічного управління критично важливим є виявлення сутності формування новітнього ключового ресурсу для екосистеми сільських територій — інформаційно-комунікаційної інфраструктури (ІКІ). Науковий інтерес також становлять особливості функціонування екосистеми сільських ТГ в нових цифрових умовах та уточнення термінології, що є основоположною в цій парадигмі.

У контексті публічного управління, поняття "телекомунікаційна інфраструктура" (ТІ) розглядається нами не стільки як сукупність технічних характеристик, скільки як передавальне, географічно розподілене середовище, що складається з магістралей, мережевого та абонентського обладнання, яке забезпечує передачу трафіку різної природи.

У подальших дослідженнях у сфері публічного управління це поняття розглядається саме з точки зору

його функціонального значення та впливу на соціально-економічний аспект розвитку ТГ, а не лише як технічна категорія.

Основні характеристики ТІ, важливі для управління:

— Неоднорідність каналів зв'язку (наявність різних технологій — оптоволоконно, радіорелейний зв'язок, супутник) — впливає на рівність доступу.

— Обмеженість кількості каналів зв'язку між абонентами — впливає на якість та надійність надання публічних послуг.

— Пропускна здатність каналів зв'язку — визначає можливість впровадження високотехнологічних послуг (телемедицина, дистанційна освіта, "розумні" послуги).

Зважаючи на основний функціонал і базові характеристики, необхідно чітко окреслити взаємозв'язок між телекомунікаційною інфраструктурою та екосистемою сільських територій. ТІ виступає фізичним базисом для надання електронних послуг та є необхідною умовою для цифрової трансформації ТГ.

Люди, соціум та єдиний інформаційно-комунікаційний простір (ЄІКП) спільно утворюють "інформаційне суспільство". В Україні в такому суспільстві значна частина працездатного населення (зокрема, державні службовці та працівники ІТ-сектору) зайнята виробництвом, зберіганням, обробкою та реалізацією інформації.

Об'єктивними факторами, що стримують або перешкоджають збалансованому розвитку ЄІКП та інформаційного суспільства в Україні, є:

Територіальні масштаби та різноманітність природно-кліматичних зон (особливо на Сході та Півдні після бойових дій та на великих сільських масивах).

Нерівномірність розвитку регіонів, поглиблена війною та відмінностями у ресурсному потенціалі ТГ.

Це призводить до посилення інформаційного (цифрового) нерівності, що є прямою перешкодою для гармонізації інформаційно-комунікаційного розвитку та реалізації принципу рівного доступу до публічних послуг для всіх громадян України.

Основні складові інформаційного суспільства (інфраструктура, інформаційні ресурси, люди) взаємопов'язані і чинять системний вплив на подальший розвиток як органів влади (інституцій), так і суспільства в цілому. Публічне управління відповідальне за синхронізацію цих складових для забезпечення суспільного добробуту.

Для сфери публічного управління в Україні доцільно розглядати характеристики інформаційного суспільства за такими критеріями:

1. Технологічний: Інформаційні технології (ІТ) починають широко застосовуватися в усіх сферах життєдіяльності суспільства: виробництво, установи, системи охорони здоров'я (телемедицина), освіта (дистанційне навчання), надання адміністративних послуг.

2. Соціальний: Якість життя змінюється, оскільки інформація виступає як важливий рушійний фактор цих змін (наприклад, доступ до держпослуг через мобільні застосунки, як-от "Дія").

3. Економічний: Інформація стає ключовим ресурсом, послугою, товаром та джерелом доданої вартості й зайнятості (зокрема, у сфері ІТ та аутсорсингу в регіонах).

4. Політичний (Управлінський): Свобода переміщення інформації сприяє новим політичним процесам, підвищує прозорість та підзвітність органів влади, об'єднує

та стимулює взаємодію різних класів суспільства та політичних партій.

5. Культурний: Інформація має культурну цінність і використовується в інтересах розвитку окремого індивіда та суспільства в цілому (збереження культурної спадщини в цифровому форматі, розвиток цифрової ідентичності).

До цих критеріїв доцільно додати елемент, що характеризує можливість Єдиного Інформаційно-Комунікаційного Простору (ЄІКП) в Україні:

1. Глобалізаційний: Свобода доступу до широко-смугового Інтернету забезпечує відкритість, дозволяючи людям спілкуватися та обмінюватися інформацією незалежно від їхнього громадянства та місцеперебування. Це критично важливо для інтеграції України у європейський цифровий ринок та для спілкування з діаспорою та внутрішньо переміщеними особами.

Поточна ситуація в розвитку суспільства та запити публічного управління вимагають використання не лише понятійного апарату щодо інформації, але й дефініцій, пов'язаних з "цифровізацією", "цифровими технологіями" та розвитком "цифрової економіки".

ВИСНОВКИ

Виявлені особливості функціонування екосистеми сільських ТГ та міжнародний досвід формують такі ключові висновки для українського публічного управління:

1. Взаємодоповнюваність функцій: Функції інформації та телекомунікаційної інфраструктури взаємодоповнюють одна одну, формуючи комплексні принципи функціонування ІКІ в екосистемах сільських ТГ.

2. Базис Цифрової Трансформації: ІКІ є однією з базових структуроутворюючих основ екосистеми сільських територій у період цифрової трансформації.

3. Драйвер Стійкості: У сукупності з розвитком ІКІ, цифрове сільське господарство стає базовим елементом формування стійких екосистем сільських ТГ, здатних адаптуватися до зовнішніх викликів (клімат, ринки) та забезпечувати стратегічний ріст регіону та продовольчу безпеку.

Література:

1. Martin, J. The Information Society: A Guide to Social and Technological Development. Prentice Hall, 1978.
2. Іваненко, О. М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах децентралізації. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 1. С. 15—28.
3. Геєць В.М. Нерівномірність розвитку регіонів України в умовах децентралізації. Вісник економічної науки України. 2021. № 2 (40). С. 15—23.

References:

1. Martin, J. (1978), The Information Society: A Guide to Social and Technological Development, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 2. Ivanenko, O.M. (2024), "Digital Transformation of Public Administration under Conditions of Decentralization", Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 1, pp. 15—28.
 3. Heiets, V.M. (2021), "Uneven Development of Ukrainian Regions in the Conditions of Decentralization", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 2 (40), pp. 15—23.
- Стаття надійшла до редакції 04.11.2025 р.

О. В. Сірий,
аспірант, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2427-9875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.317

ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

О. Siryi,
Postgraduate student, State Tax University

TRENDS OF DIGITALIZATION OF COMMUNICATION SPACE OF GOVERNMENT POLICY

У статті проведено комплексний аналіз тенденцій цифровізації комунікаційного простору державної політики та їхнього впливу на взаємодію інститутів влади та суспільства. Обґрунтовується, що розвиток Інтернет-технологій та онлайн-каналів взаємодії, зокрема, таких елементів прямої демократії як електронні петиції та онлайн-обговорення, сприяє "омолодженню" складу учасників соціально-політичних процесів та частково заміщає функції традиційних інститутів представницької демократії (законодавчих органів). Впровадження таких механізмів вимагає від влади якісної трансформації комунікативної функції та адаптації змістового контенту до віртуального середовища, включно з необхідністю впровадження нових політичних кодів і адаптації національних цінностей.

Однак, дослідження виявляє і низку системних ризиків. По-перше, підкреслюється, що участь громадян у цифрових обговореннях може виявитися ілюзією та імітацією (псевдоучасть), що знижує довіру до влади та сприяє формуванню режимів цифрового контролю, прихованих за ілюзією відкритості. По-друге, обґрунтовується концепція перерозподілу фактичної політичної влади в умовах "капіталізму стеження" (surveillance capitalism). При формальному збереженні легітимності державних інститутів, контроль над ключовим ресурсом (інформацією та каналами комунікації) зміщується до технологічної "цифрової еліти" (власників транснаціональних платформ та аналітиків Big Data). Це створює нову класову структуру суспільства, засновану на епістемологічному нерівності (нерівності знання).

Аналіз наголошує на владі алгоритмів, які обмежують самовираження громадян та можуть бути налаштовані на поширення контенту, що викликає ненависть та розбіжності, що становить загрозу соціальній стабільності. Показано, що конкуренція за вплив на масову свідомість може спонукати владу до ухвалення рішень, не сумісних із демократичними принципами, з метою посилення моніторингових повноважень та забезпечення безпеки. Крім того, висвітлено ризики дегуманізації суспільних відносин через інтенсивний розвиток технократичного мислення в рамках концепції "розумних міст" (Smart Cities), що спрощує маніпуляцію свідомістю та протидію цифровому контролю.

Висновки статті свідчать про те, що незважаючи на потенціал ІКТ для розвитку демократії та підвищення прозорості, без чіткого законодавчого регулювання та встановлення правил взаємодії, цифровізація несе загрозу делегітимації влади, посилення соціальної поляризації та формування нового типу тоталітаризму, заснованого на повному контролі над інформаційною активністю громадян. Інститутам влади критично важливо шукати нові способи придушення агресії у мережі та адаптувати свою діяльність, аналізуючи як офіційні, так і альтернативні канали комунікації.

The article carried out a comprehensive analysis of the trends in digitalization of the communication space of government politics and the current influx into the mutual interaction of institutions of power and matrimony. It is concluded that the development of Internet technology and online channels for mutual interaction, in addition to such elements of direct democracy as electronic petitions and online discussions, brings about a "rejuvenated" mindset of participants social and political processes and often replaces the functions of traditional institutions of representative democracy (legislative bodies). The promotion of such mechanisms depends on the clear transformation of the communicative function and the adaptation of substitute content to a virtual medium, including the need to introduce new political codes and adaptation of national values.

However, follow-up reveals low systemic risks. First of all, it is emphasized that the participation of citizens in digital negotiations may appear as an illusion and imitation (pseudo-participation), which reduces the level of trust in power and accommodates the formation of digital control modes sought after. The illusion of openness. In another way, the concept of the devolution of actual political power in the minds of "surveillance capitalism" is being converted. With the formal preservation of the legitimacy of state institutions, control over the key resource (information and communication channels) is shifted to the technological "digital elite" (power of transnational platforms and Big Data analysts). This creates a new class structure of marriage, based on epistemological inequality (inequality of knowledge).

The analysis reveals the power of algorithms that can interconnect the self-expression of citizens and can be adjusted to expand the content that promotes hatred and division, which pose a threat to social stability. It is shown that competition for the flow of mass information can encourage the authorities to praise decisions that are not inconsistent with democratic principles, by strengthening monitoring and ensuring security. In addition, the risks of dehumanization of the elderly have been identified through the intensive development of technocratic thinking within the framework of the concept of "smart cities", which will simplify the manipulation of information and opposition to digital control.

The main article speaks about those who do not care about the potential of ICT for the development of democracy and increased transparency, without clear legislative regulation and establishment of rules for interaction, digitalization poses a threat delegitimation of power, strengthening social polarization and the formation of a new type of totalitarianism, based on complete control over the information activity of citizens. It is critical for government institutions to carefully explore new ways to suppress aggression and adapt their activities by analyzing both official and alternative communication channels.

Ключові слова: Цифровізація, політична комунікація, Big Data, цифрова еліта, капіталізм стеження, алгоритми, пряма демократія, легітимність, цифрова нерівність, дегуманізація.

Key words: Digitalization, political communication, Big Data, digital elite, power capitalism, algorithms, direct democracy, legitimacy, digital inequality, dehumanization.

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

Розвиток та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у взаємодію інститутів влади та суспільства має різноспрямований характер. Це не лише чинник удосконалення політичної системи держави, а й причина виникнення соціально-політичних викликів. ІКТ можуть стати інструментом створення нових форм диктатури та цифрового контролю, з якими українському суспільству та політичній системі необхідно ефективно справлятися, щоб не допустити дестабілізації, розпаду інститутів влади та уникнути відставання.

Як слушно зазначають дослідники, "Інтернет-технології комунікації... виступають потужним чинником еволюції традиційних моделей суспільно-політичного устрою в глобальних масштабах. Однак, чи відкривається при цьому новий спектр можливостей для суспільно-політичного розвитку, чи ми маємо справу з новими політичними викликами та загрозами — це питання залишається відкритим" [1].

Як і будь-яка технологія, інформаційно-комунікаційні механізми забезпечення політичної комунікації мають потенціал для вдосконалення політичної системи суспільства та підвищення ефективності взаємодії влади та громадян. Однак вони несуть у собі значні ризики та загрози в разі їхнього використання в інтересах тих чи інших груп чи ворожих акторів, що може порушувати права людей та підривати національну безпеку.

Цифровізація політичних та економічних процесів вимагає від української держави та її інститутів влади переходу від вертикальної моделі управління до більш гнучких механізмів організації державно-адміністративної роботи. Сам процес, заснований на ІКТ, вимагає горизонтальної мережевої взаємодії для якісного досягнення поставлених цілей (наприклад, у сфері надання електронних послуг чи кризової комунікації).

Соціальні та політичні інститути України повинні відповідати рівню технологічного розвитку та людського капіталу, а відносини між владою та суспільством необхідно вибудовувати на основі взаєморозуміння та довіри.

Модифікація інститутів влади з урахуванням особливостей Інтернет-комунікації дозволяє відтворювати та зберігати політичний режим (демократичний, в українському контексті), а також забезпечувати легітимність як "здатність еліти переконувати громадян у тому, що наявні політичні інститути — найбільш оптимальні для суспільства" у новому комунікативному середовищі. Оскільки нові засоби комунікації змінюють правила взаємодії, попередні комунікативні угоди не можуть застосовуватися до мінливого зовнішнього середовища, а отже, інститутам влади необхідно оперативно адаптувати свою діяльність та стратегії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх публікацій у сфері цифровізації комунікацій між органами публічного управління (ОПУ) та громадськістю виявляє, що наукова увага зосереджена на кількох ключових взаємопов'язаних темах: електронна участь (e-participation), використання соціальних медіа та інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у публічний сектор.

Дослідження підтверджують, що впровадження інструментів електронної участі (таких як електронні петиції, консультації та громадські бюджети) є важливим фактором підвищення легітимності рішень та подолання дефіциту довіри до влади. Науковці (наприклад, О. В. Рябенко, В. А. Загвойська) активно досліджують, як саме дизайн платформ (їхня зручність, прозорість та доступність) впливає на глибину залучення громадян.

Ключовий виклик, що обговорюється в публікаціях, — це перехід від декларативної участі (лише збір пропозицій) до результативної участі (імплементация підтриманих рішень). Часто ініціативи, що проходять стадію збору підписів, не отримують належної реалізації або прозорого пояснення відхилення, що породжує скептицизм населення, особливо в українському контексті щодо реальної впливовості електронних петицій та консультацій. Акцент зміщується на гібридні моделі участі, які поєднують онлайн-дискусії (для збору ідей) з офлайн-зустрічами (для формування консенсусу).

Соціальні медіа (Facebook, Telegram, X, Instagram) є основним предметом аналізу, оскільки вони стали найбільш оперативним каналом комунікації ОПУ з громадськістю, особливо в умовах криз та воєнних конфліктів (В. В. Цимбалюк).

Ефективність комунікації залежить від швидкості реакції ОПУ та їхньої здатності адаптувати мову і контент до формату конкретної платформи. Багато публікацій підкреслюють, що використання людського, неформального тону в соціальних мережах сприяє збільшенню довіри до державних органів, особливо серед молоді [2]. Значна увага приділяється проблемі фільтрації інформації та боротьби з дезінформацією (фейками) (С. О. Наливайко), що є особливо актуальним для України.

Останні публікації приділяють значну увагу впровадженню технологій ШІ (чат-ботів, віртуальних помічників, систем аналізу даних) для автоматизації взаємодії. ШІ розглядається як інструмент для підвищення швидкості та якості надання адміністративних послуг (e-service delivery), забезпечуючи цілодобову комунікацію та персоналізацію відповідей [3].

В українських дослідженнях, особливо після 2022 року, додається акцент на ролі цифровізації як елемента державної стійкості (resilience) (О. Ю. Оболенський). Досліджується досвід використання застосунку "Дія" як платформи не лише для послуг, а й для кризової комунікації та збору інформації, підкреслюючи, що цифрові інструменти є необхідною умовою для забезпечення прозорості процесів відновлення країни.

Значна частина наукової дискусії присвячена негативним наслідкам цифровізації, зокрема, загрозі використання технологій Big Data та психометрії (кейс Cambridge Analytica) для маніпулювання суспільною свідомістю та формування режимів цифрового контролю. Науковці (пор. Л. А. Видясова) наголошують, що відсутність бар'єрів до особистої інформації громадян може стати чинником формування нових форм диктатури. Тому критично важливим є розширення функцій захисту, щоб запобігти тотальному контролю інститутів влади та зберегти цифровий суверенітет держави.

Цей аналіз підтверджує, що сучасна наукова думка в галузі державного управління та комунікацій зосереджена на пошуку балансу між розширенням цифрової участі громадян та захистом демократичних інститутів від технологічних загроз і зовнішнього впливу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Провести аналіз тенденцій цифровізації комунікаційного простору державної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використання Інтернет-технологій у політичному житті відбувається здебільшого з боку молодого покоління. Тому формування та впровадження онлайн-каналів взаємодії інститутів влади та суспільства сприяє омолодженню складу учасників соціально-політичних процесів.

Існує й інша оцінка можливих наслідків впровадження елементів цифрової демократії, які є особливо актуальними для України:

1. Фрагментація маси та відсутність професіоналізму: Соціальні групи, сформовані в Інтернеті, часто фрагментовані та отримують розрізнену інформацію, що ускладнює створення повноцінних мережевих організацій із широкою підтримкою. Це перешкоджає формуванню цифрових інститутів влади, оскільки масовість є основою для легалізації та легітимізації представництва інтересів.

2. Дефіцит професійних знань: Більшість громадян не має професійних знань та навичок у сфері державного управління та прийняття політичних рішень. Як наслідок, досягнення деяких цілей через механізми прямої демократії може мати більші витрати, ніж робота професіоналів.

3. Ризик популістських рішень: Існує висока ймовірність ухвалення популістських рішень шляхом прямої демократії, які не співвідносяться з реальними потребами держави та суспільства та не враховують усіх факторів управління. У перспективі це може погіршити соціально-політичну ситуацію.

Впровадження елементів нових форм демократії (опитування, голосування, петиції) ставить гостро питання безпеки інформації та достовірності результатів. Повністю гарантувати захист від зламу цифрових ресурсів неможливо.

ливо. Крім того, в програмне забезпечення підрахунку голосів може бути заздалегідь закладений механізм, "навчений" видавати "потрібні" результати голосування (що є серйозною загрозою для демократичних процесів).

Хоча впровадження технологій блокчейн в онлайн-голосування дозволяє знизити такий ризик, людський фактор залишається. Існує ризик розкриття голосів громадян, що може викликати побоювання голосувати проти ініціатив інститутів влади через можливе застосування санкцій за іншу точку зору. Це ускладнює легітимізацію влади та підвищення довіри до неї.

Різносторонній характер наслідків впровадження ІКТ створює низку ризиків:

— Утрата легітимності: Пов'язана з делегуванням частини повноважень громадянському суспільству, веденням соціально-психологічного впливу з боку політичних опонентів та трансформацією ціннісного контенту.

— Цифровий контроль та нерівність: Найбільша загроза полягає в установленні цифрового контролю та посиленні нерівності громадян. Це поглиблює ціннісно-ідеологічну поляризацію суспільства, підвищує конфліктність і призводить до подальшої делегітимізації інститутів влади в Україні.

Інформаційно-комунікаційний простір, сформований в Інтернеті, набуває власної структури, для якої характерна взаємопов'язаність елементів і саморегулювання, що визначає діяльність політичних акторів. Суб'єкти цього цифрового політичного простору (власники інтернет-ресурсів, транснаціональні корпорації, політичні партії, міжнародні організації) формують цінності, ідеали, смисли та цифровий порядок денний.

У сучасному підході цифровий простір часто характеризується як "капіталізм стеження" (surveillance capitalism), у рамках якого відбувається збір поведінкових даних користувачів для подальшого прогнозування їхньої поведінки.

Дані про користувачів є особливою "сировиною", яка дозволяє аналізувати поведінкові особливості індивідів на основі алгоритмів та прогнозувати їхні подальші дії не лише в мережі, але й в офлайн-просторі. Хоча спочатку такі дані були потрібні компаніям для збільшення прибутку, цю інформацію можна використовувати і з політичними цілями, оскільки на основі аналізу даних можна не лише прорахувати поведінку, а й сформувати її.

У цих умовах люди втрачають можливість зберігати своє особисте життя та суб'єктивні переживання в таємниці. Їхня підсвідомість, почуття та думки стають основою для маніпуляції їхньою поведінкою. На думку Зубоффа, сучасний "капіталізм стеження" є загрозою демократії та формує режими тоталітаризму такого типу, коли самі користувачі не розуміють, що вони втратили свою свободу. При цьому суб'єктом влади стає не держава, а приватні компанії (власники платформ), які мають доступ до інформації, її аналізу та використання [1].

Ш. Зубофф вважає, що "капіталізм стеження" загрожує демократії через зростання обсягів даних, які надходять у розпорядження цих data-класів. Більше інформації означає більше влади [1]. Ці дані стають новим джерелом "епістемологічного" нерівності (нерівності знання):

"Замість демократизації знань існують жахливі перекоси у знаннях, які не існували ніколи. Вони є проілюстрованою безоднею між тим, що знаємо ми, і що знають про нас".

Представники політичної еліти (включно з владною) мають доступ до ресурсів для залучення фахівців у сфері Big Data, що дозволяє їм використовувати інформацію, отриману за допомогою цих технологій, у своїх цілях, застосовуючи потенціал інших data-класів.

Інститути влади, які не інтегрують свою діяльність в інформаційний простір, відстають у розвитку та втрачають можливість конкурувати з політичними опонентами, які застосовують Big Data. Крім того, нездатність інститутів влади забезпечити безпеку інформації у цифровому середовищі призводить до втрати ними можливості повноцінно виконувати свої функції, оскільки інформація є одним із найважливіших ресурсів влади.

Питання необхідності регулювання контенту в Інтернеті є однією з ключових дилем сучасної політики.

1. Захист громадян: Необхідно захищати громадян від радикальних та екстремістських повідомлень. Як показав досвід (свідчення Ф. Хауген про Facebook/Instagram), алгоритми можуть бути налаштовані на видачу контенту, що викликає ненависть, розбіжності та гнів, оскільки це збільшує залученість та прибуток платформи [5]. Це створює середовище, яке сприяє радикалізації та деструктивним діям, що є серйозною загрозою для соціальної стабільності в Україні.

2. Свобода слова: Важливо зберегти баланс між свободою слова та вираження власної думки, яка може суперечити позиціям чинної влади, і захистом громадян від деструктивних цінностей, спрямованих на руйнування суспільно-політичної структури.

Формування політичного режиму цифрового контролю (глобального або національного) та посилення "цифрового розриву" може бути засноване на владі держави, великих транснаціональних корпорацій (ТНК) або їхньому спільному ресурсному об'єднанні.

Новий тип тоталітаризму: Формат здійснення політичної влади, заснований на повному контролі над інформаційною активністю громадян, стиранні меж між приватним та публічним та ймовірності впровадження системи санкцій щодо осіб, які не дотримуються норм соціальної/політичної поведінки в мережі, має потенціал для формування нового типу тоталітаризму. При цьому громадяни можуть навіть не знати про стеження, оскільки сучасні "розумні" пристрої можуть мати механізми передачі "цифрових слідів" без згоди користувача.

Розвиток каналів політичної онлайн-комунікації посилюватиме конкуренцію за вплив на свідомість громадян між політичними акторами та інститутами влади. Останні прагнуть отримати доступ та можливість контролювати ці канали, оскільки це є одним із ресурсів влади.

Для цього інститути влади можуть:

— Змінювати законодавство для забезпечення легітимності своїх дій.

— Розширювати свій комунікаційний потенціал та ступінь впливу в Інтернеті.

— Забезпечувати панування технічно просунутої провладної еліти, щоб мобілізувати користувачів на певні політичні дії або, навпаки, утримати їх від таких дій.

Контроль над інформацією та каналами її розповсюдження є ключовим фактором, який визначає перерозподіл фактичної влади у суспільстві на користь тих, хто має доступ до її зберігання, використання та аналізу, тобто на користь цифрової еліти.

Оскільки конкуренція за можливість впливу на масову свідомість зростає та з'являються нові актори, які формують ціннісно орієнтовані соціальні групи, інститути влади можуть почати ухвалювати рішення, які не відповідають принципам демократії, з метою забезпечення безпеки чинного порядку та захисту суспільства. Це може призвести до розширення моніторингових повноважень держави (наприклад, збір особистої інформації, заохочення доносів громадян один на одного).

Інститути влади можуть навіть заручитися підтримкою населення та легітимізувати такі рішення через опитування чи референдуми, якщо інформація про це буде орієнтована на ціннісні уявлення більшості, яка схвалить такий напрямок розвитку задля забезпечення безпеки.

Сучасним громадянам недостатньо стаціонарних порталів з інформацією. Такі компоненти легітимності політичного режиму, як інституційна довіра та образ ефективної влади, залежать від спілкування з представниками влади. У ході такого спілкування інститути влади мають можливість застосовувати технології "м'якої сили" на основі інформації, отриманої за допомогою Big Data. Це дозволить співвідносити ціннісні та ідейні характеристики суспільства з пріоритетними напрямками державної політики, визначеними владою.

Оскільки Інтернет-простір є віртуальним, сама комунікація стає віртуальною. Ні громадянин, ні експерти, які забезпечують роботу онлайн-ресурсів (наприклад, для законодавчих ініціатив), не можуть бути впевнені в ідентичності решти користувачів даного майданчика, оскільки всі взаємодіють із віртуальними цифровими образами (аватарами).

Навіть за наявності механізмів авторизації та ідентифікації особистостей, неможливо повністю виключити потрапляння до системи особи, яка використала персональні дані іншого громадянина, або злам системи. Відповідно, достовірність онлайн-опитувань, петицій, обговорень та оцінок не може бути абсолютною, що є додатковим фактором зниження довіри до таких платформ.

Деякі політичні актори, які не довіряють достовірності ініціатив на офіційних майданчиках, можуть створювати свої альтернативні ресурси для виявлення громадської думки. Отримані результати можуть бути використані для дестабілізації політичної системи держави, проведення дострокових виборів чи делегітимації влади.

Інститутам влади необхідно розглядати не лише офіційні майданчики, але й аналізувати результати альтернативних ресурсів. Це дозволить отримувати інформацію про соціально-політичну ситуацію від громадян, які не довіряють офіційним джерелам. Такий підхід дасть змогу владі адаптувати свою діяльність з урахуванням думки опонентів, зміцнити інформаційну та культурну безпеку за допомогою "м'якої сили", знизити інституційний тиск та уникнути радикалізації суспільства.

ВИСНОВКИ

Однією з перспектив застосування ІКТ є створення та розвиток цифрового суспільства та "розумних міст" (Smart Cities), які інтенсивно розвиваються у великих мегаполісах по всьому світу (Сінгапур, Відень, Дубай).

Створення таких міст вимагає переходу на нові технології (Big Data, Штучний інтелект, доповнена ре-

альність, інтеграція фізичного та віртуального простору). Цей підхід може розв'язати економічні та соціальні проблеми (енергоефективність, екологія, автоматизація, транспорт), підвищуючи рівень життя.

Проте повсюдне впровадження Smart-технологій несе в собі значні ризики дегуманізації суспільних відносин:

1. Технократичне мислення: Освітня система, сформована з ухилом у розвиток технічних наук на шкоду гуманітарним, є чинником формування технократичної суспільної свідомості.

2. Занепад культури: Це несе ризик занепаду інтересу громадян до досягнень культури та духовного розвитку, що необхідне для процвітання держав.

3. Спрощення маніпуляції: В умовах браку культури та моральних цінностей маніпуляція індивідуальною свідомістю стає простішою. Можна впроваджувати нові деструктивні ідеї та формувати нове мислення людей, які не зможуть чинити опір становленню режимів цифрового контролю, що трансформуються у нові форми тоталітаризму.

Дегуманізація влади: Дегуманізація суспільства є однією з найважливіших загроз. Для органів влади це також ризик, оскільки представники інститутів влади з таким мисленням сприйматимуть громадян лише як частину "формули розвитку" суспільства. Ця тенденція посилюється через медіатизацію та віртуалізацію політичного простору, де для публічної політики важлива не діяльність актора, а його віртуальний образ.

Література:

1. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. Profile Books, 2019.

2. Cobbe J. Algorithmic Censorship by Social Platforms: Power and Resistance. Philosophy & Technology, vol. 34, no. 4, 2020, pp. 739—766.

3. Shorey S., Howard P. Automation, Big Data, and Politics: A Research Review. International Journal of Communication, vol. 10, 2016, pp. 5032—5055.

4. Cote M., Gerbaudo P. & Pybus J. Introduction. Politics of Big Data. Digital Culture & Society, vol. 2, no. 2, 2016.

5. Donnay K. Big Data for Monitoring Political Instability. Policy & Development, 2017.

References:

1. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. Profile Books.

2. Cobbe, J. (2020). "Algorithmic Censorship by Social Platforms: Power and Resistance", Philosophy & Technology, vol. 34 (4), pp. 739—766.

3. Shorey, S., & Howard, P. N. (2016). "Automation, Big Data, and Politics: A Research Review", International Journal of Communication, vol. 10, pp. 5032—5055.

4. Cote, M., Gerbaudo, P., & Pybus, J. (2016). "Introduction. Politics of Big Data", Digital Culture & Society, vol. 2 (2).

5. Donnay, K. (2017). "Big Data for Monitoring Political Instability", Policy & Development.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2025 р.

Д. І. Фалько,
аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9999-0766>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.322

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР

D. Falko,
PhD Student, Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

STATE REGULATION OF BIOLOGICAL SAFETY IN UKRAINE: INSTITUTIONAL-LEGAL DIMENSION

У статті здійснено комплексний аналіз інституційно-правових засад державного регулювання біологічної безпеки в Україні в умовах трансформації системи національної безпеки, воєнних загроз та інтеграції до європейського правового простору. Визначено, що чинна нормативна база має фрагментарний і мозаїчний характер, а інституційна система позначена надмірною децентралізацією, браком координації та низькою оперативністю ухвалення рішень, що зумовлює переважання реактивних механізмів над превентивними. Доведено необхідність переходу до дуальної моделі регулювання, яка поєднує кодифікацію основоположних принципів у рамковому законі "Про біобезпеку" з подальшим розвитком спеціального секторального законодавства у сферах охорони здоров'я, екології, сільського господарства та оборони. Аргументовано переваги мережевого врядування за концепцією "Єдиного здоров'я" (One Health), що забезпечує інтеграцію медичного, екологічного, аграрного та оборонного вимірів політики біобезпеки, створення аналітично-координаційного центру без надмірної централізації управління й формування єдиного цифрового простору моніторингу ризиків. Окреслено ключові пріоритети модернізації системи: удосконалення міжвідомчої взаємодії, професіоналізацію кадрового потенціалу, оновлення лабораторної інфраструктури, впровадження цифрових платформ епідеміологічного нагляду, розвиток ризик-комунікацій, підвищення обізнаності населення та протидію дезінформації. Показано, що ефективне державне регулювання біобезпеки неможливе без повноцінної імплементації міжнародних зобов'язань України в межах Конвенції про заборону біологічної та токсинної зброї, ініціатив GHSA, програм BTRP і CTR, а також активної участі у формуванні глобальної архітектури протидії біологічним загрозам. Наукова новизна полягає в інтеграції правового, інституційного та міжнародного вимірів у цілісну модель переходу від реактивної до превентивної системи біобезпеки. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій, що сприятимуть посиленню інституційної спроможності держави, підвищенню ефективності управління ризиками та забезпеченню сталого розвитку в умовах війни й повоєнного відновлення.

The article presents a comprehensive analysis of the institutional and legal foundations of state regulation of biological safety in Ukraine under the conditions of national security transformation, wartime challenges, and integration into the European legal space. It is determined that the current regulatory framework is fragmented and mosaic, while the institutional system is marked by excessive decentralization, weak interagency coordination, and insufficient decision-making efficiency, which results in the predominance of reactive mechanisms over preventive ones. The necessity of a dual model of regulation is substantiated—combining codification of fundamental principles in a framework law "On Biosecurity" with further development of specialized sectoral legislation in health care, ecology, agriculture, and defense. The advantages of a network-governance approach based on the One Health concept are argued, ensuring integration of medical, environmental, agricultural, and defense dimensions of biosecurity policy, creation of an analytical-coordination center without excessive centralization, and establishment of a unified digital space for risk monitoring. The paper outlines key modernization priorities: improving interagency coordination, professionalizing human resources, upgrading laboratory infrastructure, implementing digital epidemiological surveillance platforms, enhancing risk communication, raising public awareness, and countering disinformation. It is shown that effective state regulation of biosecurity is impossible without full implementation of Ukraine's international obligations under the Biological and Toxin Weapons Convention, GHSA initiatives, BTRP and CTR programs, and active participation in shaping the global biosecurity architecture. The scientific novelty lies in integrating legal, institutional, and international dimensions into a coherent model of transition from a reactive to a preventive biosecurity system. The practical significance of the results lies in the development of proposals that strengthen the state's institutional capacity, improve risk management efficiency, and ensure sustainable development during war and post-war recovery.

Ключові слова: біологічна безпека; державне регулювання; інституційно-правовий аналіз; рамковий закон; кодифікація; інституційна координація; "Єдине здоров'я"; мережеве врядування; епідеміологічний нагляд; лабораторні ризики; біотероризм; міжнародне співробітництво; комунікація ризиків; дезінформація.

Key words: biosecurity; state regulation; institutional-legal analysis; framework law; codification; institutional coordination; One Health; network governance; epidemiological surveillance; laboratory risks; bioterrorism; international cooperation; risk communication; disinformation.

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

Сучасна система міжнародної та національної безпеки дедалі частіше стикається з багатовимірними викликами у сфері біологічної безпеки. Пандемія COVID-19, швидке поширення транснаціональних інфекційних хвороб, загрози біотероризму та неконтрольованого використання біотехнологій актуалізували питання належного державного регулювання у цій сфері. Для України ці виклики мають додаткове значення у зв'язку з воєнними діями, підвищеними екологічними ризиками та потребою інтеграції у європейський і глобальний безпековий простір.

Біологічна безпека має комплексний характер, поєднуючи медико-санітарний, екологічний та політико-правовий виміри, і саме в цьому полягає її специфіка як складової національної безпеки. Її належне правове

врегулювання визначає не лише рівень захисту населення й довкілля, а й стійкість держави до транснаціональних загроз.

Проблема державного регулювання біобезпеки має подвійний вимір:

— нормативно-правовий, який окреслює права та обов'язки суб'єктів, встановлює стандарти і механізми контролю;

— інституційний, що передбачає ефективність роботи органів влади, узгодженість міжвідомчої взаємодії та спроможність до своєчасного реагування на біологічні загрози.

Недостатня гармонізація цих складових породжує ризики для національної безпеки — від зниження готовності до епідемічних викликів до вразливості у сфері біотехнологій. Це зумовлює потребу у всебічному науковому аналізі та розробці концептуально цілісної системи державного регулювання біологічної безпеки в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній та зарубіжній науці проблематика біологічної безпеки розглядається з різних перспектив — від правової та інституційної до глобально-безпекової.

Так, О. Губар у своїх працях звертає увагу на проблеми державного управління у сфері біобезпеки, підкреслюючи інституційну слабкість, відсутність належного кадрового забезпечення та фрагментарність управлінських рішень. На його думку, чинна система демонструє низьку спроможність до координації та стратегічного прогнозування ризиків [2].

Т. Оверковська аналізує теоретико-правові аспекти регулювання біобезпеки, зокрема наголошує на потребі чіткого визначення категоріального апарату. Вчена підкреслює, що без належного концептуального оформлення важко сформувати єдину державну політику, здатну відповідати на багатовимірні загрози [3].

Л. Щеховська у дисертаційному дослідженні розглядає державну політику національної безпеки в умовах біологічних ризиків. Авторка акцентує на необхідності комплексного підходу, що поєднує правові, інституційні та міжнародні механізми. Вона відзначає, що лише інтеграція цих складових може забезпечити реальну стійкість системи біобезпеки [5].

У зарубіжній науці Г. Кобленц досліджує глобальний вимір біологічної безпеки, аналізуючи виклики, пов'язані з біотероризмом та поширенням високопатогенних агентів. Він підкреслює, що держави залишаються вразливими без міжнародної координації та системи колективної відповідальності [8]. Ф. Ленцос, у свою чергу, акцентує увагу на транснаціональних ризиках та необхідності розвитку концепції One Health, яка інтегрує медичний, екологічний та аграрний виміри біобезпеки [9].

Водночас у науковій літературі простежуються й дискусійні позиції. Частина дослідників підтримує ідею кодифікації та ухвалення єдиного закону "Про біобезпеку" як комплексного рішення проблеми [5], тоді як інші вважають доцільним поступове вдосконалення чинних актів без створення нового кодифікованого документа, аби уникнути надмірної бюрократизації [4].

Разом з тим, залишається низка невирішених питань, серед яких:

- відсутність єдиного кодифікованого закону про біобезпеку;
- слабкість інституційної архітектури та недосконалість міжвідомчої координації;
- недостатня інтеграція України у міжнародні системи біобезпеки.

Ці аспекти актуалізують потребу у поглиблених дослідженнях та виробленні комплексних рішень, що дозволять поєднати нормативно-правову, інституційну й міжнародну складові політики біобезпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ (МЕТИ, ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення комплексного аналізу інституційно-правових засад державного регулювання біологічної безпеки в Україні з урахуванням сучасних

викликів, тенденцій розвитку біотехнологій та вимог міжнародних стандартів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати нормативно-правову базу у сфері біологічної безпеки та виявити її прогалини й суперечності;
- здійснити оцінку інституційної архітектури системи біобезпеки, окреслити її структуру, функції та проблеми міжвідомчої координації;
- охарактеризувати напрями та особливості міжнародного співробітництва України у сфері біологічної безпеки, визначити його потенціал та перспективи розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Становлення системи правового регулювання біологічної безпеки в Україні має складний і багатоступеневий характер. Конституція України (1996) закріплює фундаментальне право кожного на безпечне для життя і здоров'я довкілля (ст. 50), що створює основу для розвитку законодавчих і політичних рішень у сфері біобезпеки. Ця конституційна гарантія поєднується з іншими нормами, що стосуються національної безпеки, екологічної безпеки та охорони здоров'я.

Спеціальним актом, який став базовим у правовому полі, є Закон України "Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів" (2007). Він визначив засади державного контролю у сфері обігу ГМО, встановив механізми ліцензування та нагляду, а також врегулював питання відповідальності за порушення вимог біобезпеки. Проте у науковій літературі звертається увага, що цей закон має надто вузький характер, оскільки зосереджується переважно на регулюванні ГМО, не охоплюючи ширший спектр біологічних загроз [2].

Законодавча база у сфері біобезпеки залишається фрагментарною. Поряд із базовим законом про біобезпеку щодо ГМО (2007), важливими залишаються екологічне законодавство, насамперед Закон "Про охорону навколишнього природного середовища" (1991), а також акти у сфері охорони здоров'я, зокрема Закон "Про захист населення від інфекційних хвороб" (2000). Вони створюють нормативну "мозаїку", проте не забезпечують цілісної системи. Саме ця неузгодженість і породжує дискусію: чи доцільно кодифікувати все у єдиному законі "Про біобезпеку" [5], чи розвивати чинну систему шляхом її поступового вдосконалення [4].

Новий етап у розвитку законодавства пов'язаний із ухваленням у 2021 р. Стратегії біобезпеки та біологічного захисту України, затвердженої Указом Президента. Документ визначив пріоритети державної політики: розвиток національної системи моніторингу, протидію біотероризму, забезпечення лабораторної безпеки, гармонізацію з міжнародними стандартами. Водночас у наукових працях наголошується, що стратегія має переважно декларативний характер і потребує реальних механізмів імплементації [3].

Дискусійним залишається й питання кодифікації законодавства. Частина дослідників вважає, що необхідно прийняти єдиний закон "Про біобезпеку", який би комплексно врегулював цю сферу [5]. Інші наполягають на вдосконаленні чинних актів без створення нового кодифікованого документа, аби уникнути надмірної бюрократизації та зберегти гнучкість правового регулювання [4].

На думку автора, ефективність нормативно-правової бази у сфері біобезпеки можлива лише за умови поєднання двох підходів: кодифікації базових принципів у єдиному законі та одночасного розвитку спеціальних законів у суміжних сферах — медичній, екологічній, аграрній та оборонній. Така подвійна модель регулювання дає змогу, з одного боку, створити єдиний концептуальний каркас, який визначатиме ключові принципи, завдання та механізми забезпечення біобезпеки, а з іншого — зберегти гнучкість у реагуванні на специфічні виклики в окремих секторах.

Зокрема, у медичній сфері доцільно законодавчо врегулювати питання епідеміологічного моніторингу, управління біологічними ризиками та організації лабораторної безпеки. В екологічному контексті необхідно закріпити норми щодо охорони біорізноманіття, контролю за обігом ГМО та попередження екологічних наслідків біологічних інцидентів. Аграрний сектор потребує розробки норм щодо захисту тваринництва й рослинництва від епізоотій і фітопатогенів, а також запровадження сучасних біотехнологій із дотриманням міжнародних стандартів. В оборонній сфері актуальним є унормування питань біотероризму, протидії загрозам застосування біологічної зброї та створення механізмів цивільно-військової взаємодії у випадку біологічних інцидентів.

У науковій літературі [5; 3] підкреслюється, що саме інтеграція цих вимірів дозволить забезпечити системність і передбачуваність державної політики. Без кодифікації базових засад законодавство залишається фрагментарним, а без галузевих спеціальних актів воно втрачає здатність до гнучкого реагування на нові виклики. Таким чином, оптимальним є дуальний підхід, який поєднує стратегічну узгодженість та секторальну адаптивність, відповідаючи як вимогам національної безпеки, так і міжнародним стандартам у сфері біобезпеки [8; 9].

Однак навіть концептуально виражена дуальна модель матиме обмежений ефект без належної організаційної опори. Практична дієздатність кодифікованих норм і секторальних актів визначається тим, наскільки узгоджено вибудовані ролі, повноваження та механізми взаємодії відповідальних інституцій. Отже, після окреслення нормативної логіки постає потреба проаналізувати інституційну конфігурацію системи біобезпеки — її структуру, функції та координаційні зв'язки.

Інституційне забезпечення біологічної безпеки в Україні має міжвідомчий характер і водночас відзначається високим рівнем фрагментації. Система включає як цивільні, так і воєнні структури, однак їхні функції часто перетинаються або дублюються, що знижує ефективність загальної політики у сфері біобезпеки.

Інституційна архітектура сфери біобезпеки є міжвідомчою за своєю природою. МОЗ формує політику

епідеміологічного нагляду, Міндовкілля відповідає за контроль над ГМО та біорізноманіттям, тоді як Держпродспоживслужба фокусується на ветеринарно-санітарному контролі. Додаткову роль відіграють силові інституції — СБУ та Міністерство оборони, які протидіють біотерористичним загрозам. Попри формальну розподіленість функцій, на практиці система страждає від дублювання та браку координації [2].

Попри формальну наявність відповідальних інституцій, у наукових працях наголошується на низці системних проблем: дублюванні повноважень, слабкій координації, відсутності єдиного центру прийняття рішень, а також хронічному дефіциті фінансування й кваліфікованих кадрів [2]. Така розбалансованість часто ускладнює швидке реагування на епідемічні виклики та інші надзвичайні ситуації біологічного характеру.

У дискусіях щодо реформування інституційної архітектури виокремлюють два основні підходи, кожен з яких має свої аргументи "за" і "проти".

1. Централізаційний підхід передбачає створення Національного агентства з біобезпеки, яке б об'єднало ключові повноваження різних відомств і забезпечувало єдиний центр прийняття рішень [5]. Прихильники цього підходу вважають, що така модель:

- спрощує систему управління, усуваючи дублювання функцій між МОЗ, Міндовкіллям, Держпродспоживслужбою та іншими структурами;

- дозволяє швидко ухвалювати рішення у кризових ситуаціях, коли затримки у координації можуть призвести до масштабних наслідків;

- формує чітку вертикаль відповідальності та підзвітності.

Однак критики наголошують, що централізована модель може породжувати надмірну бюрократизацію, знижувати гнучкість реагування та обмежувати можливості для залучення міжсекторальних експертних ресурсів.

2. Мережевий підхід орієнтований на розвиток інтегрованої моделі управління за принципом "Єдине здоров'я" (One Health), яка забезпечує синергію між секторами "людина — тварини — довкілля" та передбачає міждисциплінарну координацію [9]. Ця модель активно підтримується міжнародними організаціями (ВООЗ, FAO, WOAH) і передбачає:

- створення мережі взаємопов'язаних інституцій, які співпрацюють на рівних засадах;

- врахування комплексної природи біологічних ризиків, що одночасно охоплюють медичний, екологічний і аграрний виміри;

- спрямованість на превентивні заходи, моніторинг і раннє виявлення загроз;

- інтеграцію національної системи у глобальні ініціативи біобезпеки.

Недоліком мережевого підходу є те, що він вимагає високої інституційної культури співпраці, значного рівня довіри між відомствами та стабільного фінансування, чого поки бракує в українських реаліях.

В даному дослідженні підтримується другий підхід, наголос робиться на тому, що модель One Health є найбільш перспективною для України. Вона відповідає сучасним викликам пандемій, зростанню екологічних загроз і дозволяє сформувати гнучку та стійку систему

управління, яка здатна адаптуватися до нових викликів. До того ж, саме ця модель відкриває ширші можливості для міжнародного співробітництва, адже вона інтегрує Україну у глобальні практики протидії біологічним ризикам. Таким чином, оптимальним шляхом для держави є поступове впровадження принципів One Health із можливим створенням координаційного центру, який би виконував функцію аналітичного та стратегічного ядра, але не нівелював міжсекторальний характер управління.

Орієнтація на підхід "Єдине здоров'я" передбачає не лише внутрішню інституційну й нормативну перебудову, а й постійну синхронізацію з наднаціональними режимами та партнерськими мережами. Оскільки ключові інструменти епіднадзора, біобезпеки й біозахисту функціонують у транскордонних контурах — через сумісність стандартів, обмін даними та спільну підготовку кадрів — наступним кроком є звернення до зовнішнього виміру цієї політики. Відтак логічно перейти до аналізу міжнародного співробітництва України у сфері біологічної безпеки.

Україна є учасницею Конвенції про заборону біологічної та токсинної зброї (1972), яка покладає на державу зобов'язання щодо запобігання розробці, виробництву та накопиченню біологічних агентів і токсинів у військових цілях. Водночас у науковій літературі наголошується, що механізми імплементації цієї Конвенції в Україні потребують удосконалення та кращої координації з міжнародними структурами [8].

Міжнародний вимір політики біобезпеки України ґрунтується на поєднанні договірних зобов'язань і програмної співпраці. Ключову роль відіграє участь у Конвенції про заборону біологічної та токсинної зброї (1972), що визначає базові міжнародно-правові зобов'язання. Паралельно Україна інтегрується у діяльність ВООЗ, FAO та WOAH, а також розвиває співпрацю з ЄС у сфері санітарних і фітосанітарних стандартів. Важливими є також ініціативи США та НАТО (CTR, BTRP), що сприяли модернізації лабораторій і підготовці кадрів.

Особливе значення має участь у GHSA, що відкриває доступ до міжнародних інструментів моніторингу й обміну досвідом. Проблема ж полягає у тому, що імплементація цих ініціатив гальмується через внутрішню інституційну слабкість, тому інтеграція України у глобальну систему біобезпеки відбувається повільніше, ніж могла б.

Важливою є співпраця України з Європейським Союзом, яка реалізується у межах імплементації положень Угоди про асоціацію. Основна увага приділяється гармонізації санітарних і фітосанітарних заходів, адаптації європейських стандартів біобезпеки та посиленню прикордонного контролю.

Важливу роль відіграють і програми технічної допомоги США та НАТО. Зокрема, ініціативи в рамках Cooperative Threat Reduction (CTR) та Biological Threat Reduction Program (BTRP) спрямовані на модернізацію українських лабораторій, підвищення стандартів біобезпеки, підготовку національних фахівців і розвиток системи епідеміологічного моніторингу.

Окреме місце у міжнародній діяльності займає участь України в Global Health Security Agenda (GHSA) — глобальній ініціативі, що об'єднує понад 70 країн для

протидії біологічним загрозам. Завдяки цій участі Україна отримала доступ до міжнародного досвіду, технологій та інструментів для зміцнення власної біобезпеки [9].

Попри широку участь у міжнародних проєктах, ефективність співробітництва обмежується внутрішніми проблемами: інституційною слабкістю, фрагментарністю законодавчої бази та браком стабільного фінансування. Це знижує рівень інтеграції України у глобальну систему біобезпеки та обмежує можливість використати весь потенціал міжнародної допомоги.

На думку автора, стратегічним завданням України є поєднання активної міжнародної інтеграції з внутрішньою інституційною модернізацією. Лише за такої умови міжнародне співробітництво стане реальним механізмом підвищення стійкості держави до біологічних загроз, а не залишатиметься формальним виконанням зобов'язань.

ВИСНОВКИ

Інституційно-правова система біологічної безпеки України перебуває на етапі становлення та характеризується змішаним характером: з одного боку, наявна низка фундаментальних нормативно-правових актів і сформована багаторівнева інституційна структура, з іншого — вони залишаються фрагментарними, неузгодженими та недостатньо ефективними. Така ситуація призводить до зниження стійкості держави перед сучасними біологічними загрозами та обмежує можливість інтеграції України у глобальну систему біобезпеки.

Ключові виклики полягають у:

- відсутності єдиного координаційного центру, що ускладнює міжвідомчу взаємодію та оперативне прийняття рішень;

- браку фінансових та кадрових ресурсів, що негативно позначається на рівні готовності держави до кризових ситуацій;

- нестачі сучасних механізмів моніторингу та прогнозування, здатних забезпечити превентивне реагування на потенційні ризики;

- обмеженій імплементації міжнародних зобов'язань, що стримує розвиток співробітництва з провідними міжнародними організаціями та партнерами.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що інституційно-правова система біобезпеки України залишається суперечливою: наявність окремих сильних елементів поєднується з фрагментарністю та низькою ефективністю їхньої взаємодії. Теоретичний внесок дослідження полягає у уточненні співвідношення нормативного та інституційного вимірів і визначенні оптимального сценарію розвитку — поєднання кодифікації та мережевої моделі One Health.

На практичному рівні необхідними є: кодифікація правової бази, розвиток міжвідомчої координації, інтеграція у міжнародні програми та підвищення кадрового потенціалу. Це дозволить Україні не лише зміцнити власну систему біобезпеки, а й посісти активніше місце у глобальній архітектурі протидії біологічним загрозам.

Ефективне державне регулювання біобезпеки можливе лише за умови синхронізації правових норм, інсти-

туційних механізмів та міжнародних зобов'язань. Це вимагає не лише модернізації правової бази, а й посилення інституційної спроможності держави, розвитку кадрового ресурсу та системної інтеграції у глобальну архітектуру біобезпеки.

Література:

1. Величко М. Принципи біологічної безпеки та біологічного захисту як засади фундаментальної основи державної системи протидії біологічним загрозам національній безпеці України. Юридична Україна. 2021. № 2. С. 19—30. URL: [https://doi.org/10.37749/2308-9636-2021-2\(218\)-3](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2021-2(218)-3) (дата звернення: 11.09.2025).
2. Губар О. Сучасний стан та проблеми державного управління у сфері біологічної безпеки. Вчені Записки Таврійського Національного Університету Імені В.І. Вернадського Серія: Державне Управління. 2020. Т. 31, № 2. С. 59—65. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/10> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Оверковська Т. Забезпечення біологічної безпеки: теоретико-правові аспекти. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 1. С. 291—295. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/64> (дата звернення: 13.09.2025).
4. Шамсутдінов О. Біологічна безпека України: логіко-правове дослідження. Науковий вісник ДДУВС. 2022. Vol. 6. URL: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-6-66-75> (date of access: 11.11.2025).
5. Щеховська Л. Державна політика національної безпеки в умовах біологічних загроз: дисертація доктора філософії. Київ, 2024. 253 с.
6. Food safety risk analysis: A guide for national food safety authorities. Rome: World Health Organization, 2006. 102 p.
7. Koblenz G. Biosecurity reconsidered: Analyzing global risks. Security Studies. 2021.
8. Koblenz G. D. Biosecurity reconsidered: Calibrating biological threats and responses. International Security. 2010. Vol. 34, no. 4. P. 96—132. URL: <https://doi.org/10.1162/isec.2010.34.4.96> (date of access: 16.08.2025).
9. Lentzos F. Biological weapons and security threats. SIPRI Yearbook 2025. 2025. P. 289–302. URL: <https://doi.org/10.1093/sipri/9780198979791.003.0010> (date of access: 07.08.2025).
10. Peng H., Bilal M., Iqbal H. Improved Biosafety and Biosecurity Measures and/or Strategies to Tackle Laboratory-Acquired Infections and Related Risks. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2018. Vol. 15, no. 12. P. 2697. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph15122697> (date of access: 19.09.2025).
11. Pierre J., Peters B. G. Governance, Politics and the State. Red Globe Press, 2020. 223 p.
12. Provan K. G., Kenis P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory. 2007. Vol. 18, no. 2. P. 229—252. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015> (date of access: 01.10.2025).
13. Rappert B., McLeish C. Web of Prevention: Biological Weapons, Life Sciences and the Governance of Research. Taylor & Francis Group, 2012. 224 p.
14. Rotz L. D. Public health assessment of potential biological terrorism agents. Emerging Infectious Diseases. 2002. Vol. 8, no. 2. P. 225—230. URL: <https://doi.org/10.3201/eid0802.010164> (date of access: 12.09.2025).

References:

1. Velychko, M. (2021), "Principles of biological safety and biological protection as the fundamental basis of the state system for countering biological threats to the national security of Ukraine", Yurydychna Ukraina, vol. 2, pp. 19—30. [https://doi.org/10.37749/2308-9636-2021-2\(218\)-3](https://doi.org/10.37749/2308-9636-2021-2(218)-3).
2. Hubar, O. (2020), "Current state and problems of state administration in the field of biological safety", Vcheni Zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni V.I. Vernadskoho Serii: Derzhavne Upravlinnia, vol. 31, no. 2, pp. 59—65. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/10>.
3. Overkovska, T. (2024), "Ensuring biological safety: theoretical and legal aspects", Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, vol. 1, pp. 291—295. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-1/64>.
4. Shamsutdinov, O. (2022), "Biological safety of Ukraine: logical and legal research", Naukovyi visnyk DDUVS, vol. 6. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2022-6-66-75>.
5. Shchekhovska, L. (2024), "State policy of national security in the context of biological threats", Ph.D. Thesis, Kyiv, Ukraine.
6. World Health Organization (2006), Food safety risk analysis: A guide for national food safety authorities, Rome, Italy.
7. Koblenz, G. (2021), "Biosecurity reconsidered: Analyzing global risks", Security Studies.
8. Koblenz, G.D. (2010), "Biosecurity reconsidered: Calibrating biological threats and responses", International Security, vol. 34, no. 4, pp. 96—132. <https://doi.org/10.1162/isec.2010.34.4.96>.
9. Lentzos, F. (2025), "Biological weapons and security threats", SIPRI Yearbook, pp. 289–302. <https://doi.org/10.1093/sipri/9780198979791.003.0010>.
10. Peng, H. Bilal, M. and Iqbal, H. (2018), "Improved Biosafety and Biosecurity Measures and/or Strategies to Tackle Laboratory-Acquired Infections and Related Risks", International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 15, no. 12, P. 2697. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122697>.
11. Pierre, J. and Peters, B. G. (2020), Governance, Politics and the State. Red Globe Press, London, UK.
12. Provan, K.G. and Kenis, P. (2007), "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 18, no. 2, pp. 229—252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>.
13. Rappert, B. and McLeish, C. (2012), Web of Prevention: Biological Weapons, Life Sciences and the Governance of Research, Taylor & Francis Group, Abingdon-on-Thames, UK.
14. Rotz, L.D. (2002), "Public health assessment of potential biological terrorism agents", Emerging Infectious Diseases, vol. 8, no. 2, pp. 225—230. <https://doi.org/10.3201/eid0802.010164>.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.

Д. С. Нікулеско,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4274-7359>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.328

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕГУЛЮВАННЯ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

D. Nikulesko,
Postgraduate student, National University of Civil Defense of Ukraine

ADMINISTRATIVE AND LEGAL MECHANISM FOR REGULATING ENVIRONMENTAL PROTECTION

Стаття присвячена критичному аналізу адміністративно-правового механізму охорони навколишнього середовища (ОНС) та забезпечення екологічної безпеки в Україні крізь призму стратегічного планування та діючого законодавства. Дослідження виявляє системні проблеми та термінологічні неточності, які знижують ефективність державного управління у цій сфері.

Автор зазначає, що базові акти стратегічного планування, такі як національні Стратегії екологічної безпеки та екологічного розвитку, часто мають декларативний характер. Їхні цілі та завдання сформульовані розширено, хаотично та безсистемно, що призводить до "розмивання" функцій суб'єктів управління та відсутності чіткої орієнтації на кінцевий, кількісно вимірюваний результат. Недоліком є також відсутність єдиної ієрархії та форми затвердження цих документів (використання термінів "доктрина", "концепція", "стратегія" як синонімів), що ускладнює їхню юридичну вагу та застосування.

Центральне місце в критиці займає термінологічна проблема у визначенні об'єкта охорони. Аналізуючи Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища", автор вказує на нелогічне включення антропогенних об'єктів до поняття "навколишнє природне середовище", що розмиває межі об'єкта екологічного права. Наполягається на необхідності виправлення цієї помилки та використання чіткого терміна "навколишнє природне середовище", яке включає лише природні об'єкти та природу. Ця теза підкріплюється позицією екологів та соціологів щодо фундаментального розмежування понять "природа" та "суспільство".

У статті також розглядається СЗЕБ (Система забезпечення екологічної безпеки). Запропоновано авторське визначення цього поняття як сукупності органів публічної влади та правових інструментів, спрямованих на запобігання, протидію та/або ліквідацію екологічної шкоди соціуму. Підкреслюється, що стратегічні пріоритети СЗЕБ мають бути чітко структуровані за рівнями: людина (особистість), суспільство та держава. Вводиться чітке розмежування між поняттями "екологічний виклик" (потенційна можливість заподіяння шкоди) та "екологічна загроза" (умови, що спричинили або створюють пряму можливість нанесення шкоди).

Окремий розділ присвячений аналізу законодавчої бази, яка поділена на три групи: галузеві (ОНС-центричні), суміжні (комплексні) та непрямі (забезпечувальні) закони. Виявлено прогалини в галузевому регулюванні, зокрема, відсутність спеціальних законів про охорону ґрунтів та рослинного світу (як природних компонентів), що ускладнює адміністративний нагляд.

Робиться акцент на міжгалузевому характері правового регулювання, який підтверджується наявністю екологічних імперативів у нормах Цивільного, Земельного, та навіть Фінансового права. На прикладі вилучення земельних ділянок за порушення екологічних вимог демонструється, як публічно-правові обов'язки проникають у приватноправові відносини.

На завершення, автор констатує ключову тенденцію: незважаючи на диференціацію нормативних актів, у регулюванні відносин охорони навколишнього середовища домінує публічно-правовий підхід, що обумовлює провідну роль держави та її органів в екологічному управлінні. Для підвищення ефективності СЗЕБ необхідні уніфікація захисних заходів та диференціація стимулюючих заходів, а також термінове усунення термінологічної плутанини в основних законодавчих актах.

The article is devoted to a critical analysis of the administrative and legal mechanism of environmental protection (EPP) and ensuring environmental safety in Ukraine through the prism of strategic planning and current legislation. The study reveals systemic problems and terminological inaccuracies that reduce the effectiveness of public administration in this area.

The author notes that basic acts of strategic planning, such as national Strategies of Environmental Safety and Environmental Development, are often declarative in nature. Their goals and objectives are formulated in an expanded, chaotic and unsystematic manner, which leads to the "blurring" of the functions of management entities and the lack of a clear orientation to the final, quantitatively measured result. Another disadvantage is the lack of a unified hierarchy and form of approval of these documents (the use of the terms "doctrine", "concept", "strategy" as synonyms), which complicates their legal weight and application.

The central place in the criticism is occupied by the terminological problem in defining the object of protection. Analyzing the Law of Ukraine "On Environmental Protection", the author points out the illogical inclusion of anthropogenic objects in the concept of "environment", which blurs the boundaries of the object of environmental law. Insists on the need to correct this error and use a clear term "environment", which includes only natural objects and nature. This thesis is supported by the position of ecologists and sociologists on the fundamental distinction between the concepts of "nature" and "society". The article also considers the SZEБ (System of Ensuring Environmental Safety). The author's definition of this concept is proposed as a set of public authorities and legal instruments aimed at preventing, counteracting and/or eliminating environmental damage to society. It is emphasized that the strategic priorities of the SZEБ should be clearly structured at the levels: man (personality), society and the state. A clear distinction is introduced between the concepts of "ecological challenge" (potential possibility of causing harm) and "ecological threat" (conditions that caused or create a direct possibility of causing harm).

A separate section is devoted to the analysis of the legislative framework, which is divided into three groups: sectoral (ONS-centric), related (complex) and indirect (supporting) laws. Gaps in sectoral regulation are identified, in particular, the lack of special laws on the protection of soils and flora (as natural components), which complicates administrative supervision.

The emphasis is on the inter-sectoral nature of legal regulation, which is confirmed by the presence of environmental imperatives in the norms of Civil, Land, and even Financial Law. The example of the seizure of land plots for violation of environmental requirements demonstrates how public-law obligations penetrate private-law relations.

In conclusion, the author states a key trend: despite the differentiation of regulatory acts, the public-legal approach dominates in the regulation of environmental protection relations, which determines the leading role of the state and its bodies in environmental management. To increase the effectiveness of the SZEБ, it is necessary to unify protective measures and differentiate stimulating measures, as well as urgently eliminate terminological confusion in the main legislative acts.

Ключові слова: адміністративно-правовий механізм, екологічна безпека, стратегічне планування, охорона навколишнього середовища, антропогенні об'єкти, екологічна загроза, міжгалузеве регулювання, публічно-правові засади, цілепокладання, охорона ґрунтів.

Key words: administrative-legal mechanism, environmental safety, strategic planning, environmental protection, anthropogenic objects, environmental threat, cross-sectoral regulation, public-legal principles, goal-setting, soil protection.

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

Сучасна державна політика у сфері охорони навколишнього середовища (ОНС) та забезпечення

екологічної безпеки (ЕБ) в Україні зіштовхується з комплексною кризою ефективності адміністративно-правового механізму. Ця криза проявляється у низці взаємопов'язаних проблем, які мають критичне значення як для наукової теорії екологічного права та адміністративного управління, так і для практичної

реалізації національних пріоритетів сталого розвитку.

У загальному вигляді проблема полягає у дисфункції стратегічної та нормативно-правової основи екологічного управління. Це виражається у трьох ключових аспектах, які були ідентифіковані в попередньому аналізі:

Термінологічна та концептуальна розмитість: Чинне законодавство, починаючи з базового Закону "Про охорону навколишнього природного середовища", оперує недостатньо чіткими та надмірно широкими дефініціями. Зокрема, невиправдано широке включення антропогенних об'єктів до поняття об'єкта охорони призводить до розмивання меж компетенції органів публічної влади. Це, у свою чергу, унеможливорює точне визначення предмета адміністративно-правової охорони та спричиняє дублювання функцій і неузгодженість міжгалузевих регулювань.

Декларативність стратегічного планування: Стратегічні документи (стратегії, концепції) у сфері ОНС та ЕБ часто мають формальний, декларативний характер, позбавлені чіткої ієрархії, єдності форми та належних кількісних індикаторів (KPIs), що перетворює їх на набір побажань, а не на реальний інструмент державного управління та контролю. Відсутність чітких, вимірюваних цілей перешкоджає побудові ефективної, підзвітної Системи забезпечення екологічної безпеки (СЗЕБ).

Некодифікованість та прогалини галузевого законодавства: Існує диференціація правового регулювання за окремими компонентами природного середовища (вода, повітря, тваринний світ), але при цьому залишаються критичні прогалини, зокрема, відсутність спеціальних законів про охорону ґрунтів та рослинного світу як окремих природних об'єктів. Це ускладнює застосування уніфікованих публічно-правових заходів та призводить до домінування приватноправових методів там, де необхідний жорсткий державний контроль.

Таким чином, розробка та впровадження науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення адміністративно-правового механізму охорони навколишнього середовища є невідкладним науково-практичним завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх наукових публікацій та дисертаційних досліджень свідчить про збереження високого інтересу до проблематики вдосконалення адміністративно-правового механізму охорони навколишнього середовища (ОНС) та забезпечення екологічної безпеки (ЕБ) в Україні, особливо у контексті євроінтеграційних процесів та військових загроз.

Останні роки характеризуються посиленням уваги українських науковців до системних проблем, порушених у статті:

1. Проблеми термінології та об'єкта правової охорони:

Коваленко Т. О. та Шемшученко Ю. С. у своїх працях акцентують увагу на необхідності концептуального переосмислення співвідношення між "навколишнім середовищем" та "навколишнім природним середовищем". Вони підкреслюють, що розмитість дефініцій

створює перешкоди для ефективного державного екологічного контролю та формування єдиної термінологічної бази.

Гетманом А. П. та Андрейцевим В. А. активно досліджуються питання правового режиму окремих природних об'єктів. Зокрема, наголошується на прогалинах у правовому регулюванні охорони ґрунтів та біорізноманіття, що підтверджує Ваші висновки про некодифікованість та відсутність спеціальних законів.

2. Стратегічне планування та функції управління:

Малишева Н. Р. та Васильєва Л. В. зосереджують увагу на ролі стратегічного планування (доктрин, стратегій) у сфері ЕБ. Вони критикують декларативність чинних стратегічних документів та обґрунтовують необхідність їхньої гармонізації з міжнародними зобов'язаннями України (Угода про асоціацію з ЄС) через впровадження чітких індикаторів та механізмів відповідальності.

Тимофєєв В. В. у своїх роботах аналізує функціональну дисфункцію органів виконавчої влади у сфері ОНС. Дослідження вказують на дублювання повноважень між центральними органами та місцевим самоврядуванням, що є прямим наслідком нечіткості цілепокладання на рівні стратегій.

3. Міжгалузеве регулювання та фінансові інструменти:

Шульженко Ф. П. досліджує питання міжгалузевих характеру екологічного права, акцентуючи на проникненні публічно-правових екологічних імперативів у приватні відносини (цивільне, земельне право). Його роботи підтверджують важливість аналізу норм, які дозволяють застосовувати публічний примус (наприклад, вилучення землі) за екологічні правопорушення, як Ви це продемонстрували на прикладі ЦКУ та ЗКУ.

Дослідження, пов'язані з "зеленим" фінансуванням та екологічним оподаткуванням, зокрема роботи Пацурківського Ю. Й., вказують на важливість інтеграції фінансових інструментів (податки, "зелені" облігації) у загальний адміністративно-правовий механізм для стимулювання екологічної безпеки бізнесу.

Основні наукові публікації українських вчених підтверджують актуальність і гостроту проблематики, особливо в частині термінологічної некоректності та необхідності переходу від декларацій до реальних, вимірюваних адміністративно-правових механізмів, що є ключовим для інтеграції в європейський правовий простір.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в удосконаленні теоретико-методологічних засад адміністративно-правового механізму охорони навколишнього середовища (ОНС) та забезпечення екологічної безпеки (ЕБ) в Україні шляхом критичного аналізу стратегічних документів і чинного законодавства та розробки конкретних пропозицій щодо підвищення його ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічно-правовий характер правовідносин у сфері екології, актуалізація в останні роки екологічних, значною мірою кліматичних проблем, а також їх перерос-

тання на міжнародний рівень визначають напрям державної політики України.

Важливим та ефективним способом охорони навколишнього середовища є адміністративно-правове регулювання відносин у цій сфері, основи якого встановлені Конституцією України. Зокрема, Конституція закріплює низку фундаментальних екологічних прав та обов'язків громадян:

Земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які є в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу (ст. 13).

Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля, достовірну інформацію про стан довкілля та на відшкодування шкоди, завданої його здоров'ю або майну діяльністю, пов'язаною з порушенням екологічного законодавства (ст. 50).

Держава забезпечує екологічну безпеку і підтримує екологічну рівновагу на території України, долає наслідки Чорнобильської катастрофи, яка є катастрофою планетарного масштабу, зберігає генофонд Українського народу (ст. 16).

Кожен зобов'язаний не заподіювати шкоди природі, культурній спадщині, відшкодовувати збитки, завдані ним (ст. 66).

Крім вищевикладеного, Кабінет Міністрів України (Уряд) у межах своїх повноважень здійснює заходи, спрямовані на створення сприятливих умов життєдіяльності населення, зниження негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє середовище, збереження унікального природного та біологічного різноманіття країни, а також на формування у суспільстві відповідального ставлення до тварин.

Положення Конституції України розвиваються у політико-правових документах та галузевому законодавстві, аналіз змісту якого дозволяє визначити найбільш характерні риси та особливості нормативно-правового регулювання цих відносин. Важливими характеристиками нормативно-правових актів, що регулюють правовідносини у сфері охорони навколишнього середовища, є їхній міжгалузевий характер, некодифікованість та поєднання приватноправових і публічно-правових елементів.

Політико-правові документи включають основи державної політики, різні державні цільові програми, концепції та стратегії. Для оцінки адміністративно-правового механізму важливо проаналізувати їх з точки зору системності, синхронізації за цілями та завданнями, а також оцінити їхній організаційно-управлінський потенціал. Серед численних документів обмежимося лише найбільш важливими та актуальними актами, прийнятими на загальнодержавному рівні. Наприклад, в Україні затверджено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату, Концепцію реалізації державної політики у сфері управління відходами, а також численні Національні стратегії та Державні цільові програми в галузі лісового господарства, водного та земельного фонду, розвитку системи природно-заповідного фонду тощо.

Серед численних державних програм у сфері ОНС важливе місце посідає, наприклад, Державна цільова

програма розвитку водного господарства, оскільки її періодичне оновлення (у зв'язку з реформами чи євроінтеграційними зобов'язаннями) спрямоване на удосконалення державного управління природними ресурсами.

Розглянемо кожен групу політико-правових документів на предмет їхньої системності. Часто, називаючи ці акти основами чи стратегіями, законодавець опиняється у незручному становищі: в таких документах мають бути сформульовані основні принципи регулювання суспільних відносин у певній галузі. На жаль, ці акти не завжди встановлюють саме основи політики, а часто обмежуються лише основами законодавства чи окремими аспектами регулювання екологічного розвитку, використання земельного фонду, надр, лісів.

Очевидно, що має місце не просто суперечність змісту документів їхнім назвам. Важливіше те, що, акцентуючи увагу на певних, вузьких відносинах (земля, ліси, надра), законодавець випускає з уваги інші, не менш важливі об'єкти: атмосферне повітря та водні ресурси (хоча останнє частково вирішується галузевими програмами). Така фрагментація та відсутність цілісної концептуальної основи значно знижує системність та ефективність адміністративно-правового механізму регулювання ОНС.

Продовжуючи аналіз, звернемо увагу на те, що серед перелічених стратегічних документів важливе місце займає, наприклад, Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року. Здавалося б, саме цей акт мав би врахувати всі вимоги до таких документів і стати єдиним для всієї сукупності компонентів природного середовища, природних, природно-антропогенних та антропогенних об'єктів.

Однак так не сталося. У перших розділах таких Стратегій лише перелічено глобальні екологічні проблеми, пов'язані зі зміною клімату, втратою біологічного різноманіття, опустелюванням та іншими негативними для довкілля процесами, зростанням екологічного збитку від стихійних лих та техногенних катастроф, забрудненям атмосферного повітря, поверхневих і підземних вод, а також морського середовища. Проте, перелік проблем не є предметом регулювання як таким.

Таким чином, навіть такі базові акти, як Стратегії екологічного розвитку, не можуть вважатися повноцінними базовими, системоутворюючими актами. Справді, в них йдеться про багато загальних для всіх компонентів природного середовища положень, принципів, завдань та механізмів реалізації державної політики, але вони мають декларативний характер.

Вихід із такого становища можливий лише у формуванні системи державної екологічної політики: повинен існувати основний, системний, родовий документ, а видовими мають бути ті, які регулюватимуть певні відносини у сфері всіх без винятку компонентів навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ

Аналіз адміністративно-правової основи охорони навколишнього середовища виявив такі ключові моменти:

Відсутність єдності у поняттях: У базових законах (як-от Закон України "Про охорону навколишнього при-

родного середовища") немає чіткості та ясності у головному — що є об'єктом адміністративно-правової охорони? Необхідно виправити цю термінологічну неточність: поняття "навколишнє середовище" слід замінити поняттям "навколишнє природне середовище", яке включає лише природне середовище, природу.

Міжгалузевий характер: Правове регулювання охорони навколишнього середовища здійснюється за допомогою норм, закріплених не лише в адміністративному, а й у цивільному, земельному, фінансовому (банківському, податковому) законодавстві.

Пріоритет публічно-правових засад: Переважання публічно-правових засад у регулюванні відносин охорони навколишнього середовища обумовлює провідну роль держави та її органів в екологічному регулюванні, що пов'язує, зокрема, розрізнені норми приватноправового порядку. Адміністративно-правові заходи мають пріоритет у забезпеченні екологічної безпеки.

Література:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40—44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

3. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 3—4. Ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

4. Водний кодекс України: Закон України від 06.06.1995 № 213/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 24. Ст. 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

5. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 41. Ст. 546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

6. Про тваринний світ: Закон України від 13.12.2001 № 2894-III. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 14. Ст. 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2894-14>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

7. Про охорону атмосферного повітря: Закон України від 16.10.1992 № 2707-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 52. Ст. 678. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

8. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 36. Ст. 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

9. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 40—41. Ст. 379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19>. (дата звернення: 20.11.2025 р.).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (Accessed 20 November 2025).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Accessed 20 November 2025).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (Accessed 20 November 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), "Water Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр> (Accessed 20 November 2025).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On Environmental Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (Accessed 20 November 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Wildlife", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2894-14> (Accessed 20 November 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On Air Protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12> (Accessed 20 November 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Waste Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20> (Accessed 20 November 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the National Police", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (Accessed 20 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 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

О. С. Верхолаз,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5559-9191>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.333

ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Verkholaз,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

EUROPEAN TRENDS OF IMPROVING OF PUBLIC ADMINISTRATION PROCESSES

У статті здійснено аналіз і оцінку європейських тенденцій вдосконалення процесів публічного управління. Зокрема, виокремлено відмінності загальних адміністративних систем місцевих органів влади в країнах ЄС; визначено переваги, котрі притаманні різноманітності загальних адміністративних систем місцевих органів влади в країнах ЄС; описано вигоди від інтеграції загальних адміністративних систем місцевих органів влади до Європейського адміністративного простору.

Зазначено, що відмінності загальних адміністративних систем місцевих органів влади в країнах ЄС можуть відповідати: культурі — наприклад, з точки зору історій, ритуалів та звичаїв, символів, влади, організації, контролю; цінностям — наприклад, з точки зору компромісу між середнім економічним добробутом та нерівністю та силою цінностей; політиці — наприклад, з точки зору високих витрат та податкових режимів у деяких країнах та низьких податкових режимів в інших країнах; цілям та бажаним результатам — наприклад, з точки зору компромісу між економічними, соціальними та екологічними цілями; системам та процесам — наприклад, з точки зору високого рівня стандартизованого електронного урядування та онлайн-послуг у деяких країнах.

Підкреслено, що оцінка SIGMA щодо відповідності публічного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС Центральної та Східної Європи загальним стандартам ЄС була зосереджена на горизонтальних системах управління: розробці політики та координації дослідження європеїзації публічного управління та політики; державній службі та адміністративному праві; управлінні державними витратами; системі внутрішнього фінансового контролю; державних закупівлях; зовнішньому аудиті; системі публічної доброчесності.

Виділено три потенційні види вигод від інтеграції будь-яких систем: економію масштабу, економію за рахунок охоплення та економію за рахунок навчання.

Підкреслено, що, для того, щоб економія навчання була практичною, необхідно використовувати потенціал діяльності, орієнтованої на навчання, такої як бенчмаркінг, експерименти, оцінка ефективності, контроль та оскарження.

The paper analyzes and assesses the European trends in improving of public administration processes. In particular, the differences between the general administrative systems of local authorities in the EU countries are singled out; the advantages inherent in the diversity of general administrative systems of local authorities in the EU countries are determined; the benefits of integration of general administrative systems of local authorities into the European Administrative Area are described.

It is noted that the differences in the general administrative systems of local authorities in the EU countries may correspond to the following: culture — for example, in terms of stories, rituals and customs, symbols, power, organization, control; values — for example, in terms of a compromise between average economic well-being and inequality and the power of values; policies — for example, in terms of high costs and tax regimes in some countries and low tax regimes in other countries; goals and desired outcomes — for example, in terms of a compromise between economic, social and environmental goals; systems and processes — for example, in terms of a high level of standardized e-government and online services in some countries.

It is emphasized that SIGMA's assessment of the compliance of public administration in the candidate countries for accession to the EU of Central and Eastern Europe with the general EU standards was focused on horizontal management systems: policy development and coordination of the study of Europeanization of public administration and policy; public service and administrative law; public expenditure management; internal financial control system; public procurement; external audit; system of public integrity.

Three potential types of benefits from the integration of any systems are allocated: savings of scale, savings due to coverage and savings due to training.

It is emphasized that, in order for learning savings to be practical, it is necessary to use the potential of learning-oriented activities, such as benchmarking, experiments, performance evaluation, control and appeal.

Ключові слова: публічне управління, європейські тенденції, адміністративні системи, країни ЄС, європеїзація публічного управління, державна служба.

Key words: public administration, European trends, administrative systems, EU countries, Europeanization of public administration, civil service.

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

Раніше в реформах публічного управління існувала тенденція звертати увагу лише на ресурси, зроблені або оплачені державними установами. Однак у належному аналізі витрат і вигод також потрібно виміряти внески користувачів, громади та бізнесу, щоб отримати точну картину різних співвідношень витрат і вигод, досягнутих різними адміністративними системами. Якщо врахувати ці "приховані" внески, які не визнаються урядом, але є дуже важливими для добробуту громадян і бізнесу, що взаємодіють з урядом, відносні співвідношення витрат і вигод різних адміністративних систем, ймовірно, зміняться. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Імперативи реформування публічного управління в сучасних умовах європейської інтеграції України бага-

торазово підлягали дослідженню з боку багатьох вчених і практиків України та зарубіжжя, зокрема, таких, як: О. Воронова, Р. Масик, А. Мельник та ін. Проте недостатньо уваги приділяється перспектив розвитку європейських тенденцій вдосконалення процесів публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є аналіз і оцінка європейських тенденцій європейських тенденцій вдосконалення процесів публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— виокремити відмінності загальних адміністративних систем місцевих органів влади в країнах ЄС;

— визначити переваги, котрі притаманні різноманітності загальних адміністративних систем місцевих органів влади в країнах ЄС;

— описати вигоди від інтеграції загальних адміністративних систем місцевих органів влади до Європейського адміністративного простору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливо відмітити, що на рівні місцевих органів влади можна побачити (особливо у Великій Британії) однієї й тієї ж адміністрації, яка обслуговує окремі політичні утворення. Це навряд чи стосується національних політичних утворень. Тут слід зазначити, що в будь-якому географічному регіоні (наприклад, у різних країнах Європи, або в різних країнах Західної Європи, або навіть у різних регіонах однієї країни Європи, або в місцевих органах влади одного регіону) загальна адміністративна система може виграти від відповідного розмаїття серед її складових адміністративних систем. Це розмаїття може відповідати відмінностям у:

- культурі — наприклад, з точки зору історій, ритуалів та звичаїв, символів, влади, організації, контролю;

- цінностях — наприклад, з точки зору компромісу між середнім економічним добробутом та нерівністю та силою цінностей;

- політиці — наприклад, з точки зору високих витрат та податкових режимів у деяких країнах та низьких податкових режимів в інших країнах;

- цілях та бажаних результатах — наприклад, з точки зору компромісу між економічними, соціальними та екологічними цілями;

- системах та процесах — наприклад, з точки зору високого рівня стандартизованого електронного урядування та онлайн-послуг у деяких країнах, але високого рівня персоналізованих індивідуальних послуг в інших країнах [1; 5].

Ці відмінності можуть виникати з багатьох причин — і вони не всі позитивні. Дійсно, багато з них значною мірою складаються з "випадковостей історії", що виникають через чутливу залежність від початкових умов і зовсім не відповідають тому, що було б заплановано в "раціональній" системі. Більше того, їх легко перебільшити — "свої" люди часто переоцінюють роль культури (зазвичай у будь-якій організації існує багато "культур") та силу цінностей (часто ці цінності на практиці є лише на словах), тоді як політика, цілі, системи та процеси можуть бути швидко засвоєні "зовнішніми", і в такому разі вони не нададуть сталої переваги системі з різноманітними підсистемами.

Цікаво відзначити, що оцінка SIGMA щодо відповідності публічного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС Центральної та Східної Європи загальним стандартам ЄС була зосереджена на горизонтальних системах управління, а саме:

- розробці політики та координації дослідження європеїзації публічного управління та політики;

- державній службі та адміністративному праві;
- управлінні державними витратами;
- системі внутрішнього фінансового контролю;
- державних закупівлях;
- зовнішньому аудиту;
- системі публічної доброчесності [2; 4].

Зрозуміло, що ці критерії радше стосувалися систем і процесів, ніж цінностей і культури. Враховую-

чи цю спільну традицію адміністративного права, можна припустити, що ці країни зможуть швидко адаптуватися до спільних принципів Європейського адміністративного простору. Однак, схоже, що це не обов'язково так, оскільки адміністрації та уряди часто виявляють мало готовності визнати необхідність реальних реформ та активно просувати їх. Ця слабша зосередженість на цінностях і культурі означала, що ці критерії ЄС навряд чи визначили б усі більш суттєві характеристики національних адміністративних систем, які б ускладнили інтеграцію та, можливо, зробили її менш цінною. Однак можна виділити кілька основних переваг у будь-якій системі, яка має і підтримує різноманітність підходів.

По-перше, різноманітність у загальній системі надає можливості для навчання. Звичайно, логіка цього полягає в тому, що ті адміністративні системи, які виявляються більш успішними, повинні поширюватися, тоді як ті, які виявляються найменш успішними, повинні зникнути з часом — подвійні процеси, які зрештою призведуть до конвергенції до єдиної системи або принаймні невеликої кількості систем. Однак, оскільки обставини з часом змінюються, характеристики, необхідні для успішної системи, також, ймовірно, змінюватимуться, тому подальше розмаїття, ймовірно, буде цінним. Отже, надто швидка конвергенція до однієї чи двох систем, які в будь-який момент часу можуть здаватися "оптимальними", насправді може зашкодити потенціалу навчання всієї системи, а отже, — і довгостроковим результатам, яких вона може досягти.

По-друге, стійкість до потрясінь, ймовірно, буде вищою, якщо вразливі механізми в загальній системі різноманітні за своєю конструкцією та функціонуванням. Тут руйнівні потрясіння можуть вивести з ладу деякі підсистеми (наприклад, економіки Греції, Ірландії, Італії та Іспанії після міжнародної фінансової кризи 2008 року), але загальна система може залишатися стабільною завдяки тому, що інші підсистеми дуже відрізняються і не так вразливі до пережитих потрясінь (наприклад, Німеччина після фінансової кризи 2008 року). Звичайно, за відсутності достовірних знань про тип і серйозність майбутніх потрясінь ніколи не можна бути впевненим, що загальна різноманітність системи достатня для забезпечення такої стійкості системи [1—3].

По-третє, можливість задоволення різних смаків населення загалом, якщо люди можуть тягнати до систем, яким вони віддають перевагу, без будь-яких небажаних побічних ефектів для систем, з яких вони емігрують (такий рух людей до адміністративних систем, яким вони віддають перевагу, лише став доступним у Європі, головним чином після Маастрихтського договору, і, ймовірно, у будь-якому разі буде відносно неважливим як мотивація для еміграції між країнами). Однак, це може бути набагато більш показовим фактором міграції капіталу між країнами. Наразі цей фактор є відносно неважливим. Очевидно, що там, де є докази того, що ці аргументи застосовні, інтеграція адміністративних систем може підірвати переваги, які різноманітність може принести загальній системі.

Можна виділити три потенційні види вигод від інтеграції будь-яких систем — економію масштабу, економію за рахунок охоплення та економію за рахунок навчання:

— економія масштабу — в інтегрованих адміністративних системах це означає, що для кожної ролі доступно набагато більше спеціалістів, ніж у неінтегрованих системах (наприклад, більше бухгалтерів, більше оцінювачів ризиків, більше експертів з боротьби з корупцією);

— економія за рахунок охоплення — в інтегрованих адміністративних системах це означає, що доступно набагато більше типів спеціалістів, ніж це було б можливо в неінтегрованих системах (наприклад, різні типи бухгалтерів та юристів з боротьби з корупцією);

— економія навчання — в інтегрованих адміністративних системах це означає, що існує набагато більше можливостей для порівняння ("бенчмаркінгу"), проведення експериментів ("прототипування") та оскарження ("прийняття альтернативних систем відліку"), ніж у неінтегрованих системах [2; 5].

Оскільки економія масштабу означає, що збільшення витрат призводить до більшого, ніж пропорційно, збільшення віддачі, у цьому зв'язку присутній парадокс: поточна фаза жорсткої економії в більшості країн ЄС з 2008 року, ймовірно, призводить до неефективної економії масштабу, тобто вищих витрат на одиницю продукції — ще одного недоліку поточної політики жорсткої економії. Додатково слід зазначити, що багато емпіричних досліджень державних послуг припускають постійну віддачу від масштабу або навіть неефективну економію — але досі було мало досліджень економії масштабу в системах державної служби — тут потрібні додаткові дослідження, і було б нерозумно робити припущення, які не мають відповідних доказів. Крім того, існує ключове концептуальне питання щодо того, які ресурси враховуються під час розрахунку економії або неефективної економії масштабу.

Економія за рахунок масштабу досягається, коли обсяг продукції організації зростає більш ніж пропорційно, а також коли збільшується спектр діяльності, яку вона здійснює. Це передбачає ширше використання всього спектру здібностей персоналу, організації та системи. Таким чином, це дозволяє організації чи системі використовувати "приховані" або недостатньо використані навички та здібності. Це також дозволяє персоналу займатися багатозадачністю, ефективніше використовуючи свій час. Економія за рахунок масштабу потенційно важлива в адміністративних системах, оскільки ключовим елементом більшості професійної підготовки та досвіду є те, що вони готують фахівців до виконання широкого кола завдань, лише деякі з яких вони фактично виконують у будь-який момент часу. Ймовірно, вона буде максимально використана в системах, які переживають інтеграцію або співпрацю. Однак, вона все ще недостатньо використовується в дослідженнях ефективності державної служби та, ймовірно, не повністю використовується, оскільки її також не визнають керівники вищої ланки державної служби [3; 4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, для того, щоб економія навчання була практичною, необхідно використовувати потенціал діяльності, орієнтованої на навчання, такої як бенчмаркінг, експерименти, оцінка ефективності, контроль та оскарження. Проте дослідження свідчать про те, що такий підхід, орієнтований на навчання, все ще відносно недостатньо розвинений у багатьох (якщо не в більшості) систем державної служби. Однак бар'єри для навчання між однією адміністративною системою та іншою видаються значно більшими, ніж бар'єри для навчання в межах адміністративної системи, тому навчання може поширюватися набагато швидше в межах інтегрованих адміністративних систем.

Література:

1. Воронова О. В., Галунець Н. І. Європейська інтеграція як чинник демократичної трансформації України. Інвестиції: практика та досвід. № 11. 2024. С. 230—235.
2. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 34 (73). С. 77—83.
3. Мельник А., Іващенко А. Система публічного управління країн Східної Європи у перші роки після набуття членства у європейському союзі. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334 (5). С. 60—66.
4. Мерзляк А. В., Боклаг В. А., Віхорт Ю. В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. Держава та регіони. 2021. № 1 (71). С. 136—142.
5. Меркотун Г. Економічне врядування в ЄС: досвід та уроки для України. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (2). С. 47—56.

References:

1. Voronova, O.V. and Galunets, N.I. (2024), "European integration as a factor of democratic transformation of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 230—235.
2. Masik, R.I. (2023), "Influence of European integration processes on the sphere of public administration: general aspects", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 34 (73), pp. 77—83.
3. Melnyk, A. and Ivashchenko, A. (2024), "The system of public administration of the countries of Eastern Europe in the first years after gaining membership in the European Union", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334 (5), pp. 60—66.
4. Mercotun, G. (2023), "Economic governance in the EU: experience and lessons for Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 11 (2), pp. 47—56.
5. Merzlyak, A.V., Boklag, V.A. and Vihort, Yu. V. (2021), "Foreign experience in the development of electronic public services in the context of the development of the information society", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (71), pp. 136—142.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 р.

А. О. Івчук,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0877-8980>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.337

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ ЯК ЧИННИКУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

A. Ivchuk,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

THE KEY COMPONENTS OF PUBLIC OPINION AS A FACTOR OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY

У статті здійснено аналіз і аналіз ключових компонентів громадської думки як чиннику формування та реалізації публічної політики. Зокрема, виокремлено роль і значення концепції цінностей у формуванні громадської думки; визначено чинники, що впливають на громадську думку; описано сукупність громадської думки котра складається з окремих думок, що ґрунтуються на різних інтересах та цінностях.

Підкреслено, що найважливішою концепцією в дослідженнях громадської думки є концепція цінностей. Цінності мають значне значення для визначення того, чи формуватимуть люди думку з певної теми; загалом вони більш схильні робити це, коли усвідомлюють, що їхні цінності цього вимагають.

Зазначено, що фактори навколишнього середовища відіграють вирішальну роль у формуванні думок та ставлень. Переважно — це вплив соціального середовища: родина, школа, друзі, сусідство, місце роботи, релігійні переконання, громада.

Відмічено, що засоби масової інформації та соціальні мережі, тією чи іншою мірою, відіграють ще одну важливу роль, повідомляючи людям, що думають інші люди, та надаючи політичним лідерам широку аудиторію. Таким чином, засоби масової інформації дають змогу громадській думці охоплювати велику кількість людей та широкі географічні території.

Підкреслено, що, фактично, в деяких європейських країнах зростання мовлення, особливо телебачення, вплинуло на роботу парламентської системи. До появи телебачення національні вибори розглядалися здебільшого як змагання між кількома кандидатами або партіями за місця в парламенті. Зі зростанням технологічної досконалості електронних ЗМІ вибори дедалі більше набували вигляду особистої боротьби між лідерами основних зацікавлених партій.

Відзначено, що групи за інтересами, неурядові організації, релігійні групи та профспілки культивують формування та поширення громадської думки з питань, що їх хвилюють. Ці групи можуть бути стурбовані політичними, економічними чи ідеологічними питаннями, і більшість із них працюють через засоби масової інформації та соціальні мережі, а також завдяки "сарафанному радіо".

The paper analyzes the key components of public opinion as a factor in the formation and implementation of public policy. In particular, the role and significance of the concept of values in the formation of public opinion is allocated; the factors affecting public opinion are identified; a set of public opinion is described which consists of separate opinions based on different interests and values.

It is emphasized that the most important concept in public opinion research is the concept of values. The values are essential for determining whether people will form an opinion on a particular topic; in general, they are more likely to do this when they realize that their values require it.

It is noted that environmental factors play a decisive role in the formation of opinions and attitudes. Mostly — it is the influence of the social environment: family, school, friends, neighborhood, place of work, religious beliefs, community.

It is noted that the media and social networks play another important role, telling people what other people think and giving political leaders a wide audience. Thus, the media allows public opinion to cover a large number of people and wide geographical areas.

It is emphasized that, in fact, in some European countries, the growth of broadcasting, especially television, influenced the work of the parliamentary system. Before the advent of television, national elections were seen for the most part as a contest between several candidates or parties for seats in parliament. With the increasing of technological perfection of electronic media, elections increasingly took the form of a personal struggle between the leaders of the main interested parties.

It is noted that interest groups, non-governmental organizations, religious groups and trade unions cultivate the formation and dissemination of public opinion on issues of concern to them. These groups may be concerned with political, economic or ideological issues, and most of them work through the media and social networks, as well as through word of mouth.

*Ключові слова: публічна політика, громадська думка, цінності, інтереси, засоби масової інформації.
Key words: public policy, public opinion, values, interests, media.*

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

Скільки людей насправді формують думку з певного питання, а також які думки вони формують, залежить частково від їхніх безпосередніх обставин, частково від більш загальних соціально-екологічних факторів, а частково від їхніх попередніх знань, ставлень та цінностей. Оскільки ставлення та цінності відіграють таку вирішальну роль у формуванні громадської думки, дослідники цієї теми, природно, цікавляться природою цих явищ, а також способами оцінки їхньої мінливості та інтенсивності. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Деякі дослідники громадської думки стверджують, що стандартне технічне поняття ставлення не є корисним для розуміння громадської думки, оскільки воно недостатньо складне [1; 5].

Деякі дослідники характеризують ставлення як сукупний розвиток чотирьох наборів явищ:

- цінностей та інтересів;
- знань та переконань;
- почуттів;
- поведінкових намірів (тобто свідомих схильностей діяти певним чином) [2; 3; 6].

Проте недостатньо уваги приділяється дослідженню громадської думки як чиннику формування та реалізації публічної політики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є аналіз і оцінка ключових компонентів громадської думки як чиннику формування та реалізації публічної політики.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити роль і значення концепції цінностей у формуванні громадської думки;
- визначити чинники, що впливають на громадську думку;
- описати сукупність громадської думки котра складається з окремих думок, що ґрунтуються на різних інтересах та цінностях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття думки, ставлення, а також цінності, що використовуються в дослідженнях громадської думки, отримали впливову метафоричну характеристику. Так, цінності — це глибокі хвилі громадського настрою, які повільно змінюються, але є потужними. Думки, навпаки, — це брижі на поверхні суспільної свідомості — неглибокі та легко змінювані. Зрештою, ставлення — це течії під поверхнею, глибші та сильніші, що представляють собою середину між цінностями та думками. Мистецтво розуміння громадської думки полягає не лише у вимірюванні поглядів людей, але й у розумінні мотивів, що стоять за цими поглядами [2; 5].

Найважливішою концепцією в дослідженнях громадської думки є концепція цінностей. Цінності ма-

ють значне значення для визначення того, чи формуватимуть люди думку з певної теми; загалом вони більш схильні робити це, коли усвідомлюють, що їхні цінності цього вимагають. Цінності засвоюються на ранніх етапах життя, у багатьох випадках від батьків та школи, і вони зміцнюються з віком. Вони охоплюють переконання щодо релігії, включаючи віру (або невіру) в Бога, політичні погляди, моральні стандарти тощо [3; 4].

Незалежно від того, наскільки сильно вони дотримуються, вони можуть змінюватися, якщо особи, які їх дотримуються, дізнаються про нові факти чи перспективи, які ставлять під сумнів їхні попередні думки. Це особливо ймовірно, коли люди дізнаються про протилежну позицію особи, чиє судження вони поважають. Такий спосіб впливу, відомий як "лідерство думок", часто використовується публіцистами як засіб спонукання людей переглянути — і, цілком можливо, змінити — власні погляди [1; 6].

Цінності відносно стійкі до звичайних спроб переконання та впливу ЗМІ, і вони рідко змінюються в результаті позицій чи аргументів, висловлених в одній дискусії. Однак вони можуть формуватися — а в деяких випадках повністю змінюватися — внаслідок тривалого впливу суперечливих цінностей, узгоджених роздумів та дискусій.

Як тільки проблема стає загально визнаною, деякі люди почнуть формувати до неї певне ставлення. Зі зростанням кількості людей починає формуватися громадська думка щодо цієї теми. Не всі люди виробляють певне ставлення до суспільної проблеми; деякі можуть не цікавитися, а інші можуть просто не чути про неї.

Формовані установки можуть бути з різних причин. Таким чином, серед людей, які виступають проти підвищення податків на майно, одна група може бути не в змозі їх собі дозволити, інша може бажати позбавити одержувачів соціальної допомоги додаткових податкових надходжень, ще одна може не погоджуватися з певною політикою уряду, а ще інша може бажати протестувати проти того, що вона вважає марнотратними державними витратами. Таким чином, сукупність громадської думки може складатися з окремих думок, що ґрунтуються на дуже різних інтересах та цінностях. Якщо позиція не виконує функції, подібної до однієї з вищезазначених, вона навряд чи сформується: позиція має бути певним чином корисною для людини, яка її дотримується [2; 4].

Серед факторів, що впливають на громадську думку, виділяють наступні.

1. Фактори навколишнього середовища.

Фактори навколишнього середовища відіграють вирішальну роль у формуванні думок та ставлень. Переважно — це вплив соціального середовища: родина, школа, друзі, сусідство, місце роботи, релігійні переконання, громада. Люди зазвичай коригують свої погляди, щоб вони відповідали тим, які найбільш поширені в соціальних групах, до яких вони належать. Дослідники виявили, наприклад, що якщо хтось у США, хто є лібералом, оточується вдома чи на роботі людьми, які сповідують консерватизм, ця людина з більшою ймовірністю почне голосувати за консервативних кандидатів, ніж

ліберал, чия родина та друзі також є лібералами. Аналогічно було виявлено під час Другої Світової Війни, що чоловіки в армії США, які переходили з одного підрозділу до іншого, часто коригували свої погляди, щоб більше відповідати поглядам підрозділу, до якого їх перевели [3; 5].

2. Засоби масової інформації та соціальні мережі.

Газети і новини, веб-сайти, соціальні мережі, радіо, телебачення, електронна пошта та блоги є важливими для підтвердження вже усталених поглядів та думок.

Засоби масової інформації та соціальні мережі також можуть підтверджувати приховані установки та "активувати" їх, спонукаючи людей до дій. Наприклад, виборці, які раніше мали лише незначну перевагу до однієї партії чи кандидата, можуть бути натхненні висвітленням у ЗМІ не лише взяти на себе клопот проголосувати, але, можливо, й пожертвувати гроші або допомогти партійній організації якимось іншим чином.

Засоби масової інформації та соціальні мережі, тією чи іншою мірою, відіграють ще одну важливу роль, повідомляючи людям, що думають інші люди, та надаючи політичним лідерам широку аудиторію. Таким чином, засоби масової інформації дають змогу громадській думці охоплювати велику кількість людей та широкі географічні території. Фактично, в деяких європейських країнах зростання мовлення, особливо телебачення, вплинуло на роботу парламентської системи. До появи телебачення національні вибори розглядалися здебільшого як змагання між кількома кандидатами або партіями за місця в парламенті. Зі зростанням технологічної досконалості електронних ЗМІ вибори дедалі більше набували вигляду особистої боротьби між лідерами основних зацікавлених партій.

У районах, де засоби масової інформації мало поширені або там, де доступ до соціальних мереж обмежений, як у країнах, що розвиваються, або в країнах, де друковані та електронні ЗМІ суворо контролюються, усне поширення інформації іноді може виконувати ті ж функції, що й преса та радіомовлення, хоча й у більш обмежених масштабах. У країнах, що розвиваються, є звичайним явищем, коли ті, хто грамотний, читають газети тим, хто не є грамотним, або велика кількість людей збирається навколо сільського радіо З уст в уста на ринку чи в районі інформація поширюється далі. У країнах, де важливі новини приховуються урядом, велика кількість інформації передається чутками. З уст в уста (або іншими формами спілкування від людини до людини), або за допомогою такої форми комунікації як текстові повідомлення) інформація таким чином стає засобом формування підпільної громадської думки в авторитарних або тоталітарних країнах, навіть якщо ці процеси відбуваються повільніше та зазвичай залучають менше людей, ніж у країнах, де засоби масової інформації є щільним та неконтрольованим [1; 3—5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, групи за інтересами, неурядові організації, релігійні групи та профспілки культивують

формування та поширення громадської думки з питань, що їх хвилюють. Ці групи можуть бути стурбовані політичними, економічними чи ідеологічними питаннями, і більшість із них працюють через засоби масової інформації та соціальні мережі, а також завдяки "сарафанному радіо". Деякі з потужних груп за інтересами по всьому світу використовують рекламу і зв'язки з громадськістю. Однією з дедалі популярніших тактик є неофіційне опитування або голосування за підопічних. За цього підходу групи просять своїх членів та прихильників "проголосувати" — зазвичай через текстові повідомлення або на вебсайтах — у несистематичних "опитуваннях" громадської думки, які не проводяться з належними процедурами вибірки. Часто заохочується багаторазове голосування прихильників, і, як тільки група публікує свої результати авторитетним ЗМІ, вона стверджує про свою легітимність, посилаючись на публікацію свого опитування у визнаній газеті чи іншому джерелі новин.

Причини проведення ненаукових опитувань варіюються від їхньої розважальної цінності до корисності для маніпулювання громадською думкою, особливо з боку груп інтересів або організацій, що займаються конкретними питаннями, деякі з яких використовують результати опитувань, заснованих на непрямих методах, як засіб для того, щоб їхні справи виглядали більш значущими, ніж вони є насправді.

Література:

1. Матусевич В. Громадська думка: критерії ідентифікації. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. 2000. № 2. С. 5—19.
2. Рачинська О. Вплив громадської думки на оптимізацію комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. Аспекти публічного управління. 2023. № 8 (2). С. 98—108.
3. Рибачук О. М. Публічна політика як сфера реалізації сучасних соціально-комунікативних практик. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2018. № 3. С. 127—134.
4. Руженко Л. М. Сутність та підстави класифікації громадської думки. Актуальні проблеми політики. 2013. № 50. С. 292—299.
5. Третяк О. А., Торяник В. М. Публічна політика як чинник формування громадської думки: значення для сучасного партійного будівництва. Політичне життя. 2023. № 3. С. 35—40.
6. Ярошенко В. М. Роль і місце громадської думки у процесі становлення інституту демократичної громадянськості в Україні. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія: Політологія. 2013. № 200. С. 146—150.

References:

1. Matusevich, V. (2000), "Public opinion: criteria for identification", *Sotsiologiya: teoriya, metody, marketing*, vol. 2, pp. 5—19.
2. Rachinska, O. (2023), "The influence of public opinion on the optimization of communicative interaction in the field of public administration", *Aspekti publichnogo upravlinnya*, vol. 8 (2), pp. 98—108.

3. Ruzhenko, L. M. (2013), "The essence and basis of the classification of public opinion", *Aktualni problemi politiki*, vol. 50, pp. 292—299.

4. Rybachuk, O. M. (2018), "Public policy as a sphere of implementation of modern social and communicative practices", *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informologiya*, vol. 3, pp. 127—134.

5. Tretyak, O. A. and Toryanyk, V. M. (2023), "Public policy as a factor in the formation of public opinion: importance for modern party building", *Politychne zhittya*, vol. 3, pp. 35—40.

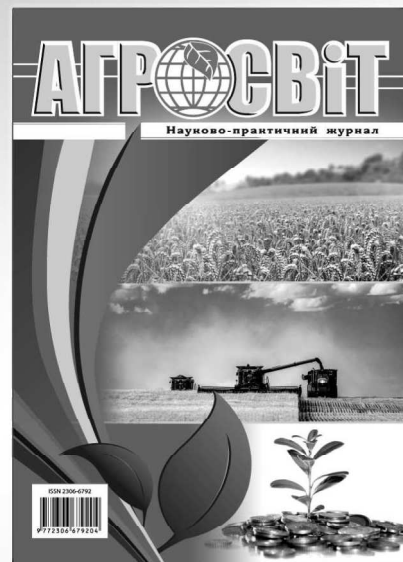
6. Yaroshenko, V. M. (2013), "The role and place of public opinion in the process of formation of the institution of democratic citizenship in Ukraine", *Naukovi pratsi Chornomorskogo derzhavnogo universitetu imeni Petra Mogili. Seriya: Politologiya*, vol. 200, pp. 146—150.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2025 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. Г. Попов,
аспірант, Класичний приватний університет м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4717-7359>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.341

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПОГЛЯДІВ ГЕГЕЛЯ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ТРАКТУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

G. Popov,
Postgraduate student, Classical Private University, Zaporizhzhia

THEORETICAL ASPECTS OF THE INFLUENCE OF HEGEL'S VIEWS ON THE FORMATION
OF THE MODERN INTERPRETATION OF CIVIL SOCIETY

Зазначено, що на основі систематизації навчань англійських філософів та німецької суспільної думки він приходить до висновку, що громадянське суспільство представляє особливу стадію в діалектичному русі від сім'ї до держави у процесі тривалої та складної історичної трансформації від середньовіччя до Нового часу. Гегель громадянське суспільство характеризує через призму поляризації різних верств населення за майновою ознакою, в результаті чого, якщо на одному полюсі утворюється багатство, то на іншому переважатиме злидні. Вихід із цього Гегель бачить у переході до держави, де повною мірою втілюється моральний дух народу. У державі синтезується сімейна моральність та громадянське суспільство. Таким чином, у Гегеля суспільство видається як морально-політична єдність. Тому Гегель громадянське суспільство називає "зовнішньою державою", "заснованою на потребі державою розуму".

Визначено, що по Гегелю, характерне для громадянського суспільства соціальне життя істотно відрізняється від етичного світу сім'ї та життя держави. Соціальне життя громадянського суспільства охоплює ринкову економіку, соціальні класи, корпорації, інститути, завдання яких входять забезпечення життєздатності суспільства та реалізація громадянського права. Таким чином, громадянське суспільство постає як сукупність груп, різних інститутів, чия взаємодія не залежить від політичної держави. Виходячи з цього, громадянське суспільство відповідно до своїх компонентів є "арена боротьби приватних індивідуальних інтересів, боротьби всіх проти всіх, тут відбувається конфлікт між приватним інтересом і спільними особливими справами і конфлікт того й іншого з вищими точками зору та розпорядженнями держави". Тому реалізація інтересів цілого та взаємоузгодженість приватних інтересів відбуваються в державі.

Таким чином, реальною основою гегелівської концепції становить дійсне протиставлення, протиріччя між державою та громадянським суспільством, де держава створює умови гармонізації інтересів усіх членів суспільства. Виходячи з цього, громадянське суспільство у Гегеля є, по-перше, ареною зіткнення інтересів індивідуального та приватного, з одного боку, з особливим громадським інтересом, тобто. інтересом сім'ї, стану, корпорації тощо. — з іншого; по-друге, у громадянському суспільстві індивідуальні та особливі суспільні інтереси стикаються із загальними встановленнями держави, в яких виражений інтерес. Це хаотичне зіткнення інтересів і наводиться, на думку Гегеля, гармонійної єдності саме державою.

It is noted that, based on the systematization of the teachings of English philosophers and German social thought, he comes to the conclusion that civil society represents a special stage in the dialectical movement from the family to the state in the process of a long and complex historical transformation from the Middle Ages to the Modern Age. Hegel characterizes civil society through the prism of the polarization of different segments of the population according to property, as a result of which, if wealth is formed at one pole, poverty will prevail at the other. Hegel sees the way out of this in the transition to a state where the moral spirit of the people is fully embodied. The state synthesizes family morality and civil society. Thus, in Hegel, society appears as a moral and political unity. Therefore, Hegel calls civil society an "external state", a "state of reason based on need".

It is determined that according to Hegel, the social life characteristic of civil society is significantly different from the ethical world of the family and the life of the state. The social life of civil society encompasses the market economy, social classes, corporations, institutions, the tasks of which include ensuring the viability of society and the implementation of civil law. Thus, civil society appears as a set of groups, various institutions, whose interaction does not depend on the political state. Based on this, civil society, in accordance with its components, is "an arena for the struggle of private individual interests, the struggle of all against all, here there is a conflict between private interest and common special affairs and a conflict of both with higher points of view and orders of the state". Therefore, the realization of the interests of the whole and the mutual coordination of private interests occur in the state.

Thus, the real basis of the Hegelian concept is the real opposition, the contradiction between the state and civil society, where the state creates conditions for the harmonization of the interests of all members of society. Based on this, civil society for Hegel is, firstly, an arena for the clash of individual and private interests, on the one hand, with a special public interest, i.e. the interest of the family, estate, corporation, etc. — on the other; secondly, in civil society, individual and special public interests collide with the general institutions of the state, in which interest is expressed. This chaotic clash of interests is brought, in Hegel's opinion, to harmonious unity by the state.

Ключові слова: громадянське суспільство, держава, історична трансформація, морально-політична єдність, ринкова економіка, соціальні класи, корпорації, інститути.

Key words: civil society, state, historical transformation, moral and political unity, market economy, social classes, corporations, institutions.

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

Особлива заслуга у створенні концепції громадянського суспільства на його взаємозв'язку з державою належить Т.В. Гегеля. На основі систематизації навчань англійських філософів та німецької суспільної думки він приходить до висновку, що громадянське суспільство представляє особливу стадію в діалектичному русі від сім'ї до держави у процесі тривалої та складної історичної трансформації від середньовіччя до Нового часу. Гегель визначає громадянське суспільство так: "Громадянське суспільство є диференція, яка виступає між сім'єю і державою, хоча розвиток громадянського суспільства настає пізніше, ніж розвиток держави. У громадянському суспільстві кожен собі — мета, решта його — ніщо" [1, с. 128].

Якщо проаналізувати наведену вище цитату, то легко виявити, що Гегель громадянське суспільство характеризує через призму поляризації різних верств населення за майновою ознакою, в результаті чого, якщо на одному полюсі утворюється багатство, то на іншому переважатиме злидні. Вихід із цього Гегель бачить у переході до держави, де повною мірою втілюється моральний дух народу. У державі синтезується сімейна моральність та громадянське суспільство. Таким чином, у Гегеля суспільство видається як морально-політична єдність. Тому Гегель громадянське суспільство називає "зовнішньою державою", "заснованою на потребі державою розуму" [1, с. 45]. Такий підхід призводить до утвердження примату держави над суспільством, бо суспільство самотужки не в змозі запобігти загрози буття цілого. Логіка виживання цілого (нації, держави) підпорядковує собі все. У такому разі турбота про забезпечення функціонування цілого превалює над правами окремої людини, її власністю, особистістю: "Право держави вище за право окремої людини на його власність і особистість". У цих висловлюваннях у Гегеля багато спільного з вченням Аристотеля, який існування людини теж не мислив поза державою і вважав її "політичною твариною". У ізолюваному стані існування людини немислимо, тому "його ставлення до держави таке саме, як ставлення будь-якої частини до свого цілого".

По Гегелю, характерне для громадянського суспільства соціальне життя істотно відрізняється від етичного світу сім'ї та життя держави. Соціальне життя громадянського суспільства охоплює ринкову економіку, соціальні класи, корпорації, інститути, завдання яких входять забезпечення життєздатності суспільства та реалізація громадянського права. Таким чином, громадянське суспільство постає як сукупність груп, різних інститутів, чия взаємодія не залежить від політичної держави. Виходячи з цього, громадянське суспільство відповідно до своїх компонентів є "арена боротьби приватних індивідуальних інтересів, боротьби всіх проти всіх, тут відбувається конфлікт між приватним інтересом і спільними особливими справами і конфлікт того й іншого з вищими точками зору та розпорядженнями держави". Тому реалізація інтересів цілого та взаємоузгодженість приватних інтересів відбуваються в державі. Для цього приватні інтереси повинні бути підпорядковані найвищим інтересам держави: "Тому державу слід почитати як щось божественне" [2, с. 217]. Тут Гегель можливість функціонування громадянського суспільства пов'язує з наявністю держави, особливо сильної. Тільки держава може наблизити один до одного приватні інтереси, щоб уникнути їх зіткнення. Тому громадянське суспільство стає "громадянським" лише тоді, коли воно політично управляється державою, тобто. Гегель зближує право із політикою. Однак, сучасні концепції громадянського суспільства ґрунтуються на іншій точці зору і стверджують, що єдність особливого та загального реалізується в єдності та взаємозв'язку індивіда та держави через громадянське суспільство.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових спробах теоретичної інтерпретації його сутності та дефініціювання змісту можна виділити дві основні традиції — квалітативну та локальну. Перша зосереджується на характеристиці якісного стану життя суспільства (Г. Горацій, Т. Гобс, Дж. Локк), фіксуючи такий рівень його розвитку, коли воно стає громадянським. Друга — кваліфікує громадянське суспільство як сферу особливих, специфічних відносин у загальній структурі соціальних процесів, зв'язків і явищ (Г. В. Ф. Гегель). Відповідно до неї громадянське суспільство існує не в середині держави, а поряд із нею і є сферою матеріальних умов життя, в якій індивіди пов'язані інтересами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей дослідження еволюцію поглядів теоретичних аспектів впливу поглядів Гегеля на формування сучасного трактування громадянське суспільство.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, реальну основу гегелівської концепції становить дійсне протиставлення, протиріччя між державою та громадянським суспільством, де держава створює умови гармонізації інтересів усіх членів суспільства. Виходячи з цього, громадянське суспільство у Гегеля є, по-перше, ареною зіткнення інтересів індивідуального та приватного, з одного боку, з особливим громадським інтересом, тобто. інтересом сім'ї, стану, корпорації тощо. — з іншого; по-друге, у громадянському суспільстві індивідуальні та особливі суспільні інтереси стикаються із загальними встановленнями держави, в яких виражений інтерес. Це хаотичне зіткнення інтересів і наводиться, на думку Гегеля, гармонійної єдності саме державою. Держава здійснює ідею свободи, є "ходом Бога по землі" саме тому, що вона є тотожністю поодиноких, особливих та загальних інтересів. "Уся справа в єдності, загальності та особливостях у державі. Визначення індивідуальної волі наводяться державою в об'єктивне готівкове буття і лише завдяки йому досягають своєї істини та свого здійснення. Держава є єдиною умовою досягнення особливої мети та особливого блага" [1, с. 49].

Звернемося тепер до концепції громадянського суспільства" Маркс. Насамперед вона ґрунтується на співвідношенні понять "інтерес" та "потреба". У громадянському суспільстві як мотив діяльності людини виступає намір реалізації приватних інтересів, тому тут не виключено протистояння їх носіїв. У ідеальному суспільстві, що розглядається Марксом, мета людської діяльності людини повинна виходити з почуття розвитку і розширення потреб [3, с. 552]. Потреби, на відміну інтересів, не відчужують людей друг від друга, а навпаки, зближують їх. Виходячи з цього, саме визначення генези громадянського суспільства у Маркса асоціюється з буржуазним суспільством: "Громадянське суспільство обіймає все матеріальне спілкування індивідів у рамках певного ступеня розвитку продуктивних сил. Воно обіймає все торгове і промислове життя цього ступеня і остільки виходить межі держави й націй, хоча, з іншого боку, воно знову-таки має виступати зовсім над вигляді національності і будуватися всередині як держави. Громадянське суспільство як таке розвивається лише разом із буржуазією; однак, тим самим ім'ям завжди позначалася громадська організація, що розвивається безпосередньо з виробництва та спілкування, яка у всі часи утворює базис держави та іншої ідеалістичної надбудови".

Грунтовну оцінку громадянського суспільства ми зустрічаємо в роботах Маркса: "До критики гегелівської філософії права" та "Німецька ідеологія". У першій Маркс зазначає, що ототожнення держави та громадянського суспільства у вченні Гегеля носить поверховий характер: "Тотожність, сконструйована Гегелем між

громадянським суспільством і державою, є тотожність двох ворожих армій, де кожен солдат має "можливість" шляхом "дезертирства" стати членом "ворожої армії стан" [3, с. 551]. Ця критика виходить з того, що, на думку Маркса, громадянське суспільство є сферою зіткнення приватних інтересів і охоплює "все матеріальне спілкування особистостей на певній стадії розвитку продуктивних сил". Виходячи з цього, сутність громадянського суспільства ґрунтується на взаємній експлуатації громадян один одним, бо всі форми людських зв'язків ґрунтуються на вигоді та задоволенні приватних інтересів, внаслідок чого в їхній діяльності не враховується загальний інтерес, тобто інтерес цілого. У громадянському суспільстві свобода "не ґрунтується на відносинах між людьми, а скоріше на роз'єднаності людей один з одним. Вона є правом на таку роз'єднаність" [2].

Відомо, що в громадянському суспільстві виразниками та транслюючими каналами інтересів завжди виступають різні громадські об'єднання та політичні формування, проте ставлення Маркса до цих об'єднань та формувань було вкрай негативним.

На відміну від Гегеля, який громадянське суспільство мислив як частину держави, Маркс, навпаки, висуває концепцію заміни громадянського суспільства державою, бо громадянське суспільство не в змозі зняти відчуження і взаємну ненависть різних груп і класів у суспільстві: "Кожна сфера громадянського суспільства переживає свою поразку перед своєю поразкою, перш ніж їй вдається, вона вдається, встигає подолати поставлену їй перешкоду, виявляє свою бездушну сутність перш, ніж їй вдається виявити свою великодушну сутність, — отже навіть можливість зіграти велику роль завжди виявляється позаду, перш ніж ця можливість встигла проявитися" [1, с. 197; 3, с. 555].

Наш докладний аналіз погляду Маркса на державу та громадянське суспільство обумовлено тим, що довгі роки вона виступала як офіційна, і стала причиною неприязні нашого суспільства та до інститутів самого громадянського суспільства [3, с. 552].

Дискусії щодо природи чи сутності громадянського суспільства велися й у соціальних науках, особливо у соціології ХХ століття. Соціологами та філософами цього часу було чимало зроблено для визначення умов функціонування інститутів громадянського суспільства. Проте слід зазначити, що, незважаючи на зростаючу кількість робіт із цієї проблеми серед учених була відсутня єдина точка зору на неї. Визначення природи цього явища досі чітко кає чимало суперечок. Серед наук, що вивчають природу громадянського суспільства, у цей період на передній план висувається соціологія, і соціологи зробили важливі висновки щодо цієї проблеми. І це не дивно, якщо врахувати, що це питання від початку розроблялося переважно в рамках соціально-політичних навчань. Серед соціологів, які зробили значний внесок у розробку цієї проблеми, слід згадати імена Тьоніс, Зіммель, Дюркгейма, Вебера та ін.

Серед цих концепцій особливий інтерес викликає концепція німецького соціолога та історика філософії Ф. Тьоніса (1855—1936). Теніс виходить із дихотомії "громади" та "суспільства". Це досить чітко представлено у його книзі "Спільнота та суспільство", яка по праву вважається класичною роботою у цій галузі [4, с. 89]. Сутність цієї концепції полягає в наступному: якщо в громаді утвердження особи-

стості та задоволення її потреб здійснюються на основі особистісних взаємин індивідів, то в суспільстві, навпаки, цей процес, ґрунтуючись на формальному ґрунті, дедалі більше набуває раціонального відтінку. Тобто. якщо у громаді соціальні зв'язки мають особистісно-інтимний характер, то у суспільстві соціальні зв'язки стають зовнішніми та преважують над особистісними. Тому суспільство у разі з метою розробки нових механізмів інтеграції та саморегуляції соціальних відносин спирається на інститути громадянського суспільства [5]. Для цих інститутів (приватна власність, право, свобода та ін.) характерна наявність нових механізмів, які обслуговують суспільство, тих механізмів, які, на відміну від общинних соціальних зв'язків, ґрунтуються на особистій політичній та економічній свободі громадян. Тому, людство у своєму історичному розвитку відчуває процес переходу від стану з переважанням відносин типу "община" до стану з переважанням щодо типу "суспільство", а суспільство включає і громаду [6]. Якщо громада складається лише з відносин типу сімейних, сусідських, дружніх, то в суспільстві поряд із цими переважають ще безособові формально-правові відносини.

Подальший розвиток цієї точки зору зустрічаємо в іншого німецького мислителя ХХ століття Макса Вебера. Згідно з його вченням, становлення повного громадянського суспільства пов'язане зі становленням капіталістичних відносин і духу підприємництва, що супроводжує їх, який санкціонувався релігійною етикою протестантизму. Тут примітно те, що у Вебера, на відміну Гоббса, Локка та інших, у становленні громадянського суспільства вирішальна роль відводилася релігійній ідеї, а чи не філософсько-правовим механізмам. На думку Вебера, саме етика протестантизму забезпечувала духовну основу для максимально раціональної поведінки індивіда в господарській сфері та спонукала його домагатися граничної економічної ефективності у всіх додатках праці [7, с. 29].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, аналіз еволюції поняття "громадянське суспільство" у соціальних науках свідчить у тому, що у його формування наклали відбиток різні орієнтації. Головними серед цих орієнтацій, на нашу думку, є етатистична та соцієтальна лінії. Як бачили, етатистична лінія історія еволюції цього поняття, головним чином, пов'язані з іменами Аристотеля, Гегеля, які у своїх навчаннях намагалися еволюцію ідеального "громадянського суспільства" пояснити, з розвитку держави, зміцнення його інститутів. У їхніх навчаннях громадянське суспільство розглядалося як політичний (державний) стан суспільства, що приходить на зміну додержавного стану суспільства. Тому, наприклад, за Гегелем, розвиток громадянського суспільства вже сам собою передбачає наявність держави. як її заснування. Тому, насправді, держава є взагалі перша, усередині якої сім'я розвивається у громадянське суспільство, і сама ідея держави розпадається на ці два моменти. З вищенаведеної цитати можна дійти невтішного висновку, що, за Гегелем, буття цілого підпорядковує собі буття частини, бо якщо розпадається держава, то й похідного від нього громадянського суспільства. Громадянське суспільство і держава, згідно з концепцією Гегеля, співвідносяться як розум і розум: громадянське суспільство — це "зовнішня, держава", "держава потреби

розуму", а справжня держава розумна [1, с.35]. Тому громадянське суспільство не може функціонувати, доки воно не управляється політично під наглядом держави. Тут Гегель критикує сучасну йому теорію природного права та суспільного договору за те, що його представники змішують громадянське суспільство та державу. Якщо поєднати державу з громадянським суспільством і вважати, що його призначення полягає у забезпеченні та захисті власності та особистої свободи, то інтерес одиничних людей як таких виявляється останньою метою, для якої вони пов'язані, а з цього випливає також, що, залежно від свого бажання, можна бути або не бути членом держави. Однак насправді ставлення держави до індивіда зовсім інше; оскільки воно є об'єктивний дух, сам індивід має об'єктивність і істинну моральність лише доти, оскільки він є членом держави" [2].

Література:

1. Гегель Г. Основи філософії права. Київ: Юніверс, 2000. 336 с.
2. Гегель Г. Феноменологія духу. Київ: Основи, 2004. 548 с. 35.
3. Marx, K., Engels, F. Vsemirnoye obshchestvo kommunistov-revolutsionerov [World Society of Communist Revolutionaries]. Sochineniya. 2-ye izd. [Works. 2nd ed.]. Moscow: Gospolitizdat, 1955. Vol. 7. P. 551—552.
4. Тьоніс Ф. Спільнота та суспільство / Пер. з нім. Н. Комарова, О. Погорілий. К.: Дух і літера, 2005. 262 с.
5. Maryna Stefanchuk. Modern Trends in the Formation and Development of the Human Rights Mechanism in Ukraine. Access to Justice in Eastern Europe. URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1660480641.pdf
6. Про Національну стратегію у сфері прав людини: ухвалено Президентом України 11 вересня 2021 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1192021-37537>
7. Weber M. Politik als Beruf. Vortrage vor dem Freistudentischen Bund. Zweites Vortrag. Munchen und Leipzig. 1919. 67 p.

References:

1. Hegel, G. (2000), *Osnovy filosofii prava* [Fundamentals of the Philosophy of Law], Universe, Kyiv, Ukraine.
2. Hegel, G. (2004), *Fenomenologiya dukhu* [Phenomenology of Spirit]. Osnovy, Kyiv, Ukraine.
3. Marx, K. and Engels, F. (1955), *Vsemirnoye obshchestvo kommunistov-revolutsionerov* [World Society of Communist Revolutionaries], Sochineniya. 2-ye izd. [Works. 2nd ed.], Gospolitizdat, Moscow, Vol. 7, pp. 551—552.
4. Tonis F. (2005), *Community and Society, Spirit and Literature*, Kyiv, Ukraine.
5. Stefanchuk, M. (2022), "Modern Trends in the Formation and Development of the Human Rights Mechanism in Ukraine", *Access to Justice in Eastern Europe*, Available at: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1660480641.pdf (Accessed: 27 Aug 2025).
6. 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).
7. Weber, M. (1919), *Politik als Beruf. Vortrage vor dem Freistudentischen Bund. Zweites Vortrag*, Munchen und Leipzig, Germany.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2025 р.