

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 1 січень 2026

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

№ 1 січень 2026 р.

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

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
Поштова адреса:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

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

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.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 08.01.26 р.
Підписано до друку 08.01.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 47.1.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 0801/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2026

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 1 січень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Морозова А. С.

Імпраст-інвестування та державно-приватне партнерство: точки перетину 7

Машіка Г. В.

Впровадження smart-технологій у регіональні туристичні системи 12

Кулініч Т. В., Дюгованець О. М., Жуков С. А.

Моделі взаємодії менеджменту і маркетингу в системі інноваційного розвитку підприємств 18

Мищук Є. В., Короленко Р. В.

Поведінка організаційних споживачів на ринку банківських послуг у стратегії B2B-маркетингу банківських продуктів 25

Данканич В. А., Гоблик В. В.

Туристично-рекреаційна сфера як фактор економічного розвитку гірських районів 33

Вербівська Л. В., Вербівський І. Р.

Диверсифікація джерел фінансування аграрного сектору в умовах обмеженого банківського кредитування 38

Миськів Г. В., Тагієв Є. А.

Дослідження тенденцій та перспектив розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні 45

Мороз К. С., Ситник Г. В., Ситник О. О.

Чиста приведена вартість (NPV) як фінансова метрика довгострокової фінансової стабільності підприємства: особливості та порівняльний аналіз методів оцінювання 52

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Воробей О. І.

Удосконалення обліку та внутрішнього контролю операцій з цінними паперами: сучасний погляд у спеціальності облік і оподаткування 59

Кучай О. В.

Інноваційні підходи до менеджменту та маркетингу у кластерних структурах туризму і готельно-ресторанної справи 67

Гук О. В.

Управління стратегічним розвитком як інструмент забезпечення безперервності бізнесу 73

Лозінська Л. Д.

Кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі в контексті забезпечення інноваційного економічного розвитку України 78

Яковенко Р. В.

Комунікаційна складова людського потенціалу як чинник підвищення ефективності управління якістю технічного сервісу 84

Субочев О. В., Гурова Ю. С., Машинна Ю. П.

Від сприйняття до структури: критичний аналіз методології оцінки мережовості МФЦ та перспективи мережевого підходу 89

Нікольчук Ю. М.

Інвестиційна привабливість ІТ-сектору в Україні: реалії та прогнози 95

Дячек В. В., Меленцова О. В.

Імперативи інституційних перетворень господарських комунікацій держави та бізнесу в умовах цифрового апгрейду 100

Давидюк А. П., Шварц І. В.

Електронна комерція у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств: аналітичні підходи та кількісна оцінка споживчого попиту 105

Федорович І. М.

Страхування ризиків інвестиційної діяльності як чинник економічної стабільності бізнесу 113

Савенко О. А., Буртак С. Г.

Внутрішні комунікації як інструмент ефективної взаємодії персоналу в системі офісного менеджменту 120

Бабададе З. І.

Протидія фінансовому шахрайству в банківській системі Азербайджану: міжнародні порівняльні підходи та передові практики 126

Сосновська А. Б., Казарян О. Г., Поленчук В. М.

Управління інтелектуальною власністю 133

Максименко Д. В., Готько Н. М., Хома С. В.

Модель інформаційно-аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів у підприємницьких структурах 139

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 1 січень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Охота Ю. В., Недобейко С. Д.

Передумови формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва: інституційні, ресурсні, екологічні детермінанти 145

Тараненко А. С., Кафанова Л. Г., Метіль Т. К.

Стратегія економічного розвитку підприємств залізничного машинобудування в умовах воєнної економіки 153

Кісельов С. О.

Компетентнісний підхід в управлінні розвитком кадрового потенціалу підприємства 161

Шайбан В. М.

Детермінанти маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів в контексті маркетингової стратегії підприємства 166

Сідлецький О. Ю.

Трансформація парадигми управління людськими ресурсами під впливом обов'язкових норм і стандартів Європейського Союзу 172

Довжанин А. І.

Управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві 179

Шварцовський І. В.

Організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників: сучасні практики та тренди 185

Білоіваненко О. О.

Інтегровані показники аналізу якості розрахунків з покупцями та замовниками 191

Іванов С. В.

Методичні підходи до обліку витрат у системі управління підприємством 196

Тен С. О.

Прогаляни у стандартизації відображення вуглецевих інструментів при формуванні Е-компонента ESG-звітності аграрних підприємств 201

Андрющенко А. Д.

Еволюційні аспекти формування біоінновацій у фармацевтичному бізнесі 208

Холод Є. С.

Особливості прийняття управлінських рішень банками при формуванні інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств 213

Державне управління

Ганущин С. Н.

Формування податкової культури в системі публічного управління в умовах цифрової трансформації України 217

Антонова Л. В., Жовнірчик Я. Ф., Антонов А. В.

Політична коректність у публічно-владній комунікації як механізм захисту прав людини, зміцнення довіри та зниження соціальної конфліктності 223

Васюк Н. О.

Державне регулювання ресторанного бізнесу в Україні: нормативно-правовий аспект 230

Тульчинський Р. В., Андріанов Ю. О.

Державна політика забезпечення економічної безпеки національної економіки в умовах сталого розвитку 236

Мкртичян О. М., Зоріна О. І.

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту 241

Черленяк І. І., Федурця В. П., Щуренко Ф. В.

Управління ризиками фінансової безпеки держави та фінансова розвідка України в умовах воєнного стану 247

Лелеченко А. П., Шаров М. І.

Інституційно-управлінські механізми модернізації транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу 257

Новаченко Т. В., Сороченко М. В.

Чинники формування та розвитку креативного середовища громадського сектору 264

Козловський Є. В., Кудінова І. П., Неїленко С. М., Зараховський О. Є.

Специфіка розробки та реалізації механізму державного регулювання сфери гостинності та туризму 269

Юрченко К. М.

Механізми взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу в соціальній економіці 275

Паєнок А. М.

Державне управління сферою медико-соціального забезпечення учасників бойових дій в Україні 280

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 1 / 2026

CONTENTS:

Economy

Morozova L.

IMPACT INVESTING AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: INTERSECTION POINTS 7

Mashika H.

IMPLEMENTATION OF SMART TECHNOLOGIES IN REGIONAL TOURISM SYSTEMS 12

Kulinich T., Diugowanets O., Zhukov S.

MODELS OF INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT AND MARKETING IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT 18

Mishchuk Ie., Korolenko R.

BEHAVIOR OF ORGANIZATIONAL CONSUMERS IN THE BANKING SERVICES MARKET IN THE B2B MARKETING STRATEGY OF BANKING PRODUCTS 25

Dankanych V., Hoblyk V.

TOURISM AND RECREATION SECTOR AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN MOUNTAIN REGIONS 33

Verbivska L., Verbivskiy I.

DIVERSIFICATION OF SOURCES OF FINANCING FOR THE AGRICULTURAL SECTOR IN CONDITIONS OF LIMITED BANK LENDING 38

Myskiv G., Tahiyev Y.

INVESTIGATION OF TRENDS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF THE MERGERS AND ACQUISITIONS MARKET IN UKRAINE 45

Moroz K., Sytnyk H., Sytnyk O.

NET PRESENT VALUE (NPV) AS A FINANCIAL METRICS OF LONG-TERM FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE: APPLICATION FEATURES AND COMPARATIVE ANALYSIS OF VALUATION METHODS 52

Melikhova T., Melikhov Ye., Vorobei O.

IMPROVED SCOPE AND INTERNAL CONTROL OF TRANSACTIONS WITH VALUABLE PAPERS: A CURRENT VIEW OF THE SPECIALIST PROFILE AND SUPPLY 59

Kuchai O.

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGEMENT AND MARKETING IN TOURISM AND HRS CLUSTER STRUCTURES 67

Guk O.

STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS CONTINUITY 73

Lozinska L.

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN THE CONSULTING ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE 78

Yakovenko R.

COMMUNICATION COMPONENT OF HUMAN POTENTIAL REPRODUCTION IN THE FIELD OF TECHNICAL SERVICE QUALITY MANAGEMENT 84

Subochev A., Gurova Yu., Mashyna Yu.

FROM PERCEPTION TO STRUCTURE: A CRITICAL ANALYSIS OF IFC NETWORK CONNECTIVITY ASSESSMENT METHODOLOGIES AND THE PROMISE OF NETWORK SCIENCE 89

Nikolchuk Y.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE IT SECTOR IN UKRAINE: REALITIES AND FORECASTS 95

Dyachek V., Melentsova O.

IMPERATIVES OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF ECONOMIC COMMUNICATIONS OF THE STATE AND BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL UPGRADE 100

Davydiuk L., Shvarts I.

ELECTRONIC COMMERCE IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY: ANALYTICAL APPROACHES AND QUANTITATIVE ASSESSMENT OF CONSUMER DEMAND 105

Fedorovych I.

INSURANCE OF INVESTMENT ACTIVITY RISKS AS A FACTOR OF BUSINESS ECONOMIC STABILITY 113

Savenko O., Burtak S.

INTERNAL COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR EFFECTIVE STAFF INTERACTION IN THE OFFICE MANAGEMENT SYSTEM 120

Babazade Z.

FIGHTING FINANCIAL FRAUD IN THE AZERBAIJANI BANKING SYSTEM: INTERNATIONAL COMPARISONS AND BEST PRACTICES 126

Sosnovska L., Kazarian O., Polenchuk V.

INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT 133

Maksymenko D., Hotko N., Khoma S.

A MODEL FOR INFORMATION-ANALYTICAL AND MANAGEMENT SUPPORT OF KEY BUSINESS PROCESSES IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES 139

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 1 / 2026

CONTENTS:

Economy

Okhota Yu., Nedobeiko S.

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION:
INSTITUTIONAL, RESOURCE, ENVIRONMENTAL DETERMINANTS 145

Taranenko A., Kapranova L., Metil T.

STRATEGY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF RAILWAY ENGINEERING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF MILITARY ECONOMY 153

Kiselov S.

COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES
OF AN ENTERPRISE 161

Shayban V.

DETERMINANTS OF THE MARKETING AND LOGISTICS SUPPORT FOR THE PROMOTION OF PLASTIC PRODUCTS IN THE CONTEXT
OF THE ENTERPRISE'S MARKETING STRATEGY 166

Sidletskyi O.

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PARADIGM UNDER THE INFLUENCE OF MANDATORY
NORMS AND STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION 172

Dovzhanyn A.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL ENTERPRISE 179

Shvarchovskiy I.

ORGANIZATIONAL TOOLS FOR STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF EMPLOYEES: MODERN PRACTICES AND TRENDS 185

Biloivanenko O.

INTEGRATED INDICATORS FOR ANALYSING THE QUALITY OF SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS 191

Ivanov S.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO COST ACCOUNTING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM 196

Ten S.

GAPS IN THE STANDARDIZATION OF CARBON INSTRUMENT DISCLOSURE IN THE ENVIRONMENTAL COMPONENT
OF ESG-REPORTING BY AGRICULTURAL ENTERPRISES 201

Andriushchenko A.

EVOLUTIONARY ASPECTS OF THE FORMATION OF BIOINNOVATIONS IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS 208

Kholod Y.

FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BY BANKS IN FORMING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES 213

Public administration

Hanushchyn S.

FORMATION OF TAX CULTURE WITHIN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT
OF UKRAINE'S DIGITAL TRANSFORMATION 217

Antonova L., Zhovnirchuk Ya., Antonov A.

POLITICAL CORRECTNESS IN PUBLIC AND GOVERNMENT COMMUNICATION AS A MECHANISM FOR PROTECTING
HUMAN RIGHTS, STRENGTHENING TRUST AND REDUCING SOCIAL CONFLICT 223

Vasiuk N.

STATE REGULATION OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE: THE REGULATORY AND LEGAL ASPECT 230

Tulchinskiy R., Andrianov Yu.

STATE POLICY OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY IN CONDITIONS
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 236

Mkrtychyan O., Zorina O.

FINANCIAL MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES 241

Cherlenyak I., Fedurtsia V., Shchurenko F.

RISK MANAGEMENT OF THE STATE'S FINANCIAL SECURITY AND FINANCIAL INTELLIGENCE OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW 247

Lelechenko A., Sharov M.

INSTITUTIONAL AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR THE MODERNIZATION OF TRANSPORT SMART INFRASTRUCTURE
OF THE METROPOLIS 257

Novachenko T., Sorochenko M.

FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ENVIRONMENT OF THE PUBLIC SECTOR 264

Kozlovskiy Ye., Kudinova I., Neilenko S., Zarakhovskiy O.

SPECIFICS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION THE PUBLIC REGULATION MECHANISM OF HOSPITALITY AND TOURISM 269

Yurchenko K.

MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS IN THE SOCIAL ECONOMY 275

Payenok A.

STATE ADMINISTRATION OF THE SPHERE OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY OF PARTICIPANTS
IN COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE 280

Л. С. Морозова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.7

ІМПАСТ-ІНВЕСТИВАННЯ ТА ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ

L. Morozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv

IMPACT INVESTING AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: INTERSECTION POINTS

В статті досліджено інтеграцію моделей impact-інвестування та державно-приватного партнерства, яка відкриває нові можливості для реалізації масштабних соціально-економічних ініціатив та фінансування проєктів сталого розвитку. Визначено спільні ціннісні орієнтири зазначених підходів та точки перетину, що дозволило формувати синергійні моделі фінансування, які забезпечують більшу стійкість до криз, залучення приватного капіталу до соціально значущих сфер та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Обґрунтовано, що для ефективної імплементації зазначених моделей в Україні доцільно розробити Національну дорожню карту інтеграції impact-інвестування в систему державно-приватного партнерства, яка враховуватиме специфіку окремих секторів (освіта, охорона здоров'я, енергетика), регіональні особливості та потреби громад. Такий стратегічний підхід сприятиме не лише модернізації економіки, а й побудові інклюзивної, відповідальної та сталої фінансової системи, орієнтованої на довгостроковий суспільний добробут.

The article explores the integration of impact investment and public-private partnership models, which opens up new opportunities for implementing large-scale socio-economic initiatives and financing sustainable development projects. Both approaches share common value orientations, in particular, a focus on achieving positive social and environmental impact along with financial efficiency. This allows for the formation of synergistic financing models that provide greater resilience to crises, attract private capital to socially significant areas, and increase the efficiency of budget resources. The synergy of these approaches allows overcoming the traditional limitations of each model separately, ensuring both financial stability and significant socio-environmental impact.

Empirical data indicate the growing popularity of hybrid models, especially in the infrastructure and social services sectors. However, to fully realize their potential, it is necessary to improve the regulatory framework, standardize impact metrics, and develop institutional capacity.

Analysis of foreign experience (Great Britain, India, the Netherlands) has shown the success of hybrid models in the fields of education, energy, social reintegration, which can be adapted to the Ukrainian context, taking into account the current challenges of wartime, reconstruction needs, financial inclusion and social cohesion. It is substantiated that for the effective implementation of these models in Ukraine it is advisable to develop a National Roadmap for the Integration of Impact Investment into the Public-Private Partnership System, which will consider the specifics of individual

sectors (education, healthcare, energy), regional characteristics and needs of communities. Such a strategic approach will contribute not only to the modernization of the economy, but also to the construction of an inclusive, responsible and sustainable financial system focused on long-term social welfare.

Ключові слова: impact-інвестування, державно-приватне партнерство, Національна дорожня карта, соціально-економічний розвиток, сталий розвиток, цілі ESG, фінансова система.

Key words: impact investing, public-private partnership, National Roadmap, socio-economic development, sustainable development, ESG goals, financial system.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасних умовах зростання соціальних викликів і обмежених державних ресурсів особливої актуальності набуває пошук інноваційних механізмів фінансування сталого розвитку. Одним із таких механізмів є impact-інвестування — процес, орієнтований на досягнення позитивного соціального або екологічного ефекту поряд із фінансовим прибутком. Водночас державно-приватне партнерство (ДПП) виступає ефективною формою мобілізації приватного капіталу для реалізації соціально значущих проєктів, де держава виконує роль гаранта стабільності й довіри.

Попри зростаючу зацікавленість інвесторів у проєктах з соціальним впливом, залишається недостатньо розробленою інституційна й нормативно-правова база, яка б сприяла повноцінній інтеграції impact-інвестування у формати державно-приватного партнерства. Відсутність чітких механізмів оцінювання соціального ефекту, прозорих процедур відбору проєктів, а також розподілу ризиків між партнерами створює бар'єри для практичної реалізації таких ініціатив.

Крім того, обмежена поінформованість державних структур про потенціал impact-інвестування і низький рівень фінансової грамотності у сфері соціального інвестування знижують ефективність міжсекторної взаємодії.

Таким чином, актуальною проблемою є потреба у створенні ефективної моделі взаємодії між державою, бізнесом та інвесторами, яка б дозволила реалізовувати соціальні проєкти з високим впливом через механізми ДПП, забезпечуючи прозорість, ефективність та сталість таких партнерств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку impact-інвестування, його впливу на соціально-економічну стабільність, а також потенціалу для забезпечення сталого розвитку суспільства є предметом дослідження як зарубіжних, так і українських науковців. У своїх працях вони акцентують увагу на сутності impact-інвестицій, їх ролі у формуванні відповідальної економіки, оцінюванні ризиків та визначенні механізмів взаємодії інвесторів, держави та бізнесу.

Значний внесок у розробку даної тематики зробили вітчизняні дослідники, серед яких: О. Бугай, О. Дороніна, О. Дорошенко [1], Ю. Єльнікова, І. Ломачинська [2], О. Мордвінов, Н. Скоробагатова [1], В. Тищенко, С. Тульчинська [3], В. Шаталова та інші. Їхні праці при-

свячено аналізу сутності impact-інвестування, оцінці його ефективності, визначенню факторів ризику.

Окремої уваги заслуговує розвиток механізмів державно-приватного партнерства, який розглядається в численних дослідженнях вітчизняних вчених: Н. Бондаря, І. Брайловського, К. Дорошкевича, К. Жовтяка, В. Іщенко, Г. Комарницької, Н. Клевцевич [4], О. Кузьміна, О. Маліна, Ю. Меха, А. Шевченко, О. Чальцева та І. Ясиновської. Їхні дослідження акцентують увагу на необхідності створення ефективних механізмів співпраці між державою та бізнесом для забезпечення соціального ефекту.

Попри наявність вагомих наукових напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання практичної взаємодії impact-інвестування з інститутом державно-приватного партнерства, особливо в контексті фінансування соціально орієнтованих проєктів. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на пошук ефективних моделей інтеграції цих інструментів у національну фінансову систему.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри зростання інтересу до impact-інвестування як інструменту фінансування соціально значущих проєктів, досі недостатньо дослідженими залишаються механізми поєднання цього інструменту з форматом ДПП. Наявні теоретичні підходи переважно розглядають ці явища окремо, не фокусуючись на потенціалі їх синергії в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Недостатньо окресленими залишаються також: практичні моделі взаємодії між державою, інвесторами та приватними структурами в рамках impact-oriented ДПП; інструменти оцінювання соціального ефекту від реалізації таких партнерств; нормативно-правові бар'єри для інтеграції impact-інвестування у публічне управління проєктами соціального значення; питання ризикорозподілу між сторонами партнерства в умовах соціальної орієнтації інвестицій.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у поглибленому вивченні точок перетину між impact-інвестуванням і державно-приватним партнерством, розробці ефективних моделей такої взаємодії та формуванні сприятливого регуляторного середовища для їх реалізації в національному контексті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження синергії між інвестиціями соціального впливу та механізмами державно-при-

ватної співпраці у контексті сталого розвитку та досягнення цілей ESG.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Impact-інвестування — це сучасна форма інвестування, яка поєднує прагнення до фінансової прибутковості з досягненням конкретних соціальних та екологічних результатів, що можуть бути чітко виміряні [1, с. 70]. На відміну від традиційного інвестування, де основний акцент робиться на фінансову вигоду, impact-інвестування передбачає активне прагнення створити суспільну цінність шляхом підтримки проєктів, що позитивно впливають на якість життя, довкілля, освіту, охорону здоров'я, соціальну інклюзію тощо.

За оцінками Global Impact Investing Network (GIIN) [5], глобальний обсяг активів, спрямованих в impact-інвестиції, у 2024 році перевищив 1,57 трильйона доларів США, що свідчить про стабільну динаміку зростання ринку та зростаючу зацікавленість інвесторів у відповідальному капіталі.

Серед основних характеристик impact-інвестування доцільно виділити:

- подвійну цільову орієнтацію — одночасне досягнення економічної ефективності та соціально-екологічної цінності;
- вимірюваність результатів — застосування ключових показників ефективності (KPI), стандартів ESG, SROI (social return on investment) тощо;
- довгостроковий інвестиційний горизонт, що дозволяє досягати сталого впливу;
- інституційну участь інвестора — стратегічна зацікавленість у результатах проєкту, що виявляється через участь у прийнятті управлінських рішень, моніторингу й підвищенні ефективності впровадження.

Таким чином, impact-інвестування формує нову парадигму фінансового мислення, де прибуток не виключає відповідальності, а капітал стає інструментом позитивних трансформацій у суспільстві.

Державно-приватне партнерство, по суті, є співробітництвом між державою та приватним сектором, яке орієнтоване на вирішення військових, економічних і соціальних завдань, що постають перед країною. Це партнерство має значний потенціал, активно використовуваний як розвиненими, так і країнами, що розвиваються [4, с. 238]. Незважаючи на своє глибоке історичне підґрунтя, цей феномен почав закріплюватися на інституційних та юридичних рівнях лише в недавньому минулому, що викликає особливий інтерес у вітчизняних дослідників.

Розвиток ДПП безпосередньо залежить від існуючого інституційного середовища, а також формальних і неформальних практик, норм і процедур, що встановлюються державою. Це партнерство сприяє досягненню рівноваги між державним та недержавним секторами, оскільки передбачає компроміси між сторонами. Співпраця між цими сторонами стимулює спільне формулювання цілей, ухвалення рішень на основі консенсусу, створення горизонтальних і неієрархічних структур, а також формування неформальних відносин, заснованих на довірі, що веде до синергійної взаємодії партнерів та спільної відповідальності за результати їхньої діяльності [6, с. 4].

Основні механізми ДПП включають:

1. Концесійні угоди. Держава надає приватному партнеру право на будівництво або експлуатацію об'єкта (наприклад, дороги, моста, енергетичного об'єкта) на визначений строк з можливістю отримання доходу від користувачів.

2. Угоди про спільну діяльність (joint venture). Держава та приватний інвестор створюють спільне підприємство з розподілом інвестицій, доходів і ризиків.

3. Контракти "будуй-експлуатуй-передай" (Build-Operate-Transfer, BOT). Приватна компанія фінансує та будує об'єкт, експлуатує його протягом певного періоду, після чого передає державі.

4. Контракти "будуй-володій-експлуатуй" (Build-Own-Operate, BOO). Приватний сектор фінансує, будує та постійно володіє об'єктом, надаючи послуги державі або населенню.

5. Угоди про управління або сервісні контракти. Держава залучає приватного партнера для надання певних послуг (наприклад, управління комунальними системами), з оплатою за результатами.

6. Лізингові схеми. Держава передає об'єкти у лізинг приватним компаніям або навпаки — орендує у них об'єкти інфраструктури.

7. Механізми "доступності платежу" (availability payment). Держава платить приватному партнеру не за кількість спожитих послуг, а за готовність і якість інфраструктури (актуально в медицині, освіті, транспорті).

8. Проєкти соціального впливу (Social Impact Bonds). Приватний сектор інвестує в соціальні ініціативи, а держава компенсує витрати тільки у випадку досягнення конкретного позитивного результату.

Ці механізми дозволяють гнучко адаптувати співпрацю залежно від типу проєкту, рівня державного втручання та очікуваного соціально-економічного ефекту [7, с. 57].

Згідно з дослідженнями Світового банку 2023 року, ефективні ДПП-проєкти можуть скоротити витрати на інфраструктуру до 20% порівняно з традиційними державними закупівлями, забезпечуючи при цьому вищу якість послуг [8].

Отже, impact-інвестування та державно-приватне партнерство (ДПП) ґрунтуються на ідеї досягнення суспільно значущих результатів поряд із забезпеченням економічної ефективності. Обидві моделі передбачають не лише прибутковість проєктів, а й створення позитивного соціального та/або екологічного ефекту, що підвищує загальну стійкість та інклюзивність економічного розвитку. Така ціннісна спільність формує ідеологічну основу для інтеграції підходів та створення гібридних фінансових рішень, орієнтованих на сталий розвиток.

Суттєвим елементом обох моделей є механізми спільного розподілу фінансових, управлінських і репутаційних ризиків між партнерами. Такий підхід дозволяє зменшити інвестиційні бар'єри для реалізації соціально значущих, але ризикованих проєктів, зокрема в сферах охорони здоров'я, освіти, інфраструктури та екології. Спільне фінансування та використання ресурсів сприяє ефективнішому плануванню, знижує загальні витрати й покращує якість реалізації проєктів.

Обидві моделі характеризуються інвестиційним горизонтом середньо — та довгострокової перспективи (зазвичай 10—30 років), що обумовлюється природою об'єктів

інвестування — здебільшого це капіталомісткі інфраструктурні чи соціальні проекти. Така стратегія забезпечує стійкий соціально-економічний ефект та дозволяє акумулювати інституційний і фінансовий потенціал обох секторів задля реалізації комплексних програм розвитку.

Таким чином, ключовими точками перетину моделей є:

- спільна ціннісна орієнтація;
- розподіл ризиків і ресурсів;
- довгострокова орієнтація.

У сучасних умовах зростаючих викликів економічної нестабільності та обмеженості бюджетних ресурсів поєднання механізмів impact-інвестування та державно-приватного партнерства демонструє високий потенціал стійкості й ефективності. Згідно з даними OECD та Global Impact Investing Network (GIIN), проекти, що поєднують обидва підходи, характеризуються на 35% вищою стійкістю до економічних шоків порівняно з традиційними моделями інвестування. Така синергія дозволяє ефективніше долати інституційні та фінансові бар'єри при реалізації суспільно значущих ініціатив.

Найбільш поширеними галузями інтеграції є:

1. Відновлювана енергетика. Інвестиції у розвиток сонячних і вітрових електростанцій, SmartGrid-систем, водневих технологій. Щорічний обсяг фінансування в цьому секторі перевищує \$280 млрд, що свідчить про високу привабливість з точки зору екологічного та економічного ефекту.

2. Соціальна інфраструктура. Проекти будівництва й модернізації лікарень, шкіл, закладів соціального житла забезпечують стабільний грошовий потік і водночас мають глибокий соціальний вплив, сприяючи підвищенню якості життя та соціальної інклюзії.

3. Водопостачання та санітарія. Інвестиції у модернізацію водопровідно-каналізаційних систем, очисних споруд і децентралізованих водних рішень мають вирішальне значення для зміцнення екологічної безпеки та охорони здоров'я, особливо в регіонах, що розвиваються.

Ці сектори не лише демонструють високу інвестиційну привабливість, а й дозволяють ефективно реалізовувати принципи сталого розвитку, забезпечуючи синергію між економічними, соціальними та екологічними цілями.

У процесі поєднання механізмів соціального інвестування та державно-приватного партнерства виділяються такі ключові проблемні аспекти:

1. Складність вимірювання впливу. Відсутність загальноприйнятих і стандартизованих метрик для оцінювання соціального й екологічного впливу створює серйозні перешкоди як для інвесторів, так і для державних органів. Навіть за наявності таких систем, як IRIS+ від Global Impact Investing Network (GIIN) або ESG-метрики, багато проектів стикається з труднощами у порівнянні та верифікації результатів. Це, в свою чергу, знижує привабливість для капіталу й ускладнює залучення приватних партнерів у проекти, де очікуваний соціальний ефект високий, але ризики значущі.

2. Регуляторні обмеження. Модель ДПП та інструменти impact-інвестування потребують чіткої нормативно-правової бази, проте у багатьох країнах вона все ще недостатньо розвинена. Недосконале законодавство, невизначеність у розподілі прав і обов'язків партнерів, а також нестабільне регулювання створюють юридичні

бар'єри для ефективної інтеграції моделей. Це особливо актуально для країн з перехідними економіками, де інституційна система ще не сформувалася повністю.

3. Асиметрія інтересів між учасниками. Держава, приватні інвестори й соціальні стейкхолдери часто мають різні пріоритети: мета держави охоплює суспільну користь і сталий розвиток, інвестори — віддачу на капітал, а громадські групи — соціальний чи екологічний ефект. Ця різниця в інтересах потребує розробки складних механізмів узгодження та балансу між сторонами, аби забезпечити успішну реалізацію партнерств.

Аналіз провідних міжнародних прикладів свідчить про високу ефективність інтегрованих моделей impact-інвестування та ДПП у вирішенні критичних соціальних, освітніх та екологічних завдань. Зокрема, наступні кейси можуть слугувати орієнтирами для вітчизняної політики у сфері сталого розвитку:

Велика Британія (2012) — Social Impact Bonds (SIBs), спрямовані на зниження рівня рецидивізму, стали прикладом ефективного залучення приватного капіталу до соціальної сфери. Інвестори фінансували профілактичні програми для колишніх ув'язнених, а держава компенсувала витрати лише за досягнення конкретних результатів.

Така модель може бути адаптована у вітчизняну практику для програм ресоціалізації ветеранів, профілактики бездомності чи реабілітації наркозалежних. SIBs створюють чітку орієнтацію на результат, що може посилити ефективність державних соціальних витрат.

Індія (2017) — модернізація системи шкільної освіти за допомогою фондів соціального інвестування та ДПП дозволила охопити понад 2,3 млн дітей у сільських регіонах.

В умовах післявоєнного відновлення регіональної інфраструктури в Україні, подібна модель може бути використана для реконструкції шкіл і цифрової трансформації освітнього процесу, особливо в сільській місцевості. Вона дозволяє поєднувати соціальний ефект із модернізаційними цілями на довгостроковій основі.

Нідерланди (2020) — фінансування проектів у сфері відновлюваної енергетики через гібридну модель ДПП з елементами impact-інвестування забезпечило залучення понад €850 млн.

Враховуючи необхідність енергетичної незалежності, в Україні доцільно реалізовувати схожі проекти у сферах децентралізованої сонячної енергетики, біоенергетики та енергоефективності громадських будівель за участі приватних інвесторів.

Ці приклади демонструють не лише ефективність змішаних моделей фінансування, але й їхню адаптивність до різних галузей та соціально-економічних умов. Для України важливо не просто імплементувати механізми, а адаптувати їх із урахуванням національного контексту — воєнних викликів, регіональної нерівномірності, потреб у соціальній згуртованості та фінансовій інклюзії.

У цьому контексті важливою ініціативою, що сприятиме просуванню impact-моделей в Україні, є розробка Національної дорожньої карти інтеграції impact-інвестування у систему державно-приватного партнерства (ДПП). Така карта має охоплювати ключові галузі суспільного значення — освіту, охорону здоров'я, енергетику, водопостачання та соціальну інфраструктуру — з урахуванням пріоритетів сталого розвитку та Цілей ООН у сфері ESG.

Її структура повинна включати:

- формування чіткої стратегії розвитку моделей impact-ДПП на центральному та місцевому рівнях;
- ідентифікацію потенційних джерел фінансування, у тому числі міжнародних донорів, соціальних венчурних фондів та інституційних інвесторів;
- розробку нормативно-правової бази для регулювання змішаних моделей інвестування;
- запуск пілотних проєктів на рівні ОТГ і муніципалітетів;
- впровадження прозорих механізмів моніторингу та оцінювання результатів соціального впливу.

Створення такої дорожньої карти сприятиме формуванню цілісної системи фінансування сталого розвитку в Україні, забезпечуючи ефективну конвергенцію публічних і приватних ресурсів задля досягнення суспільного блага.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах соціальних трансформацій, фінансових обмежень та зростаючих викликів сталого розвитку інтеграція моделей impact-інвестування та державно-приватного партнерства (ДПП) відкриває нові можливості для реалізації масштабних соціально-економічних ініціатив та фінансування проєктів сталого розвитку. Обидва підходи мають спільні ціннісні орієнтири, зокрема фокус на досягненні позитивного соціального та екологічного ефекту поряд із фінансовою ефективністю. Це дозволяє формувати синергійні моделі фінансування, які забезпечують більшу стійкість до криз, залучення приватного капіталу до соціально значущих сфер та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Синергія цих підходів дозволяє подолати традиційні обмеження кожної моделі окремо, забезпечуючи як фінансову стабільність, так і значущий соціально-екологічний вплив.

Емпіричні дані свідчать про зростаючу популярність гібридних моделей, особливо у секторах інфраструктури та соціальних послуг. Проте, для повноцінної реалізації потенціалу необхідне вдосконалення регуляторної бази, стандартизація метрик впливу та розвиток інституційної спроможності.

Аналіз зарубіжного досвіду (Великобританія, Індія, Нідерланди) засвідчив успішність гібридних моделей у сферах освіти, енергетики, соціальної реінтеграції, що може бути адаптовано до українського контексту з урахуванням поточних викликів воєнного часу, потреб відбудови, фінансової інклюзії та соціальної згуртованості.

Для ефективної імплементації зазначених моделей в Україні доцільно розробити Національну дорожню карту інтеграції impact-інвестування в систему ДПП, яка враховуватиме специфіку окремих секторів (освіта, охорона здоров'я, енергетика), регіональні особливості та потреби громад. Такий стратегічний підхід сприятиме не лише модернізації економіки, а й побудові інклюзивної, відповідальної та сталої фінансової системи, орієнтованої на довгостроковий суспільний добробут.

Література:

1. Скоробагатова Н.Є., Дорошенко О.С. Impact-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування

в Україні. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". №23. 2022. С. 69—76.

2. Ломачинська І. А. Концептуальні підходи до визначення сутності impact-інвестицій. Бізнесінформ. № 2. 2020. С. 16—22. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28020/1/16-22.pdf>.

3. Тульчинська С., Решетилів Д. Сутність impact-інвестування та особливості його здійснення. Науковий вісник Полісся. 2023. № 2 (27). С. 249—260.

4. Клевцевич Н.А. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 237—241

5. GIIN survey: Global impact market reaches \$1.57trn AUM. URL: <https://impact-investor.com/giin-survey-global-impact-market-reaches-1-57trn-aum>

6. Brinkerhoff F., Brinkerhoff M. Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance. Public administration and development. 2011. Vol 31. P. 3—14.

7. Морозова Л.С., Галка В.М. Економічна сутність державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. № 7. 2025. С. 55—59.

8. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099839003082435292/pdf/IDU127f71a211861014e191a7211caa727b7f1b6.pdf>

References:

1. Skorobahatova, N.Ye. and Doroshenko, O.S. (2022), "Impact investing: global experience and prospects for application in Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyiv-s'kyj politekhnichnyy instytut"*, vol. 23, pp. 69—76.

2. Lomachyns'ka, I. A. (2020), "Conceptual approaches to defining the essence of impact investing", *Biznesinform*, vol. 2., pp. 16—22, available at: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/28020/1/16-22.pdf> (Accessed 15 Oct 2025).

3. Tul'chyns'ka, S. and Reshetylov, D. (2023) "The essence of impact investing and the features of its implementation", *Naukovy visnyk Polissia*, vol. 2, pp. 249—260.

4. Klievtsievych, N.A. (2017), "Public-private partnership as a tool for regional development", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 237—241.

5. Impact Investor (2024), "GIIN survey: Global impact market reaches \$1.57trn AUM", available at: <https://impact-investor.com/giin-survey-global-impact-market-reaches-1-57trn-aum> (Accessed 15 Oct 2025).

6. Brinkerhoff, F. and Brinkerhoff, M. (2011), "Public-Private Partnerships: Perspectives on Purposes: Publicness, and good governance", *Public administration and development*, vol. 31, pp. 3—14.

7. Morozova, L.S. and Halka, V.M. (2025), "The economic essence of the public-private partnership", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 55—59.

8. World Bank (2023), "Opportunities for private sector engagement in a green and resilient reconstruction of Ukraine", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099839003082435292/pdf/IDU127f71a211861014e191a7211caa727b7f1b6.pdf> (Accessed 15 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025 р.

*H. Mashika,
Doctor of Geography, Professor, Head of the Department of Tourism,
SHEI "Uzhgorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.12

IMPLEMENTATION OF SMART TECHNOLOGIES IN REGIONAL TOURISM SYSTEMS

Г. В. Машіка,
д. геогр. н., професор, завідувач кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ У РЕГІОНАЛЬНІ ТУРИСТИЧНІ СИСТЕМИ

The contemporary development of the economy is characterised by rapid digitalisation and the widespread adoption of innovative technologies across various sectors. The tourism industry is no exception, as increasing competition among tourist destinations, changing consumer behaviour, and growing demands for service quality necessitate the application of new managerial and technological approaches. In this context, the implementation of smart technologies within the operational and developmental environment of regional tourism systems has gained particular importance. The aim of this article is to examine the features and directions of implementing smart technologies in regional tourism systems, as well as to determine their impact on enhancing the competitiveness of tourist regions. The results of the study demonstrate that the adoption of smart technologies in regional tourism systems is one of the key factors driving their modernisation in the context of the digital transformation of the economy. It has been established that smart solutions facilitate the integration of tourism resources, infrastructure, tourism stakeholders, and governance bodies into a unified information space, thereby improving the efficiency of regional tourism systems. The implementation of smart technologies transforms the traditional model of regional tourism, shifting it from fragmented management towards an integrated system based on digital solutions, interaction among tourism market participants, and the exchange of information flows within a shared digital environment. A smart tourism system is characterised by several key features, including network-based governance, a data-driven approach, and customer-centricity. Additional characteristics of smart regional tourism systems include adaptability and flexibility. The combined effect of these features contributes to enhanced competitiveness of regional tourism systems in the digital economy. The identified characteristics indicate that the implementation of smart technologies in regional tourism systems occurs across several interrelated directions, encompassing managerial, infrastructural, informational, and socio-economic aspects of their functioning. The key directions of such implementation include tourism management and development planning systems, tourism infrastructure management systems, systems for managing the production of tourism products and services, human capital and competency management systems, as well as systems for developing institutional and partnership mechanisms.

Сучасний розвиток економіки характеризується стрімкою цифровізацією та широким впровадженням інноваційних технологій у різні сфери господарювання. Не винятком є і туристична галузь, адже зростання конкуренції між туристичними територіями, зміна поведінки споживачів та підвищення вимог до якості туристичних послуг зумовлюють необхідність застосування нових управлінських та технологічних підходів. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження Smart-технологій у середовище функціонування та розвитку регіональних туристичних систем. Метою статті є дослідження особливостей і напрямів упровадження Smart-технологій у регіональні туристичні системи, а також визначення їх впливу на підвищення конкурентоспроможності туристичних регіонів. У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження Smart-технологій у регіональні туристичні системи є одним із ключових чинників їх модернізації в умовах цифрової трансформації економіки. Констатовано Smart-рішення забезпечують інтеграцію туристичних ресурсів, інфраструктури, суб'єктів туристичної діяльності та органів управління в єдиний інформаційний простір, що сприяє підвищенню ефективності функціонування регіональних туристичних систем. Впровадження Smart-технологій змінює традиційну модель регіонального туризму, переводячи її від фрагментованого управління до інтегрованої системи, що функціонує на основі цифрових рішень, взаємодії учасників туристичного ринку та обміну інформаційними потоками у єдиному цифровому просторі. Система Smart-туризму характеризується кількома ключовими ознаками, серед яких: мережева організація управління, орієнтація на дані та клієнтоцентричність. Додатковими характеристиками Smart-систем регіонального туризму є адаптивність і гнучкість. Встановлено, що сукупність цих ознак сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіональної туристичної системи в умовах цифрової економіки. Визначені характеристики свідчать про те, що впровадження Smart-технологій у регіональні туристичні системи здійснюється за кількома взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють управлінські, інфраструктурні, інформаційні та соціально-економічні аспекти їх функціонування. Ключовими напрямками такого впровадження є системи управління та планування розвитку туризму, системи управління туристичною інфраструктурою, системи управління виробництвом туристичних продуктів і послуг, системи управління людським капіталом і компетентностями, а також системи розвитку інституційних і партнерських механізмів.

Key words: regional tourism systems; innovative technologies; digitalisation; competitiveness; tourism services; smart technologies.

Ключові слова: регіональні туристичні системи; інноваційні технології; цифровізація; конкурентоспроможність; туристичні послуги; Smart-технології.

PROBLEM STATEMENT

The modern development of the economy is characterised by rapid digitalisation and the widespread adoption of innovative technologies across various sectors. The tourism industry is no exception, as rising competition between tourist destinations, changes in consumer behaviour, and increasing demands for high-quality services necessitate the application of new managerial and technological approaches. In this context, the introduction of smart technologies into the functioning and development of regional tourism systems becomes particularly important.

Exact, universally agreed-upon statistics on the percentage of regional tourism entities that have specifically implemented smart technologies are currently not

available in global public sources as a single consolidated figure. However, there is data on the overall level of digital transformation in the tourism sector, which can serve as a representative indicator of the scale of digital innovation adoption (including smart technologies). For instance, 76% of tourism companies consider digital transformation essential for gaining a competitive advantage, indicating a significant proportion of businesses that have already implemented or plan to implement digital solutions in their operations. Approximately 70% of companies view digital innovation as a priority in strategic planning, while 80% of market operators are increasing investments in digital infrastructure (which includes smart technologies). Around 66—76% of tourism businesses have adopted various digital solutions (such as digital marketing, data analytics,

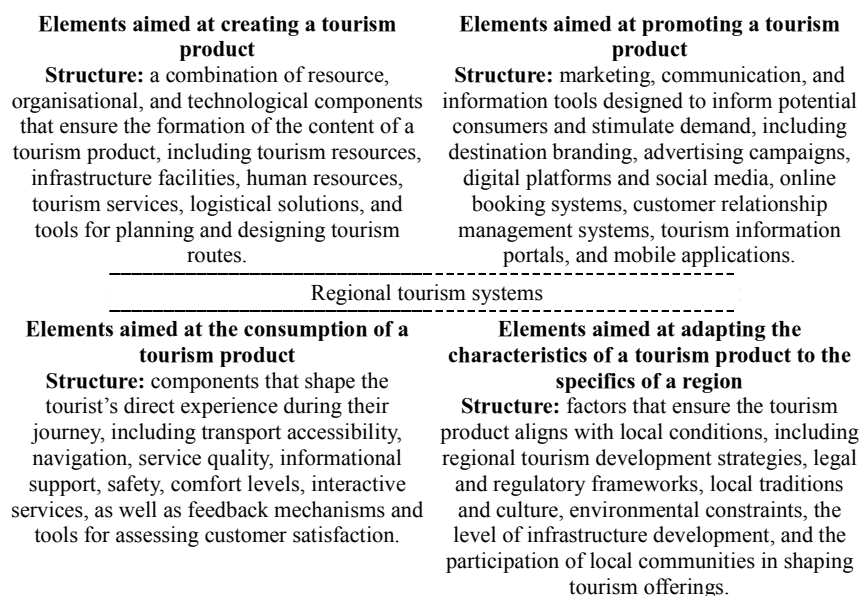


Figure 1. Structural characteristics of a regional tourism system

Source: created by the authors based on [1; 4; 6—7].

service automation, etc.), reflecting active digital transformation.

Although these figures are not specifically "about smart technologies in regional tourism systems," they provide a rough picture of the level of digitalisation and innovative activity among key players in the tourism sector. They indicate that a substantial portion of tourism enterprises are already implementing or planning to implement digital solutions, creating favourable conditions for the wider adoption of smart technologies within regional tourism systems.

Thus, the implementation of smart technologies in regional tourism systems contributes to more efficient management of tourist flows, improved service quality, increased investment attractiveness of regions, and the sustainable development of territories.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Recent research and publications on the adaptation of regional tourism systems to digital transformation, including the works of N.V. Biletska, Y.E. Dashchuk, and M.I. Lepky, indicate an intensification of scientific interest in smart tourism as a micro- and meso-level component of contemporary tourism policy. These authors emphasise the formation and development of the Smart Destination concept, which serves as a strategic approach to the digital transformation of regional tourism systems. In this context, the importance of implementing digital platforms for managing tourist flows is highlighted, as they enable effective service coordination, resource optimisation, and improvements in service quality. The use of technologies such as Big Data, the Internet of Things (IoT), and Geographic Information Systems (GIS) is considered a key toolkit for analysing tourist behaviour, forecasting demand, and tailoring services to individual consumer needs.

Additionally, O. Khytra and V. Palyukh, in their studies, examine the socio-human resource aspects of

digital transformation in tourism. In particular, they underscore the importance of developing human capital and digital competencies as a prerequisite for the successful adoption of smart technologies. Special attention is also given to the need to establish partnerships between government authorities, local businesses, and community initiatives to create a synergistic environment conducive to innovation.

However, despite the growing scholarly interest in smart tourism, the theoretical foundations and empirical studies on the comprehensive implementation of smart technologies in regional tourism systems remain underdeveloped. This highlights the need for further interdisciplinary research to outline methodological principles, practical implementation models, and frameworks for assessing the effectiveness of digital innovations in tourism.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to examine the features and directions of implementing smart technologies in regional tourism systems, as well as to assess their impact on enhancing the competitiveness of tourist regions.

THE PAPER MAIN BODY

Regional tourism systems should be understood as:

- complex socio-economic formations that develop within a specific territory (N.V. Biletska [1]);
- entities that bring together a combination of tourism and infrastructure resources, tourism operators who manage them, governing bodies, and consumers of tourism services (T.H. Sokol, O.A. Fastovets [3]);
- territorially localised tourism complexes that operate based on the interaction of natural resource potential, human capital, and the institutional environment (O. Khytra, V. Palyukh [4]).

In practice, these systems represent a combination of interconnected elements aimed at creating, promoting, and

Table 1. Characteristics of the directions of smart technology implementation in regional tourism systems

Directions of Smart technology implementation	Specifics of smart technology implementation in regional tourism systems
Tourism management and planning systems	Integration of digital platforms, analytical tools, and large datasets to support informed managerial decision-making, forecast tourist flows, monitor the effectiveness of tourism policies, and strategically plan regional development.
Tourism infrastructure management systems	Use of digital sensor networks, Internet of Things (IoT) technologies, Geographic Information Systems (GIS), and "smart" transport and navigation systems to optimise tourist flow distribution, monitor facility occupancy, and enhance the safety and quality of infrastructure services.
Systems for managing the production of tourism products and services	Application of Big Data, cloud services, artificial intelligence, and CRM systems to forecast tourist demand, personalise tourism offerings, optimise business processes, and respond quickly to changes in the market environment.
Human capital and competency management systems	Use of digital platforms to assess competencies, organise remote and personalised training, optimise staff allocation, plan career development, and improve the digital skills of tourism sector employees.
Systems for developing institutional and partnership mechanisms	Integration of digital platforms to enhance transparency and effectiveness of interactions between government authorities, businesses, communities, and academic institutions; coordination of joint projects, support for public-private partnerships, and informed strategic decision-making based on data.

Source: created by the authors based on [1—2; 4].

consuming a specific tourism product, developed with consideration of the natural, cultural, economic, and social characteristics of a given region (see Figure 1).

The Uman community serves as an example of a regional tourism system, where all elements—from the creation and promotion of a tourism product, which includes excursions to the Sofiyivka Arboretum, cultural and historical routes, festivals, and other recreational and entertainment services—to its consumption and adaptation to local conditions, interact to provide a comprehensive tourist experience.

In the context of digital transformation, regional tourism systems experience substantial structural and functional changes driven by the adoption of smart technologies. These technologies encompass a combination of hardware (sensors, mobile devices, and Internet of Things components [6—7]), software solutions (digital platforms, analytical systems, and mobile applications), and network infrastructure (broadband internet, cloud services, and data transmission systems). Their integration establishes an intelligent digital environment that facilitates more efficient operation and development of regional tourism systems.

We concur with N.V. Biletska [1] that the implementation of smart technologies transforms the traditional model of regional tourism, shifting it from fragmented management towards a system operating on the basis of integrated digital solutions, market participants, and information flows within a unified digital space. Such a system is characterised by [2]:

— Firstly, a networked management structure, which involves horizontal interaction between government

authorities, tourism businesses, infrastructure operators, and local communities based on partnership and shared data utilisation.

— Secondly, a data-driven nature, reflected in the use of large datasets, analytical platforms, and geographic information systems to inform managerial decisions, forecast tourist flows, optimise resource allocation, and minimise negative socio-environmental impacts that could affect the development of tourist regions.

— Thirdly, customer-centricity, manifested in a focus on the needs and behavioural patterns of tourists, enabling the personalisation of tourism products and services, enhancing customer satisfaction, and fostering a positive tourist experience.

Additional characteristics of a networked smart regional tourism system include adaptability and flexibility, which determine its capacity for self-learning based on data analysis, the integration of physical and digital infrastructure, and alignment with territorial development goals. Collectively, these features enhance the competitiveness of the regional tourism system.

The analysis of these characteristics indicates that the implementation of smart technologies in regional tourism systems occurs across several interrelated directions, covering managerial, infrastructural, informational, and socio-economic aspects of their operation. Among the key directions of such implementation (see Table 1) are [1—2; 4]:

— Tourism management and planning systems, or a set of organisational, analytical, and digital tools that

ensure the planning of tourism system development, the assessment of managerial decision effectiveness, and the formation of regional tourism development programmes;

- Tourism infrastructure management systems, or integrated mechanisms for monitoring and optimising the operation of tourism infrastructure facilities;

- Systems for managing the production of tourism products and services, or organisational and technological complexes that coordinate the creation, modification, and promotion of tourism products and services;

- Human capital and competency management systems, or mechanisms for developing, training, and optimally allocating personnel within tourism enterprises and regional management authorities;

- Systems for developing institutional and partnership mechanisms, or a set of measures and solutions aimed at establishing collaboration between government authorities, businesses, public organisations, and local communities.

Thus, there is a need to examine the specifics of smart technology implementation in regional tourism systems across each of the aforementioned directions, as this allows for the identification of transformations in their functional components [1—2].

Thus, the implementation of smart technologies in the management and planning systems of regional tourism development transforms the entire process of decision-making and monitoring their effectiveness. In particular, the integration of digital platforms, analytical tools, and large datasets enhances the transparency of managerial processes and the responsiveness to changes in demand and supply. An example of this approach is the use of integrated strategic planning platforms such as BARET Smart Destination Solution and others, which allow for the analysis of data on tourism resources, regional development potential, seasonal fluctuations, and the economic efficiency of tourism products.

The implementation of smart technologies in tourism infrastructure management systems transforms the operation of infrastructure facilities—including hotels and other accommodation, tourist and excursion centres, transport hubs and routes (bus and rail services, airports), parking facilities, public spaces, museums, cultural and natural heritage sites, recreational and leisure areas, and sports and entertainment venues. In particular, the use of digital sensor networks, IoT, GIS, and "smart" transport and navigation systems enables the optimisation of tourist flow distribution through the real-time collection and analysis of data on visitor density, facility occupancy, transport infrastructure, and alternative routes for tourists.

Safety is also enhanced through the implementation of video surveillance systems with analytics, monitoring of transport flows, access control to facilities, and the rapid provision of information to tourists and relevant authorities in the event of emergencies. Furthermore, the quality of tourism services is improved through service personalisation, automation of service processes, digital navigation, online booking, and interactive information systems. An example of such

implementation is the Tourism Data Analytics Platform, which collects real-time data on hotel occupancy, tourist flows along main routes, and the usage of museums and public spaces.

The implementation of smart technologies in systems for managing the production of tourism products and services transforms the processes of their creation, promotion, and consumption. In particular, these technologies enable the forecasting of tourist demand, the development of personalised tourism offerings, and the rapid adaptation of products to changes in the market environment. This is driven by the use of Big Data, cloud services, artificial intelligence, and customer relationship management (CRM) systems, which form the foundation for optimising the business processes of tourism enterprises [6—7].

An example of this is the use of the TravelClick (Amadeus) platform, which allows hotels and tourism companies within a regional tourism system to personalise offers for different tourist segments by analysing their preferences and behavioural patterns, optimise pricing and service packages based on dynamic analytics, and respond promptly to seasonal fluctuations and changes in market demand, thereby enhancing sales efficiency and customer satisfaction.

The implementation of smart technologies in human capital and competency management systems transforms the processes of workforce training, development, and management in the tourism sector. In particular, digital tools enable organisations to:

- Assess employee competencies using data analytics and learning management systems.

- Organise personalised training through online platforms, virtual workshops, and simulation models.

- Optimise the allocation of human resources according to demand, seasonality, and the specific characteristics of tourism products.

- Enhance employee collaboration by using digital platforms for information sharing, task planning, and performance monitoring.

An example of this is the implementation of systems such as Cornerstone OnDemand or SAP SuccessFactors, which facilitate the analysis of employee skills, the automation of training programmes, the planning of career development, and the enhancement of digital competencies among staff in tourism enterprises and regional tourism management authorities. This contributes to the development of a highly skilled and adaptable workforce capable of operating effectively within the context of the digital transformation of the tourism sector.

The implementation of smart technologies in systems for developing institutional and partnership mechanisms transforms the process of organising collaboration between government authorities, local communities, tourism businesses, and academic institutions [5]. In particular, digital tools enable organisations to:

- Enhance the transparency and efficiency of communication among participants in the tourism ecosystem through integrated data-sharing and collaborative planning platforms.

— Coordinate the implementation of joint projects and programmes using digital systems for monitoring, resource management, and budget planning.

— Support public-private partnerships through evaluations of investment effectiveness and strategic decision-making.

— Facilitate the timely exchange of information and data on the development of tourist areas, resources, and socio-economic indicators to inform well-grounded managerial decisions.

An example of this is the use of the Smart Destination Governance platform, which integrates data from local government authorities, tourism enterprises, and civil society organisations, enabling the planning of joint initiatives, coordination of infrastructure development, assessment of investment impacts, and support for the sustainable development of tourist regions.

CONCLUSIONS

The findings of the study indicate that the implementation of smart technologies in regional tourism systems is one of the key factors driving their modernisation in the context of the digital transformation of the economy. It has been established that smart solutions enable the integration of tourism resources, infrastructure, tourism stakeholders, and governance bodies into a unified information space, thereby enhancing the operational efficiency of regional tourism systems.

The adoption of smart technologies transforms the traditional model of regional tourism, shifting it from fragmented management towards an integrated system based on digital solutions, interaction among tourism market participants, and the exchange of information flows within a common digital environment. A smart tourism system is characterised by several key features, including network-based governance, a data-driven approach, and customer-centricity. Additional characteristics of smart regional tourism systems include adaptability and flexibility. It has been demonstrated that the combined effect of these features contributes to increased competitiveness of regional tourism systems in the digital economy.

The identified characteristics indicate that the implementation of smart technologies in regional tourism systems takes place across several interrelated directions, encompassing managerial, infrastructural, informational, and socio-economic aspects of their functioning. The key directions of such implementation include tourism management and development planning systems; tourism infrastructure management systems; systems for managing the production of tourism products and services; human capital and competency management systems; and systems for developing institutional and partnership mechanisms.

Prospects for further research include examining the effectiveness of specific models for the implementation of smart technologies in regional tourism systems, as well as developing methodologies to assess their impact on the economic, social, and environmental sustainability of regions.

Література:

1. Білецька Н.В. Впровадження Smart-технологій у регіональні туристичні системи. Проблеми економіки. 2024. № 3 (61). С. 84—91.

2. Дашук Ю.Є, Лепкий М.І. Досвід використання smart-технологій в управлінні туристичним продуктом міста. Приазовський економічний вісник. № 3 (14). 2019. С. 294—299.

3. Сокол Т.Г., Фастовець О.А. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2022. № 1 (78). С. 132—144.

4. Хитра О., Палюх В. Особливості застосування інноваційних технологій у публічному управлінні туристичною дестинацією. Mechanism of an Economic Regulation. 2023. № 1 (103). С. 30—40.

5. Царук В.В. Туризм в Україні в умовах воєнного стану — проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. Таврійський науковий вісник. Серія "Публічне управління та адміністрування". 2023. № 4. С. 15—24.

6. Ящишина І. В. Реалізація концепції смарт-туризму: світовий досвід та вітчизняна практика. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2019. № 14 (42). С. 54—59.

7. Ящишина І. В. Суть та особливості смарт-підприємств. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2018. № 11 (39). С. 14—18.

References:

1. Biletska, N.V. (2024), "Introduction of Smart Technologies into Regional Tourism Systems", *Problemy ekonomiky*, vol. 3 (61), pp. 84—91.

2. Dashchuk, Yu.E., and Lepky, M.I. (2019), "Experience in using smart technologies in managing the city's tourism product", *Pryazovs'kyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (14). pp. 294—299.

3. Sokol, T.G. and Fastovets, O.A. (2022), "Regional vector of tourism development in Ukraine", *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*, vol. 1 (78), pp. 132—144.

4. Khytra, O., and Palyukh, V. (2023), "Peculiarities of the application of innovative technologies in public management of a tourist destination", *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 1 (103), pp. 30—40.

5. Tsaruk, V.V. (2023), "Tourism in Ukraine under martial law — problems of restoration and search for new management models", *Tavriys'kyi naukovy visnyk. Seriya "Publichne upravlinnya ta administruvannya"*, vol. 4, pp. 15—24.

6. Yashchyshyna, I.V. (2019), "Implementation of the concept of smart tourism: world experience and domestic practice", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya"*. Seriya "Ekonomika", vol. 14(42), pp. 54—59.

7. Yashchyshyna, I.V. (2018), "The essence and features of smart enterprises", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya"*. Seriya "Ekonomika", vol. 11 (39), pp. 14—18.

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

O. Diugowanets,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Administration, Marketing and Management, State Higher Educational institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2933-4306>

S. Zhukov,

Doctor of Economic Sciences, Senior researcher, Professor, Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,

State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-7990>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.18

MODELS OF INTERACTION BETWEEN MANAGEMENT AND MARKETING IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

О. М. Дюгованець,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"

С. А. Жуков,

д. е. н., с. н. с., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"

МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

The relevance of this research is determined by the fact that, in conditions of significant market dynamism, a key factor for the successful implementation of innovation strategies is the maximally coordinated interaction between management and marketing—specifically, an interaction that ensures a balance between internal managerial decisions and external market demands. The authors note that the ability of an enterprise to timely generate, implement, and commercialize innovations depends on the quality of the managerial mechanisms coordinating these subsystems. Accordingly, the aim of the article is to identify and systematically describe the models of interaction between management and marketing within the system of innovative enterprise development from a managerial perspective, to determine their key parameters, and to substantiate the impact of these models on the quality of innovative decisions and the effectiveness of innovation commercialization. It has been demonstrated that, in the context of marketing management and managerial aspects of enterprise innovation development, several basic models of management-marketing interaction are usually distinguished: the functional-hierarchical model (where management and marketing operate as separate subsystems with a clear hierarchical subordination), the coordination model (where management and marketing interact based on coordinated managerial processes, forming a

marketing management system), the process-oriented model (where management-marketing interaction is built around the management of innovation processes-dea management, R&D, commercialization), and the strategic-partnership model (where management and marketing act as equal strategic partners in managing innovative development). It has been established that the differences among these models of management-marketing interaction are primarily determined by the level of integration of managerial and marketing functions, the degree of centralization in managerial decision-making, the nature of information flows, and the depth of marketing's involvement in strategic management of innovation activities. Empirical testing of integrated models of management-marketing interaction has shown that the outlined parameters determine the quality of innovative decisions and the effectiveness of innovation commercialization, and that their correct consideration is key to the efficiency of enterprise innovation development. Prospects for further research lie in the development and implementation of adaptive models of management-marketing interaction for different types of enterprises in order to enhance their innovation capacity and the effectiveness of innovation commercialization.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах значної динамічності ринкового середовища, чинником успішної реалізації інноваційних стратегій є максимально узгоджена взаємодія менеджменту та маркетингу (а саме така, яка забезпечить баланс між внутрішніми управлінськими рішеннями та зовнішніми вимогами ринку). Констатовано, що саме від якості управлінських механізмів координації цих підсистем залежить здатність підприємства своєчасно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Відтак, мета статті полягає в ідентифікації та системному описі моделей взаємодії менеджменту та маркетингу в системі інноваційного розвитку підприємств (з точки зору управлінських аспектів, їх ключових параметрів) та обґрунтуванні їх впливу на якість інноваційних рішень і ефективність комерціалізації інновацій. Доведено, що в контексті маркетингового менеджменту та управлінських аспектів інноваційного розвитку підприємств зазвичай виділяють кілька базових моделей взаємодії менеджменту і маркетингу, а саме функціонально-ієрархічну (за якої менеджмент і маркетинг функціонують як відокремлені підсистеми з чітким ієрархічним підпорядкуванням), координаційну (за якої менеджмент і маркетинг взаємодіють на основі узгоджених управлінських процесів — як система маркетингового менеджменту), процесно-орієнтовану (за якої взаємодія менеджменту і маркетингу вибудовується навколо управління інноваційними процесами — *dea management*, R&D, комерціалізація), стратегічно-партнерську (за якої менеджмент і маркетинг виступають як рівноправні стратегічні складові в управлінні інноваційним розвитком). Встановлено, що відмінності між зазначеними моделями взаємодії менеджменту і маркетингу формуються насамперед рівнем інтеграції управлінських і маркетингових функцій, ступенем централізації процесів прийняття управлінських рішень, характером інформаційних потоків та глибиною залучення маркетингу до стратегічного управління інноваційною діяльністю. За емпіричним тестуванням інтегрованих моделей взаємодії менеджменту та маркетингу встановлено, що окреслені параметри визначають якість інноваційних рішень та ефективність комерціалізації інновацій, а їх коректне врахування є запорукою ефективності інноваційного розвитку підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та впровадженні адаптивних моделей взаємодії менеджменту та маркетингу для різних типів підприємств з метою підвищення їх інноваційної спроможності та ефективності комерціалізації інновацій.

Key words: innovative development; management; marketing; interaction models; managerial aspects; coordination; innovation commercialization; effectiveness of innovative decisions; marketing management.

Ключові слова: інноваційний розвиток; менеджмент; маркетинг; моделі взаємодії; управлінські аспекти; координація; комерціалізація інновацій; ефективність інноваційних рішень; маркетинговий менеджмент.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of this study is driven by the increasing role of integration processes in enterprise management systems under conditions of high market dynamism and uncertainty. The successful implementation of innovation

strategies increasingly depends not only on the availability of resources or technological capabilities but also on the degree of alignment between managerial and marketing decisions, which ensures the adaptation of internal enterprise processes to external market demands. In this

context, the development of effective interaction models between management and marketing-as key functional subsystems of innovation development-becomes particularly significant.

A synthesis of practical experience presented in reports by leading international consulting firms-McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, and PwC-indicates that, in the vast majority of cases, an enterprise's ability to timely generate, implement, and commercialize innovations is determined by the effectiveness of coordination mechanisms between management and marketing. Specifically, McKinsey & Company's research demonstrates that integrating strategic management and marketing functions into a unified decision-making system significantly reduces the time required to bring innovative products to market and enhances their commercial performance. Similar conclusions are reflected in PwC's Innovation Benchmark and Deloitte Insights reports, which highlight a direct link between the level of cross-functional interaction and the economic returns of innovation.

At the same time, research from Boston Consulting Group emphasizes that a substantial portion of unsuccessful innovation projects is caused not by technological factors but by fragmented management and the absence of coordinated interaction between managerial and marketing units, leading to a disconnect between an enterprise's strategic goals and market expectations. These findings underscore the necessity for a scientific understanding and systematic classification of management-marketing interaction models within the context of enterprise innovation development.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The challenges of establishing effective interaction between management and marketing to ensure enterprise development have been examined in the works of Vikarchuk O., Pashchenko O., Yushkevich O. [1], Rayko D.V., Lebedeva L.E. [5], Danylyuk T.I., and Kushpetyuk R.V. [2]. At the same time, much of the scholarly research has focused on specific aspects of managerial and marketing activities, such as innovation planning, marketing strategies, and organizational structures, while the models of interaction between management and marketing within the system of enterprise innovation development remain insufficiently explored.

This fragmentation of research underscores the need for a comprehensive study of management-marketing interaction models, as the lack of clearly defined coordination mechanisms between subsystems presents numerous practical challenges for enterprises. In particular, as noted by Rossoha V.V., these include:

- delays in implementing innovations due to misaligned managerial and marketing decisions;
- a mismatch between new products and market needs, reducing their commercial success;
- low flexibility of organizational processes, complicating adaptation to dynamic market changes;
- suboptimal resource utilization due to duplicated functions or weak integration between units.

A comprehensive examination of interaction models allows for the identification of "bottlenecks" in management-marketing coordination, assessment of the level of integration and flexibility of subsystems, and the development of optimal approaches to managing enterprise innovation development. Such insights contribute to enhancing both the efficiency and market competitiveness of enterprises.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to identify and systematically describe the models of interaction between management and marketing within the system of enterprise innovation development from a managerial perspective, to determine their key parameters, and to substantiate the impact of these models on the quality of innovative decisions and the effectiveness of innovation commercialization.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of this study, models of interaction between management and marketing in the system of enterprise innovation development are considered as stable organizational and managerial configurations that determine the allocation of authority, responsibilities, and information flows between managerial and marketing subsystems in the processes of innovation formation, implementation, and commercialization.

It should be noted that, according to Kotler P. [3], such models reflect the level of integration of managerial and market-oriented decision-making, while, as argued by Lepa R.M., Solokha D.V., Koverha S.V. [4], they directly influence an enterprise's ability to adapt to changes in the external environment and ensure sustainable innovation development.

An analysis of the research conducted by Danylyuk T.I. and Kushpetyuk R.V. [2] identifies the following key characteristics of management-marketing interaction models:

- the degree of integration of managerial and marketing functions in the process of making innovation-related decisions;
- the nature of coordination (hierarchical, process-oriented, partnership-based);
- market and customer orientation at different stages of the innovation cycle;
- flexibility of managerial mechanisms in responding to technological and market changes;
- the involvement of marketing in shaping the innovation strategy and the innovation portfolio.

It should be emphasized that awareness of each of the key characteristics outlined above is essential for a systematic analysis of the significance of these interaction models and their impact on the effectiveness of enterprise innovation development (see Table 1). In practice, the key characteristics outlined above enable enterprises to:

1. Identify the strengths and weaknesses of the current organizational model, thereby facilitating adjustments to managerial approaches for enterprise innovation development.
2. Assess the level of integration and coordination between subsystems, which directly affects the speed of implementation and commercialization of innovations.

Table 1. Key characteristics of management-marketing interaction models in enterprise innovation development

Key characteristic of management-marketing interaction models	Description of key characteristics of management-marketing interaction models	Significance of key characteristics of management-marketing Interaction models for enterprise innovation development
Degree of integration of managerial and marketing functions	Determines the extent to which management and marketing operate as a unified system in making innovation-related decisions.	A high degree of integration ensures the prompt transfer of market insights into the innovation management process, enhancing the speed and effectiveness of new product commercialization.
Nature of coordination	Reflects the type of interaction between subsystems: hierarchical, process-oriented, or partnership-based.	Proper coordination reduces the risk of conflicts and function duplication and allows optimization of managerial and marketing processes.
Market and customer orientation	Indicates the extent to which subsystem interaction considers market needs at different stages of the innovation cycle.	Ensures that innovation decisions align with customer expectations, increasing the likelihood of commercial success.
Flexibility of managerial mechanisms	The ability to adapt managerial decisions to technological and market changes.	Enhances the enterprise's resilience in a dynamic market environment and supports effective innovation implementation.
Marketing involvement in shaping innovation strategy and portfolio	Responsibility of marketing for strategic assessment of market opportunities and influence on the innovation portfolio.	Ensures targeted innovation activity and alignment of the innovation portfolio with market needs.

Source: created by the authors based on [1; 6].

3. Ensure market and customer orientation, a critical condition for the commercial success of new products and technologies.

4. Develop recommendations for adapting and improving interaction models, with the aim of enhancing enterprise flexibility and competitiveness.

Thus, the analysis and systematization of the key characteristics of management-marketing interaction models within the system of enterprise innovation development are an important prerequisite for selecting the most appropriate model type according to the specific needs of an enterprise. For instance, understanding the degree of subsystem integration, the flexibility of their responses to market changes, and the extent of marketing involvement in strategic planning allows for the identification and elimination of "bottlenecks" in interaction. In particular, low subsystem integration may lead to delays in innovation commercialization or a mismatch between products and market needs. In such cases, these issues can be addressed by establishing joint working groups or innovation decision-making committees, as well as implementing formalized coordination mechanisms, such as process-oriented procedures, regular strategic meetings, and KPI systems to facilitate interdepartmental interaction.

Therefore, the analysis and systematization of the key characteristics of management-marketing interaction models is not merely a theoretical exercise but a practical

tool for selecting and adapting these models to the specific conditions of an enterprise, particularly regarding the orientation of innovation processes, time-to-market, and the commercial success of innovations [2]. It should be emphasized that only through a well-justified selection of management-marketing interaction models can an enterprise systematically plan and implement innovation development, build competitive advantages, and ensure flexible responses to changes in market conditions.

Considering contemporary practices for ensuring effective enterprise innovation development, several basic models of management-marketing interaction can be distinguished, including the functional-hierarchical model, the coordination model, the process-oriented model, and the strategic-partnership model (see Figure 1). Each of these models should be examined in greater detail, as they possess unique mechanisms for coordinating and integrating subsystems. Consequently, they differently affect the effectiveness of innovation strategy implementation.

The functional-hierarchical model is characterized by the separate functioning of management and marketing as independent subsystems with clearly defined hierarchical subordination. Within this model, marketing primarily plays a supportive role, focusing on market analysis and promoting innovative products, while key managerial decisions regarding innovation are made by management [5—6]. Coordination mechanisms in this model are

Specific feature: Interaction between management and marketing in the models is manifested through specific mechanisms of subsystem coordination and integration.*

Model: Functional-Hierarchical
Model feature/characteristic: Management and marketing operate as separate subsystems with a clear hierarchical subordination.

Model: Coordination
Model feature/characteristic: Management and marketing interact based on coordinated managerial processes, functioning as a marketing management system.

: **Core management-marketing interaction models** :

Model: Process-Oriented
Model feature/characteristic: Interaction between management and marketing is structured around the management of innovation processes, including DEA management, R&D, and commercialization.

Model: Strategic-Partnership
Model feature/characteristic: Management and marketing act as equal strategic partners in managing innovation development.

Specific feature: Interaction between management and marketing in the models is manifested through specific mechanisms of subsystem coordination and integration.*

Figure 1. Basic models of management-marketing interaction in the system of enterprise innovation development

Note:

They determine how organizational, informational, and strategic processes are combined to ensure innovation development.

Source: created by the authors based on [1—2; 4—5].

formalized and implemented through hierarchical directives, internal regulations, and regular meetings, whereas subsystem integration is limited to vertical subordination and the reporting of the marketing unit. Essentially, the primary feature of this model is its limited ability to adapt to market changes and restricted flexibility in implementing innovative strategies.

The coordination model presumes interaction between management and marketing through coordinated managerial processes, forming an integrated marketing management system. In this model, marketing insights are incorporated into managerial decisions during the planning and implementation stages of innovation, thereby enhancing alignment with market needs. Coordination mechanisms include joint procedures and regulations, regular meetings, and a KPI system to evaluate the effectiveness of interdepartmental interactions. Subsystem integration emphasizes the informational and partial functional involvement of marketing in planning and implementing innovation projects, as well as the alignment of strategic goals across units. Following Kotler P., the main characteristic of this model is the formalized coordination of functions without fully eliminating functional boundaries [3].

The process-oriented model is structured around the management of key innovation processes, including idea management, R&D, and commercialization. Within this model, management and marketing collaborate through shared processes, enabling rapid responses to changes in both market conditions and technology. Coordination mechanisms are implemented via joint workflows, integrated information systems, and regular monitoring of key project progress indicators. Integration mechanisms involve the direct participation of marketing in strategic planning of the innovation portfolio, product testing, and commercialization. In this context, we concur with Lepa R.M., Solokha D.V., and Koverha S.V. [4] that the model's main feature is the enterprise's high

The strategic-partnership model is distinguished by a high level of integration and equal participation of management and marketing in shaping the innovation strategy. Coordination mechanisms include joint strategic

decision-making, partnership meetings, and shared KPIs for evaluating the performance of innovation projects, while integration mechanisms ensure full involvement of marketing functions in strategic planning, innovation portfolio development, and market opportunity assessment. Following Vikarchuk O., Pashchenko O., and Yushkevich O. [1], the key feature of this model is its facilitation of maximum alignment between innovations and market needs, thereby enhancing the enterprise's flexibility in a rapidly changing market environment.

The theoretical analysis of the management-marketing interaction models described above indicates that their differences are primarily determined by the level of integration of managerial and marketing functions, the degree of centralization in managerial decision-making, the nature of information flows, and the depth of marketing involvement in strategic innovation management (see Table 2).

These parameters are critical in determining the quality of innovation decisions and the efficiency of innovation commercialization, as confirmed by empirical research, which formulated the following hypotheses:

— H1: The level of integration of managerial and marketing functions positively affects the quality of innovation decisions.

— H2: A lower degree of centralization in managerial decision-making increases the efficiency of innovation commercialization.

— H3: The depth of marketing involvement in strategic innovation management positively correlates with the market success of innovations.

— H4: The nature of information flows (horizontal and integrated) is a key determinant of the effectiveness of enterprise innovation development.

It should be noted that, in this empirical study, each hypothesis was tested using a separate univariate regression equation (four univariate equations for H1-H4), while a multifactor model was applied to assess the combined effect of integration and marketing involvement on R2, explaining the proportion of variance in innovation commercialization efficiency. The specifics of this empirical study are presented in Table 3.

Table 2. Comparison of management-marketing interaction models in the system of enterprise innovation development

Management-marketing interaction model	Level of integration of managerial and marketing functions in the models*	Degree of centralization in managerial decision-making **	Nature of information flows in the models***	Depth of marketing involvement in strategic innovation management ****
Functional-hierarchical	Low: subsystems operate independently	High centralization: decisions are made by management	Vertical, formalized; limited interaction	Minimal: marketing primarily performs supportive functions and reporting
Coordination	Medium: partial integration through coordinated processes	Moderate centralization: decisions are coordinated	Vertical and partially horizontal; information exchange through regulations and meetings	Medium: marketing participates in the planning and implementation of innovation projects
Process-oriented	High: integration through shared innovation management processes	Low centralization: decisions are made jointly within processes	Horizontal and vertical; information circulates in real time	High: marketing is actively involved in managing ideas, R&D, and commercialization
Strategic-partnership	Very high: subsystems function as equal partners	Low: decisions are made jointly by strategic units.	Horizontal; information flows are open and continuously synchronized	Maximum: marketing is fully integrated into strategic planning and the innovation portfolio

Note:

* Indicates the degree of joint participation of the subsystems in decision-making processes related to innovation.

** Indicates the extent to which innovation project decisions are made centrally by management or jointly by integrated subsystems.

*** Measured by the involvement of marketing units in shaping the innovation strategy, project portfolio, and product commercialization.

**** Indicates the level of horizontal and vertical interaction between management and marketing, the promptness of data exchange, and the use of marketing insights in decision-making.

Source: created by the authors based on [3—4; 6].

The results of the correlation analysis demonstrated a statistically significant and robust relationship between the parameters of management-marketing interaction and the effectiveness of enterprise innovation activities. In particular, a positive relationship was established between the level of integration of managerial and marketing functions (X_1) and the quality of innovation decisions (Y), as reflected in the equation $Y=0.38+0.62X_1$, as well as between the depth of marketing involvement in strategic management (X_2) and the success of innovation commercialization (Y_2), as shown by the equation $Y_2=0.41+0.58X_2$. It was also found that well-developed horizontal information flows between subsystems positively influence the speed of bringing innovative products to market, as indicated by the equation $Y_3=0.47+0.54X_3$. In contrast, a high level of centralization in managerial decision-making (X_4) negatively affects the efficiency of innovation activities (Y_4), as evident from the equation $Y_4=0.69-0.41X_4$.

Multivariate regression analysis showed that the combination of a high level of integration of managerial and marketing functions (X_1) and marketing involvement in strategic management (X_2) explains 47% of the variance in the efficiency of innovation commercialization ($R^2=0.47$), as reflected in the equation $Y_2=0.29+0.39 \cdot X_1+0.34 \cdot X_2$.

Consequently, enterprises that implement process-oriented and strategic-partnership models of management-marketing interaction demonstrate higher quality of innovation decisions and more stable commercialization outcomes. In contrast, enterprises operating under a functional-hierarchical model are characterized by fragmented information flows, limited marketing involvement in strategic management, and, consequently, lower market performance of innovations. Therefore, it is evident that the level of integration of managerial and marketing functions, the degree of centralization in managerial decision-making, the depth of marketing involvement in strategic innovation management, and the nature of information flows are critical determinants of the quality of innovation decisions and the effectiveness of their commercialization.

CONCLUSIONS

The results demonstrate that, in the context of marketing management and the managerial aspects of enterprise innovation development, several basic models of management-marketing interaction are typically distinguished: the functional-hierarchical model, in which management and marketing operate as separate subsystems with clearly defined hierarchical subordination; the coordination model, in which management and

Table 3. Specifications of empirical testing of integrated management-marketing interaction models in the system of enterprise innovation development for 2019–2024

Sample and data collection specifications (for 2019-2025)		Operationalization of variables (standardized in univariate regression, $\beta \approx r^2$)		Analysis methods
Sample characteristics	Data collection method	Independent variables (assessed using a 5-point Likert scale)	Dependent variables	
41% – manufacturing enterprises; 59% – service and IT companies; 73% – medium-sized enterprises; 27% – large enterprises	The empirical study was conducted based on a questionnaire survey and a structured analysis of managerial practices in 68 enterprises from the manufacturing and service sectors.*	Level of integration of managerial and marketing functions. Degree of centralization in managerial decision-making. Depth of marketing involvement in strategic innovation management. Nature of information flows (vertical and horizontal).	Quality of innovation decisions (expert assessment). Speed of innovation commercialization. Share of successfully commercialized innovations. Degree of alignment of innovations with market needs.	To test the hypotheses, the following methods were applied: • correlation analysis (pearson). • multivariate regression. • grouping of enterprises according to interaction models.

Note:

*Respondents included innovation project managers, top managers, and heads of marketing departments.

Source: compiled by the author.

marketing interact based on coordinated managerial processes, forming an integrated marketing management system; the process-oriented model, in which management-marketing interaction is structured around the management of innovation processes-idea management, R&D, and commercialization; and the strategic-partnership model, in which management and marketing act as equal strategic partners in managing innovation development.

It has been established that the differences between the aforementioned management-marketing interaction models are primarily determined by the level of integration of managerial and marketing functions, the degree of centralization in managerial decision-making, the nature of information flows, and the depth of marketing involvement in strategic innovation management. Empirical testing of integrated management-marketing interaction models confirmed that these parameters determine the quality of innovation decisions and the effectiveness of innovation commercialization. It has been demonstrated that the proper consideration of these parameters when selecting management-marketing interaction models is a key prerequisite for ensuring effective enterprise innovation development.

Future research prospects lie in the development and implementation of adaptive management-marketing interaction models for different types of enterprises, aimed at enhancing their innovation capacity and the effectiveness of innovation commercialization.

Література:

- Вікарчук О., Пашченко О., Юшкевич О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. Економіка та суспільство, 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>
- Данилюк Т.І., Кушпетюк Р.В. Взаємодія маркетингового менеджменту з управлінням якістю. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 210—214.

3. Kotler P. Marketing Management. Hoboken: Pearson Custom Publishing, 2002. 719 p

4. Лепа Р.М., Солоха Д.В., Ковєрга С.В. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія. Донецьк: ТОВ "Східний видавничий дім", 2012. 250 с.

5. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 107—123.

6. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. АгроІнКом. 2012. № 10—12. С. 108—112.

References:

- Vikarchuk, O., Pashchenko, O., and Yushkevych, O. (2021), "Modern model of marketing management of a manufacturing enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>
 - Danylyuk, T.I., and Kushpetyuk, R.V. (2024), "Interaction of marketing management with quality management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 16. pp. 210—214.
 - Kotler, P. (2002), *Marketing Management*. Pearson Custom Publishing, Hoboken, USA.
 - Lepa, R.M., Solokha, D.V., and Koverga, S.V. (2012), *Marketing and management: methods, models and tools*, TOV "Skhidnyy vydavnychyy dim", Donetsk, Ukraine.
 - Rayko, D.V., and Lebedeva, L.E. (2015), "Marketing management model in the management system of an industrial enterprise", *Marketing i menedzhment innovatsiy*, vol. 1, pp. 107—123.
 - Rossokha, V.V. (2012), "Marketing management in the enterprise management system", *AhroInKom*, vol. 10—12, p. 108—112.
- Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

Р. В. Короленко,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедрою фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2346-3350>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.25

ПОВЕДІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ У СТРАТЕГІЇ В2В-МАРКЕТИНГУ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

R. Korolenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance of Business Entities and Innovation Development, Kryvyi Rih National University

BEHAVIOR OF ORGANIZATIONAL CONSUMERS IN THE BANKING SERVICES MARKET IN THE B2B MARKETING STRATEGY OF BANKING PRODUCTS

Метою статті є розробка пропозицій щодо формування ефективних стратегій В2В-маркетингу для банківських продуктів із урахуванням поведінкових особливостей організаційних споживачів. Проаналізовано специфіку корпоративного ринку банківських послуг в Україні. Досліджено В2В-пропозиції для бізнесу різних масштабів, включно з розрахунково-касовим обслуговуванням, кредитними лініями, корпоративними картками та управлінням грошовими потоками. Виявлено, що поведінка українських організаційних споживачів характеризується орієнтацією на надійність базових фінансових продуктів, стабільність умов кредитування та адаптацію до економічної нестабільності, тоді як європейські клієнти віддають перевагу цифровим сервісам, аналітичним рішенням та комплексним фінансовим платформам з інтеграцією ESG-критеріїв. Обґрунтовано доцільність використання кредитних залишків як індикатора фінансової активності підприємств і бази для сегментації організаційних споживачів. Запропоновано виділення трьох груп: високофінансово активні, середньоактивні та нішеві споживачі, урахування яких дозволяє формувати таргетовані В2В-пропозиції та оптимізувати маркетингову товарну політику банків. Показано, що комплексні фінансові рішення, інтегровані сервіси та динамічне прогнозування кредитної поведінки є ключовими елементами сучасної стратегії В2В-маркетингу. Запропоновано використовувати концепцію "4F" для інтеграції сегментації за фінансовою активністю, адаптивністю банківських продуктів, моніторингу трендів та формування лояльності в рамках стратегічного планування банку. На відміну від традиційних підходів, пропо-

нована концепція дозволяє враховувати поведінкові патерни організаційних споживачів, потребу у прогнозованості фінансових рішень, гнучкості умов співпраці та довгостроковій лояльності, що сприяє створенню індивідуалізованих B2B-пропозицій та підвищенню конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг.

The purpose of the article is to develop proposals for the formation of effective B2B marketing strategies for banking products, taking into account the behavioral characteristics of organizational consumers. The specifics of the corporate banking services market in Ukraine are analyzed. B2B offerings for businesses of different scales are examined, including settlement and cash management services, credit lines, corporate cards, and cash flow management. It is revealed that the behavior of Ukrainian organizational consumers is characterized by a focus on the reliability of basic financial products, the stability of lending terms, and adaptation to economic instability, whereas European clients tend to prioritize digital services, analytical solutions, and integrated financial platforms with ESG criteria embedded. The expediency of using outstanding credit balances as an indicator of firms' financial activity and as a basis for the segmentation of organizational consumers is substantiated. Three groups are proposed: highly financially active, moderately active, and niche consumers, whose identification enables the development of targeted B2B offerings and the optimization of banks' product marketing policy. It is shown that comprehensive financial solutions, integrated services, and dynamic forecasting of credit behavior constitute key elements of a contemporary B2B marketing strategy. The article proposes the use of the "4F" concept to integrate segmentation by financial activity, adaptability of banking products, trend monitoring, and loyalty building within the framework of a bank's strategic planning. In contrast to traditional approaches, the proposed concept makes it possible to account for the behavioral patterns of organizational consumers, their need for predictability in financial decisions, flexibility of cooperation terms, and long-term loyalty, thereby facilitating the creation of individualized B2B offerings and enhancing the competitiveness of banks in the banking services market.

Ключові слова: B2B-пропозиції, корпоративне кредитування, маркетингова стратегія, ринок банківських послуг, сегментація клієнтів, споживча поведінка, товарна маркетингова політика.

Key words: B2B offerings, corporate lending, marketing strategy, banking services market, customer segmentation, consumer behavior, product marketing policy.

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

У сучасних умовах розвитку ринку банківських послуг особливо актуальним стає питання урахування поведінки організаційних споживачів при розробці маркетингової товарної політики та стратегії. Загальновідомо, що на сьогодні ринок банківських послуг як в Україні, так і в світі, включає широкий спектр продуктів й сервісів для бізнесу, зокрема корпоративне кредитування, депозити, факторинг, зарплатні проєкти, розрахунково-касове обслуговування тощо. Він також характеризується високою конкуренцією між банками, наявністю різноманітних каналів комунікації з організаційними споживачами, цифровими платформами для їх обслуговування та аналітичними інструментами для оцінки фінансових потреб. Така інфраструктура створює умови для швидкого реагування банків на зміни в попиті та потребах корпоративних споживачів, а також стимулює розробку диференційованих і таргетованих

продуктів. Разом із цим, банки стикаються з проблемою різноманітності потреб підприємств, які функціонують у різних галузях економіки.

Традиційні підходи до сегментації споживачів банківських продуктів на B2B-ринку, що засновані на загальних характеристиках, таких як обсяги діяльності, чисельність персоналу і т.п. і, як правило, не враховують їх реальну ділову активність. Водночас аналіз ділової активності підприємств різних секторів економіки може стати основою для оцінки їх потреб і поведінки на ринку банківських послуг. Саме урахування відповідних показників надає можливість банками та фінансово-кредитним установам загалом ефективно формувати B2B-стратегії, орієнтовані на реальні потреби організаційних споживачів та оптимізувати пропозиції банківських продуктів. Своєю чергою, урахування особливостей ринку банківських послуг також дозволяє більш точно визначати канали комунікації, формувати B2B-пропозиції та інструменти підтримки організаційних споживачів, що сукупно позитивно впливатиме на ефективність B2B-маркетингу банківських продуктів.

Таблиця 1. Порівняння особливостей корпоративного банкінгу в Україні та Європі

Параметр	Українські банки	Європейські банки
Приклади банків	ПриватБанк, UKRSIBBANK BNP Paribas Group, Укрексімбанк, Citibank Ukraine	NIBC Bank N.V. (Нідерланди), BBVA (Іспанія), KBC Group (Бельгія)
Цільова аудиторія	Малі та середні підприємства, великі корпорації	Малі та середні підприємства, великі корпорації, міжнародні компанії
Основні продукти	Розрахунково-касове обслуговування, депозити, кредити, корпоративні картки, зарплатні проєкти	Кредити, депозити, управління активами, структуроване фінансування, міжнародні операції, інвестиційні послуги
Цифрові сервіси	Приват24 для бізнесу, корпоративний інтернет-банкінг, онлайн-транзакції	Інтегровані цифрові платформи для управління ліквідністю, автоматизації розрахунків, кредитування та аналітики великих даних
Фокус на аналітику та сервіс	Базові аналітичні інструменти, управління грошовими потоками, FX-транзакції	Розширена аналітика, прогнозування ризиків, інвестиційне консультування, стратегічне управління корпоративними фінансами
Роль ESG та сталого розвитку	Обмежена інтеграція; основний акцент на стабільність і надійність продукту	Висока увага до ESG-проєктів; підтримка сталого розвитку корпоративних клієнтів
Особливості B2B-маркетингу	Орієнтація на традиційні канали комунікації, персональні відносини, надійність та доступність продуктів	Акцент на цифрові канали, персоналізацію, інтеграцію фінансових рішень, комплексне обслуговування клієнтів

Джерело: згруповано авторами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи до розвитку банківських послуг і маркетингу зосереджуються на різноманітних проблемах, серед яких, на наш погляд, найбільш пріоритетними є уточнення категоріального апарату, цифровий трансформації та адаптації банківського бізнесу до умов нестабільності. У працях О. Дзери та М. Біленка [1], а також Н. Куця [2] розкрито еволюцію понять "банківська послуга" та "банківський продукт" у контексті переходу до маркетинг-орієнтованої моделі діяльності банків. Дослідження А. Жаворонка, М. Феदिшина та Н. Ковальчук [3], В. Гірняка [4], Б. Луціва [5] акцентують увагу на трансформації банківських продуктів, застосуванні сучасних маркетингових інструментів і впливі цифрової глобалізації на банківський маркетинг. Значний масив наукових праць присвячено цифровізації банківського обслуговування та фінтех-трансформації, зокрема у роботах Д. Кретова [6; 8], О. Гасій, О. Скорби, Н. Рошко [7], Р. Мірошника та І. Кухти [9]. Окремі дослідження зосереджені на аналізі функціонування ринку банківських послуг України, рівні його концентрації та проблемах кредитування реально-го сектору економіки в умовах воєнного стану, що висвітлено у працях Т. Бороденко і Р. Гапонюка [10], А. Ігнатьюка та В. Колоші [18], Б. Брички та Г. Брички [19], О. Дзюблюка [20], В. Захарченка [21], О. Левкович і Ю. Райгородської [22], О. Прокоф'євої [23]. Водночас питання формування ефективних B2B-маркетингових стратегій банків з урахуванням поведінкових характеристик корпоративних клієнтів і рівня їх фінансової активності залишаються недостатньо опрацьованими, що

зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розробці пропозицій щодо формування стратегій B2B-маркетингу для банківських продуктів на основі врахування поведінки організаційних споживачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В Україні специфіка організаційних споживачів на ринку банківських послуг формується рядом структурних і поведінкових чинників, котрі обумовлюють вибір ними тих чи інших банківських продуктів та сервісів [6]. Провідні банки, такі як АТ КБ "ПриватБанк", АТ "Укрексімбанк" і АТ "УКРСИББАНК", орієнтуються на комплексне обслуговування юридичних осіб, малого та середнього бізнесу, пропонуючи розрахунково-касове обслуговування, корпоративні картки, управління грошовими потоками, валютні операції, кредитні лінії, депозити та проєкти управління зарплатами для підприємств різного масштабу діяльності. Зокрема, АТ КБ "ПриватБанк" надає корпоративні картки і спеціальні рішення з розрахунково-касового обслуговування для юридичних осіб, а також сучасні системи інтернет банкінгу для бізнес-клієнтів (як от Приват24 для бізнесу) [11]. АТ "УКРСИББАНК" пропонує розширений пакет корпоративних послуг, включно з FX транзакціями, управлінням готівкою і проєктами виплат заробітної плати, що задовольняє потреби як малих підприємств, так і великих корпорацій [12]. АТ "Укрексімбанк", як державний банк, неодноразово визнавався одним з провідних у сегменті корпоративних клієнтів, зокрема, згідно з "Euromoney Awards", він був відзначений як "Кращий банк для корпоративних клієнтів України" у 2025 р. [13]. Окрім того, на ринку присутні міжнародні банки, такі як "Citibank Ukraine", котрі спеціалізуються на корпоративних та інституційних банківських операціях, обслуговуючи як місцеві, так і іноземні підприємства [14]. Українські організаційні споживачі, переважно, орієнтуються на класичні фінансові продукти і умови, адаптовані до операційних потреб бізнесу в умовах нестабільної економіки воєнного часу, зокрема з урахуванням валютних ризиків та вимог щодо ліквідності.

На відміну від України, європейські банки, що працюють у сегменті корпоративного банкінгу, характеризуються більшою інституційною та технологічною розвиненістю. Так, "NIBC Bank N.V." у Нідерландах пропонує структурування фінансування, співінвестиції в боргові та акціонерні проєкти, інтегруючи ці послуги з корпоративними фінансами, що дозволяє організаційним споживачам оптимізувати структуру капіталу [15]. Іспанський банк "Banco Bilbao Vizcaya Argentaria" забезпечує не лише традиційні кредити та депозити, але й комплексні рішення з управління активами, фінансове кон-

сультування, міжнародний бізнес банкінг та транскордонні операції [16]. "KBC Group" (Бельгія) обслуговує організаційних споживачів, поєднуючи корпоративний банкінг, інвестиційні послуги та управління активами в єдиній мультиканальній платформі [17]. У цілому, європейські банки активно впроваджують цифрові корпоративні платформи, що автоматизують процеси кредитування, розрахунків, управління ліквідністю й торгівлі, що визначає їх конкурентні переваги серед організаційних споживачів банківських продуктів [21].

Важлива відмінність у поведінці організаційних споживачів на українському і європейському ринках полягає в рівні вимог до інновацій і сервісної взаємодії з банком. Слід відзначити, що для українських підприємств визначальними є надійність базових послуг і стабільні умови кредитування, тоді як організаційні споживачі країн ЄС більше орієнтовані не стільки на фінансові продукти, скільки на аналітичні сервіси, інтегровані цифрові рішення та підтримку у сфері міжнародних операцій. Крім того, в європейському контексті корпоративний банкінг включає механізми підтримки сталого розвитку проєктів і значну увагу до ESG критеріїв компаній-клієнтів, що впливає на вибір банку як бізнес-партнера у довгостроковій перспективі [8; 21] (табл. 1).

Відтак можна зазначити, що в європейській практиці маркетингова товарна політика банків значною мірою формується з урахуванням галузевої специфіки економіки, а в нашій країні цей підхід лише поступово інституціоналізується [8; 21]. Саме тому найбільш доцільною видається сегментація споживачів банківських продуктів залежно від напрямів їх економічної діяльності, що акумулюють найбільші обсяги кредитних ресурсів. Такий підхід дозволяє обґрунтувати необхідність адаптації товарної політики банків до структури попиту з боку ключових секторів економіки та підвищити результативність B2B-пропозицій на ринку банківських послуг.

Під час формування маркетингової товарної політики банківських установ у сегменті корпоративного обслуговування ключового значення набуває вибір релевантних фінансових показників, які здатні адекватно відобразити економічні інтереси та пріоритети підприємств різних сфер діяльності [18]. Саме через призму таких показників банки можуть оцінити, які галузі економіки є найбільш активними споживачами банківських продуктів і формують стабільний попит на фінансові ресурси. У цьому контексті особливу аналітичну цінність мають показники, що відображають не пасивне збереження коштів, а активну взаємодію підприємств із банками з метою фінансування господарської діяльності та розвитку. Таким показником нам видаються залишки кредитів, адже вони акумулюють у собі відомості про фінансові потреби, рівень активності, стратегічні наміри та характер управлінських рішень підприємств.

Примітно, що залишки кредитів найкраще відображають реальну потребу організаційних споживачів у фінансових ресурсах, оскільки вони безпосередньо пов'язані з планами розвитку їх бізнесу, інвестиційною активністю, оновленням виробничих потужностей або розширенням операцій. Кредитування є свідомим і активним рішенням підприємства, яке воно приймає, оці-

нюючи доступні можливості на ринку банківських послуг. Через це даний показник тісно корелює зі стратегічними та операційними цілями підприємства. Депозити ж, здебільшого, формуються за наявності тимчасово вільних коштів і не завжди свідчать про потребу підприємства у фінансових інструментах для розвитку.

Крім того, структура та обсяги кредитних залишків дають змогу більш обґрунтовано сегментувати організаційних споживачів, що є ключовою передумовою для формування ефективних B2B-маркетингових стратегій банків. Підприємства з високими обсягами кредитування, як правило, потребують комплексних фінансових рішень, супутніх продуктів і персоналізованого обслуговування, тоді як інформація про депозити не дозволяє однозначно ідентифікувати рівень їхньої фінансової активності чи зацікавленість у розширенні співпраці з банком.

На основі аналізу кредитних залишків можливо моніторити динаміку взаємодії підприємств із банківськими установами та виявляти галузеві тенденції на ринку банківських послуг. Кредитування чутливо реагує на зміни економічної кон'юнктури та ділової активності в окремих секторах, тоді як депозити й інші банківські продукти не завжди мають таку виразну та пряму залежність від реальної діяльності підприємств.

У табл. 2 представлено величини залишків кредитів, наданих організаційним споживачам за розділами їх економічної діяльності на 01.11.2025 р. [24].

Обслуговування організаційних споживачів характеризується виразною галузевою спеціалізацією. Так, АТ КБ "ПриватБанк" концентрує значну частку кредитного портфеля на роздрібній торгівлі, що свідчить про його орієнтацію на широку клієнтську базу торговельних підприємств, тоді як АТ "Ощадбанк" більш рівномірно розподіляє ресурси між оптовою торгівлею та енергетичним сектором, що може відображати стратегію диверсифікації ризиків і підтримку стратегічно важливих галузей економіки. Банки з меншою часткою ринку, такі як АТ "Райффайзен Банк" чи АТ "ПУМБ", проявляють фокус на окремих секторах, зокрема сільському господарстві та виробництві, що дозволяє їм формувати нішеві пропозиції для корпоративних клієнтів.

Має місце також концентрація кредитних ресурсів у банках, що обслуговують великі промислові підприємства, зокрема у виробництві харчових продуктів та видобуванні енергетичних ресурсів. Зазначене підкреслює пріоритетне значення фінансування інвестиційно-капіталоємних секторів та роль банків як каталізаторів розвитку стратегічних галузей економіки. Одночасно, сегмент операцій з нерухомістю та діяльності головних управлінь демонструє тенденцію до централізації фінансових потоків у холдингових структурах, що забезпечує оптимізацію управлінських та фінансових ресурсів на рівні корпоративних груп.

Важливо також відзначити наявність окремої частини портфеля, що спрямовується на обслуговування "інше та нерезиденти", що відображає інтеграцію українських підприємств у міжнародні фінансові операції та підкреслює значення зовнішньоекономічної діяльності для банківського сектору.

Згідно з даними табл. 2 також доцільно підкреслити, що найбільші обсяги кредитування зосереджені у

сегментах оптової та роздрібної торгівлі (відповідно 211 млн грн і 96 млн грн), що вказує на велику потребу підприємств цих секторів у постійному оборотному фінансуванні та, відповідно, робить їх найбільш активними організаційними споживачами для банків.

Сегмент сільського господарства, мисливства та надання пов'язаних послуг (77 млн грн) та постачання енергії (53 млн грн) характеризується стратегічною фінансовою активністю: підприємства цих секторів активно залучають кредити для модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів та інвестицій у довгострокові проекти. Тому очевидно, що для цієї групи організаційних споживачів ефективною стратегією B2B-маркетингу буде пропозиція цільових кредитних продуктів, консалтингових послуг і комплексних пакетів фінансування, що поєднують кредити з управлінням грошовими потоками та страхуванням.

До секторів з меншими обсягами кредитування слід віднести виробництво харчових продуктів (29 млн грн), виробництво транспортних засобів (11,4 млн грн), добування нафти та газу (10 млн грн). Разом вони формують нішевий сегмент організаційних споживачів, в якому банкам доцільно застосовувати індивідуальні пропозиції та спеціалізовані інвестиційні кредити. У таких сегментах важливо враховувати циклічність бізнесу та специфіку інвестиційних проєктів клієнтів.

Суттєва увага має приділятися сегменту операцій з нерухомістю (19,6 млн грн) та інших фінансово-адміністративних послуг (20,7 млн грн). Поведінка підприємств цих секторів характеризується середньою активністю, що вказує на доцільність для банків пропонувати комбіновані продукти для розвитку активів та оптимізації фінансування.

Таким чином, аналіз портфеля корпоративного кредитування дозволяє виділити ключові патерни: концентрація ресурсів у торговельному секторі, спеціалізація банків на окремих галузях, централізація фінансових потоків у великих холдингах та активна участь у підтримці міжнародних операцій організаційних споживачів.

З урахуванням вищенаведеного, підходи до формування стратегій B2B-маркетингу банківських продуктів включають, на наш погляд, наступні базові блоки:

— сегментація за рівнем фінансової активності на основі величини кредитування відкриває можливості для більш точного налаштування банківських продуктів і сервісів для корпоративних клієнтів. Підприємствам сфери торгівлі та енергетики,

Таблиця 2. Величини залишків кредитів, наданих організаційним споживачам за розділами їх економічної діяльності на 01.11.2025 р.

Найменування банку / Розділ економічної діяльності	Роздрібна торгівля, крім торгівлі авто-транспортним і засобами та мотоциклами	Оптова торгівля, крім торгівлі авто-транспортними засобами та мотоциклами	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря	Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	Виробництво харчових продуктів	Виробництво інших транспортних засобів	Добування сирої нафти та природного газу	Операції з нерухомим майном	Інше (у т. ч. суб'єктів незалежної професійної діяльності та нерезидентів)	Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АТ КБ "ПриватБанк"	96 484 855,59	38 779 161,56	—	14 918 220,46	—	—	—	10 711 639,21	20 687 211,29	—
АТ "Ощадбанк"	—	27 290 633,17	20 481 197,47	20 018 067,39	—	—	—	8 434 236,24	—	—
АТ "Райффайзен Банк"	—	25 027 586,98	—	20 393 855,01	12 166 067,26	—	—	—	—	—
АТ "ПУМБ"	—	20 372 735,26	—	13 723 396,77	—	—	—	—	—	—
АТ "Укресім-банк"	—	14 593 477,05	17 209 165,39	—	8 490 699,13	11 405 059,72	10 012 988,95	—	—	—
АТ "ОТП БАНК"	—	12 887 969,21	—	7 920 400,56	7 800 711,93	—	—	—	—	—
АТ "СЕНС БАНК"	—	11 952 687,87	—	—	—	—	—	8 490 759,01	—	—
АТ "КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК"	—	8 439 376,33	—	—	—	—	—	—	—	—
АБ "УКРГАЗ-БАНК"	—	11 800 332,22	15 136 516,50	—	7 957 964,10	—	—	—	—	9 584 250,86
Акціонерний банк "Південний"	—	11 814 441,78	—	—	—	—	—	—	—	—
АТ "УКРСИБ-БАНК"	—	9 336 965,79	—	—	—	—	—	—	—	—
Разом	96 484 855,59	211 192 173,32	52 826 879,36	76 955 939,80	28 614 442,32	11 405 059,72	10 012 988,95	19 636 634,46	20 687 211,29	9 584 250,86

Джерело: складено авторами за даними із [24]

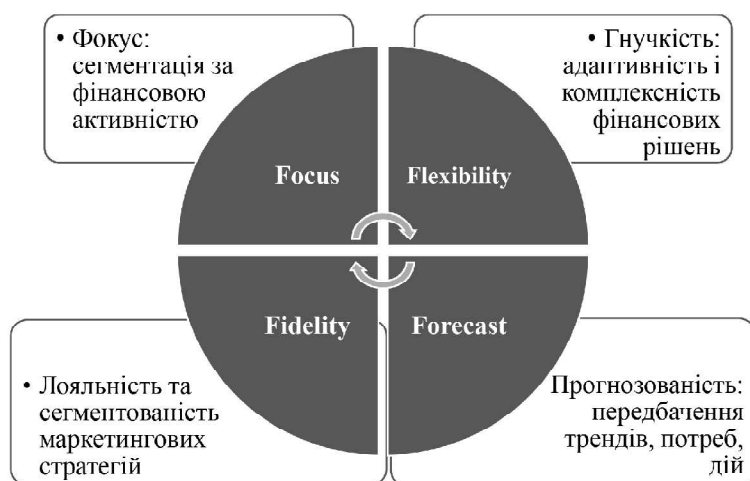


Рис. 1. Концепція "4F" для B2B-маркетингу банківських продуктів

Джерело: адаптовано авторами.

котрі характеризуються великим обсягом операцій і високою платоспроможністю, доцільно пропонувати комплексні рішення, наприклад, кредитні лінії для оборотного капіталу, факторинг, експортне фінансування, зарплатні проекти та управління ліквідністю через депозити й інвестиційні рахунки. Для менш активних споживачів, зокрема у сфері нерухомості та інших послуг, ефективними будуть кредитні продукти середнього розміру, лізинг обладнання, розрахунково-касове обслуговування, платіжні картки для корпоративних витрат та депозити з гнучкими умовами, що дозволяють оптимізувати витрати без значного ризику для бюджету компанії [23]. Нішеві сегменти, серед яких як зазначалося вище, виробничі та добувні підприємства, потребують спеціалізованих фінансових рішень, орієнтованих на підтримку виробничих процесів, наприклад, цільові кредити на модернізацію обладнання, форфейтинг контрактів, розрахунково-касове обслуговування з можливістю консолідації рахунків та валютне хеджування для операцій з імпортом і експортом. Таке диференційоване пропонування банківських продуктів дозволяє підвищити ефективність B2B-продажів, прогнозувати платоспроможність клієнтів і зміцнити довгострокові партнерські відносини, адаптуючи фінансові рішення під специфіку кожного сегмента.

Таким чином, доцільною класифікація організаційних споживачів на такі групи: високофінансово активні (торгівля, енергетика), середньоактивні (нерухомість, інші послуги), нішеві (виробництво, добувні галузі). Сегментування за цим параметром дозволить формувати таргетовані B2B-пропозиції.

— Пріоритетність комплексних фінансових рішень. Активні кредитні користувачі потребують комплексного пакету банківських продуктів, який включає факторинг, страхування, консалтингові послуги та управління грошовими потоками. З цієї позиції маркетингова стратегія буде орієнтована на інтегровану пропозицію банківських продуктів для активних кредитних користувачів. Основним завданням такої стратегії є формування пакета послуг, який одночасно задовольняє потреби клієнта у фінансуванні, мінімізації ризиків та оптимізації грошових потоків. Маркетингова комунікація у такому випадку повинна

підкреслювати синергію між продуктами, демонструючи, наприклад, як факторинг дозволяє пришвидшити оборотність коштів, страхування мінімізує фінансові ризики, консалтингові послуги сприяють стратегічному плануванню, а управління грошовими потоками забезпечує ефективність капіталу [10].

— Динаміка та прогнозування кредитної поведінки. Аналіз залишків кредитів дає змогу відстежувати тренди фінансової активності по секторах, що дозволяє банкам прогнозувати потреби організаційних споживачів і своєчасно пропонувати відповідні продукти.

— Розробка сегментованих маркетингових стратегій. Банки можуть оптимізувати B2B-маркетинг, використовуючи дані про кредитні залишки для виявлення найбільш перспективних секторів, визначення потенціалу крос-продажів та формування програм лояльності для стратегічних клієнтів. Так, якщо підприємство

активно використовує овердрафт для оборотного капіталу, банк може запропонувати "Кредитну лінію для масштабування бізнесу" з гнучким лімітом та вигідними умовами погашення. Для підприємств, котрі здійснюють валютні операції на регулярній основі, логічним крос-продажем буде "Мультивалютний рахунок з автоматизованим конвертером", який знижуватиме витрати на конвертацію та курсові ризики. Пропозиція "ERP-фінансування" або "Еквайринг + POS-кредитування" буде корисною для організаційних споживачів, які цінують одночасне отримання фінансування та інтегрованих сервісів для розвитку бізнесу [9].

Паралельно банки можуть формувати програми лояльності для організаційних споживачів, стимулюючи тривалу співпрацю та використання комплексних продуктів. Наприклад, програма "Бізнес Преміум" передбачатиме спеціальні умови кредитування, зниження ставок за депозитами, безкоштовне відкриття нових рахунків та персонального менеджера для консультацій. Для клієнтів, які активно користуються кількома продуктами банку, ефективною буде "Програма кумулятивних бонусів", при якій за використання кредитів, депозитів, еквайрингу чи зарплатних проектів організаційний споживач отримуватиме знижки на обслуговування, підвищені ліміти або бонуси для інвестиційних продуктів.

Отже, якщо ввести англомовну аббревіатуру, то для B2B-маркетингу банківських продуктів можна запропонувати концепцію "4F" (від англ. "Focus", "Flexibility", "Forecast", "Fidelity") (рис. 1).

Запропонована концепція "4F" для B2B-маркетингу банківських продуктів, на відміну від існуючих, інтегрує сегментування за фінансовою активністю, комплексні рішення, виявлення трендів та лояльність безпосередньо у стратегічне планування банку, тоді як традиційні моделі, переважно, зосереджені на класичних маркетингових принципах сегментації, позиціонування та просування продукту.

На відміну від тих концепцій, котрі акцентують увагу на продуктових характеристиках або ціноутворенні, концепція "4F" дозволяє враховувати динаміку прийняття рішень організаційними споживачами, їх потребу в прогнозованості фінансових рішень, гнучкості умов

співпраці та довгостроковій лояльності. Завдяки цьому банківські установи зможуть формувати індивідуалізовані B2B-пропозиції та товарну політику щодо банківських продуктів, котрі більш точно відповідатимуть поведінковим патернам організаційних споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Порівняння українського та європейського ринків корпоративного банкінгу виявило суттєві відмінності у підходах до B2B-маркетингу. Європейські банки більше орієнтуються на цифрові платформи, інтегровані фінансові рішення, аналітичні сервіси та підтримку ESG-проектів, тоді як вітчизняні банки зосереджені на персональних відносинах, надійності та базових фінансових інструментах.

На основі аналізу кредитних залишків організаційних споживачів розроблено рекомендації щодо сегментації клієнтів за рівнем фінансової активності: високофінансово активні (торгівля, енергетика), середньоактивні (нерухомість, інші послуги) та нішеві (виробництво, добувні галузі). Удосконалена класифікація дозволяє банкам формувати таргетовані B2B-пропозиції, пропонуючи комплексні фінансові рішення для активних організаційних споживачів, середні продукти для помірно активних та спеціалізовані рішення для нішевих сегментів.

Модифікована концепція "4F" може використовуватися як основа для побудови маркетингової стратегії банківських продуктів у сегменті B2B, оскільки вона інтегрує поведінкові особливості організаційних споживачів у процес стратегічного планування. Тому врахування потреб у прогнозованості фінансових рішень, гнучкості умов співпраці та формуванні довгострокової лояльності дозволить банку розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції, ефективно сегментувати організаційних споживачів і формувати комплексні пакети B2B-пропозицій банківських продуктів, які відповідають їх реальним бізнес-потреbam.

Напрямок подальших досліджень є визначення можливостей адаптації концепції "4F" до підприємств різних сфер економічної діяльності та оцінка її ефективності для формування універсальних підходів до стратегій промислового маркетингу.

Література:

1. Дзера О. В., Біленко М. С. Категорія "банківська послуга": визначення і особливості. Нове українське право. 2022. № 1. С. 29—34.
2. Куць Н. Перехід до маркет-орієнтованої моделі ведення банківського бізнесу та трансформація понять "банківська послуга" та "банківський продукт". Ринок цінних паперів України. 2014. № 8. URL: <http://www.securities.usmdi.org/PDF/849.pdf>
3. Жаворонок А. В., Федішин М. П., Ковальчук Н. О. Трансформація банківських продуктів і послуг у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (18). С. 202—215. URL: <http://rpeu.stu.cn.ua/article/view/184337>
4. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажах банківських продуктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 23 (2).

С. 55—58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%282%29_14

5. Луців Б. Банківський маркетинг в умовах цифрової глобалізації. Світ фінансів. 2020. Вип. 1 (62). С. 20—32.

6. Кретов Д. Особливості обслуговування корпоративних клієнтів банками України в сучасних умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № (19). Вип. 186—194. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.22>

7. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/202459100>

8. Кретов Д. Удосконалення банківського обслуговування корпоративних клієнтів на основі цифрової трансформації фінансових технологій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 183—188. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25>

9. Мірошник Р., Кухта І. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>

10. Бороденко Т. М., Гапонюк Р. М. Макретинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 160—165. URL: <https://doi.org/10.32702/2306.6814.2024.6.160>

11. PrivatBank. Офіційний сайт. Послуги для бізнесу / Корпоративні картки. URL: <https://privatbank.ua/business>

12. UKRSIBBANK BNP Paribas Group. Corporate clients services. URL: <https://ukrsibbank.com/en/products/corporate-clients/cards/>

13. Euromoney Awards for Excellence. Ukreximbank is Ukraine's Best Bank for Corporates. 2025. URL: <https://www.eximbank.com/eng/bank/press/novyny-banku/news-list/ukreximbank-is-ukraines-best-bank-for-corporate-clients-according-to-the-2025-euromoney-awards-for-excellence.html>

14. Citibank Ukraine. About Citi in Ukraine. URL: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/english/about/citi-in-ukraine.html>

15. NIBC Bank N.V. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/NIBC_Bank

16. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria

17. KBC Group. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/KBC_Group

18. Ігнатюк А., Колоша В. Концентрація ринку банківських послуг України: сучасний стан та перспективи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2024. № 1 (224). С. 37—44. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/5>

19. Бричка Б., Бричка Г. Особливості функціонування ринку банківських послуг України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 22. С. 126—131. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/583>

20. Дзюблюк О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах

воєнного стану. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 8—25.

21. Захарченко В. Особливості становлення та проблеми організації банківської системи України: міжнародні порівняння. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 1. С. 88—97.

22. Левкович О. В., Райгородська Ю. Ю. Удосконалення банківських послуг з метою підвищення їх прибутковості. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_62

23. Прокоф'єва О. В. Розвиток банківського сектору України в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 108—112. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.108>

24. Національний банк України. Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic>

References

1. Dzera, O.V. and Bilenko, M.S. (2022), "Category "banking service": definition and features", *Nove ukrain-s'ke pravo*, vol. 1, pp. 29—34.

2. Kuts', N. (2014), "Transition to a market-oriented model of banking business and transformation of the concepts of "banking service" and "banking product"", *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, vol. 8, available at: <http://www.securities.usmdi.org/PDF/849.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).

3. Zhavoronok, A.V. Fedyshyn, M.P. and Koval'chuk, N.O. (2021), "Transformation of banking products and services in modern conditions", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2 (18), pp. 202—215, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/184337> (Accessed 20 Dec 2025).

4. Hirniak, V.V. (2017), "Modern marketing tools in the sale of banking products", *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vol. 23 (2), pp. 55—58, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%-282%29__14 (Accessed 20 Dec 2025).

5. Lutsiv, B. (2020), "Banking marketing in the conditions of digital globalization", *Svit Finansiv*, vol. 1, pp. 20—32.

6. Kretov, D. (2024), "Features of servicing corporate clients by Ukrainian banks in modern conditions", *Tavrijs'kyj naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. (19). № 186—194. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.22>

7. Gasiy, O. Skorba, O. and Roshko, N. (2024), "The impact of internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for customers in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/25240072/202459100>

8. Kretov, D. (2024), "Improvement of banking services for corporate clients based on the digital transformation of financial technologies", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 183—188. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-25>

9. Miroshnyk, R.O. and Kukhta, I.V. (2023), "Digitization of Ukraine's banking system in the current environment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>

10. Borodenko, T.M. and Haponiuk, R.M. (2024), "Macrorating in the banking sector in the face of modern

challenges", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 160—165. <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.6.160>

11. PrivatBank (2025), "Services for business, Corporate cards", available at: <https://privatbank.ua/business> (Accessed 20 Dec 2025).

12. UKRSIBBANK BNP?Paribas Group. (2025), "Corporate clients services", available at: <https://ukrsibbank.com/en/products/corporate-clients/cards/> (Accessed 20 Dec 2025).

13. Ukreximbank (2025), "Euromoney Awards for Excellence. Ukreximbank is Ukraine's Best Bank for Corporates", available at: <https://www.eximb.com/eng/bank/press/novyny-banku/news-list/ukreximbank-is-ukraines-best-bank-for-corporate-clients-according-to-the-2025-euromoney-awards-for-excellence.html> (Accessed 20 Dec 2025).

14. Citibank Ukraine. (2025), "About Citi in Ukraine", available at: <https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/english/about/citi-in-ukraine.html> (Accessed 20 Dec 2025).

15. wikipedia (2025), "NIBC Bank N.V", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/NIBC_Bank (Accessed 20 Dec 2025).

16. wikipedia (2025), "Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Banco_Bilbao_Vizcaya_Argentaria (Accessed 20 Dec 2025).

17. wikipedia (2025), "KBC Group", available at: https://en.wikipedia.org/wiki/KBC_Group (Accessed 20 Dec 2025).

18. Ignatyuk, A. and Kolosha, V. (2024), "Concentration of the Ukrainian banking services market: current state and prospects", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1 (224), pp. 37—44. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/5>

19. Brychka, B. and Brychka, H. (2025), "Features of the functioning of the banking services market in Ukraine", *Tavrijs'kyj naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 22, pp. 126—131, available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/583> (Accessed 20 Dec 2025).

20. Dziublyuk, O. (2023), "Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 3, pp. 8—25.

21. Zakharchenko, V. (2021), "Features of the formation and problems of the organization of the banking system of Ukraine: international comparisons", *Ekonomichnyj chasopys Volyn's'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 1, pp. 88—97.

22. Levkovych, O.V. and Rajhorods'ka, Yu.Yu. (2023), "Improvement of banking services in order to increase their profitability", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_62 (Accessed 20 Dec 2025).

23. Prokof'ieva, O.V. (2023), "Development of the banking sector of Ukraine under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 108—112. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.108>

24. National Bank of Ukraine (2025), "Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbustatistic> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.01.2026 р.

V. Dankanych,

PhD student of the Department of Economy and Finance, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5719-0343>

V. Hoblyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1830-3491>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.33

TOURISM AND RECREATION SECTOR AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN MOUNTAIN REGIONS

В. А. Данканич,

аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

В. В. Гоблик,

д. е. н., професор, Мукачівський державний університет

ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНА СФЕРА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ГІРСЬКИХ РАЙОНІВ

The study aims to determine the role of the tourism and recreation sector as a factor of economic development in the mountainous regions of Ukraine and to develop recommendations for strengthening the local economy (through the creation of new jobs, the preservation of cultural and natural heritage, and the improvement of the socio-economic well-being of the population). The study highlights that the tourism and recreation sector is a crucial component of the region's economic system, generating additional income, creating jobs, and fostering entrepreneurial development. Based on the research results, the potential for using these impacts to develop various models of economic growth in mountainous regions is demonstrated, in particular, the multiplier effect model, the socio-economic stabilization model, the cultural and ecological development model, and the integrated planning and partnership model. It is stated that the models of the tourism and recreation sector's influence on the economy of mountainous regions are shaped by the priority directions of local development, their interconnectedness, and the formats of strategic measures applied. It is illustrated that the model aimed at generating a multiplier effect in the economies of mountainous regions focuses on attracting investments into the tourism and recreation sector, which ensures income growth in related industries. It is demonstrated that the model of socio-economic stabilization is oriented toward the development of tourism and recreation activities linked to local resources and traditional employment. This contributes to retaining the population, especially young people, and reducing migration and demographic risks. It is also shown that the cultural and ecological development model is oriented toward preserving cultural heritage and promoting local traditions. Priority is given to types of tourism connected with the history, crafts, and arts of the mountainous region. This supports the development of local culture and increases the area's attractiveness to visitors. Furthermore, it is demonstrated that the model of integrated planning and partnership involves the joint efforts of government bodies, local communities, and businesses in implementing comprehensive tourism and recreation projects. This ensures sustainable economic development of the region and strengthens its social infrastructure. The research results indicate that the tourism and recreation sector can serve as an effective tool for the comprehensive economic, social, and cultural development of mountainous regions, provided that priority directions are defined and strategic measures are applied in an integrated manner.

Метою дослідження є визначення ролі туристично-рекреаційної сфери як чинника економічного розвитку гірських районів України та розробка рекомендацій щодо посилення локальної економіки (через створення нових робочих місць, збереження культурної та природної спадщини, а також покращення соціально-економічного стану населення). У межах дослідження звернено увагу на те, що туристично-рекреаційна сфера є важливою складовою економічної системи регіону, що забезпечує створення додаткових доходів, робочих місць та стимулює розвиток підприємництва. За результатами дослідження доведені можливості використання окреслених впливів для формування різних моделей економічного розвитку гірських районів, зокрема: моделі мультиплікаційного ефекту; моделі соціально-економічної стабілізації; моделі культурно-екологічного розвитку; моделі інтегрованого планування та партнерства. Констатовано, що окреслені моделі впливу туристично-рекреаційної сфери на економіку гірських районів формуються залежно від пріоритетних напрямків локального розвитку, інтегральності цих напрямків та форматів застосовуваних стратегічних заходів. Проілюстровано, що модель із формування мультиплікаційного ефекту в економіці гірських районів спрямована на залучення таких інвестицій у туристично-рекреаційну сферу, що забезпечують зростання доходів у суміжних галузях. Доведено, що модель соціально-економічної стабілізації розвитку гірських районів спрямована на розвиток туризму та рекреації, пов'язаних з місцевими ресурсами та традиційною зайнятістю. Це сприяє утриманню населення, особливо молоді, зменшенню міграції та демографічних ризиків. Доведено, що модель культурно-екологічного розвитку орієнтована на збереження культурної спадщини та популяризацію місцевих традицій. Пріоритетним є розвиток туризму, пов'язаного з історією, ремеслами та мистецтвом гірського регіону. Це сприяє розвитку локальної культури та підвищенню привабливості району для відвідувачів. Доведено, що модель інтегрованого планування та партнерства передбачає об'єднання зусиль державних органів, місцевих громад та бізнесу для реалізації комплексних туристичних та рекреаційних проєктів. Це забезпечує сталий економічний розвиток району та зміцнення соціальної інфраструктури. Результати дослідження засвідчують, що туристично-рекреаційна сфера може виступати ефективним інструментом комплексного економічного, соціального та культурного розвитку гірських районів за умови визначення пріоритетних напрямків і інтегрованого застосування стратегічних заходів.

Key words: multiplier effect; promotion of local traditions; socio-economic stabilization; tourism; development of related industries; improvement of the marketing system.

Ключові слова: мультиплікаційний ефект; популяризація місцевих традицій; соціально-економічна стабілізація; туризм; розвиток суміжних галузей; удосконалення системи маркетингу.

PROBLEM STATEMENT

Despite their natural and cultural potential (which in theory could create preconditions for the development of various economic sectors [2—3]), the mountainous regions of Ukraine face a crisis economic situation, characterized by high unemployment, youth outmigration, degradation of traditional industries, and low household income levels. Annual data from the State Statistics Service of Ukraine confirm that these crisis trends intensify as population density decreases, infrastructure deteriorates (which exacerbates the problems caused by remoteness from economic centers), and socio-economic risks remain high.

Under such conditions, the search for models to stimulate the development of local economies in mountainous regions becomes particularly relevant. As demonstrated by studies of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the United

Nations Tourism Organization (UN Tourism, formerly UNWTO), one such model is the development of tourism and recreation, as it creates opportunities not only for generating new jobs and increasing household incomes, but also for restoring social and economic infrastructure, preserving cultural heritage, and protecting natural resources. According to UN Tourism, tourism in mountain areas has a multiplier effect, as it stimulates the development of related sectors — from transport and hospitality to the production of local goods and handicrafts.

However, it should be noted that for the tourism and recreation sector to serve as an effective instrument for the economic revival of mountainous areas, a comprehensive approach combining strategic planning, state support, and active involvement of local communities is essential. This includes the integrated development of multifunctional infrastructure, improvement of regional tourism product marketing, enhancement of skills in the

Table 1. Social effects of tourism and recreation development in the mountain regions of Ukraine

Impact aspect	Description of the effect of tourism and recreation development	Examples of implementation in the mountainous regions of Ukraine
Retention of young people in their home regions	Tourism and recreation create new jobs and opportunities for self-employment, motivating young people to stay in their native regions.	Youth startups in ecotourism and hospitality (guided tours, sports equipment rental, small hotels in the Carpathians); training programs and internships in the tourism sector
Reduction of demographic decline risk	Tourism and recreation contribute to regional economic stability and infrastructure improvement, reducing population outflow and attracting new residents.	Seasonal and permanent jobs at Bukovel, Dragobrat resorts; development of local businesses (handicrafts, farm products)
Increase in cultural awareness among the population	Promotion of local traditions and cultural heritage through tourism and recreation projects.	Ethnographic festivals, traditional craft workshops, guided tours of historical and architectural landmarks
Increase in environmental awareness among the population	Tourism encourages the protection of natural resources and the development of environmentally responsible practices.	Eco-tours, national parks (Carpathian National Nature Park, Skole Beskydy), creation of conservation trails, implementation of sustainable tourism ruleio

Source: created by the authors based on [4; 6—7].

hospitality sector, and the adoption of modern technologies for managing tourist flows. Without such measures, the tourism and recreation potential of mountain regions risks remaining underutilized, while the economic challenges may continue to deepen.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Research on the tourism and recreation sector as a driver of economic development in mountainous areas has been conducted by Biletska N., Holovko O., Lemak V. [2], Mashtaler O., Hutsul T., Maslyhan O., Cheban Yu., and Tsymbalistova O. [5]. These scholars systematically examine how the tourism and recreation sector can enhance the economic potential of mountainous regions, emphasizing the need for an integrated approach to planning tourism products, developing infrastructure to accommodate visitors, fostering local entrepreneurship, and preserving natural and cultural heritage.

Furthermore, these researchers stress that, in order to develop practical recommendations for overcoming economic crises and ensuring sustainable development of local communities, it is crucial to utilize tourism potential effectively. This approach not only stimulates economic growth in mountain regions but also promotes social stability, strengthens the region's positive image, and encourages population retention-particularly among young people-in their home areas.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of the study is to identify the role of the tourism and recreation sector as a factor in the economic development of Ukraine's mountainous regions and to develop recommendations for enhancing its effectiveness in stimulating the local economy (through the creation of new jobs, the preservation of cultural and natural heritage,

and the improvement of the socio-economic well-being of the population).

THE PAPER MAIN BODY

Within the framework of the study, the authors draw attention to the fact that a mountain region is a territory characterized not only by specific natural conditions (high relief, challenging climate, particular soil cover and hydrological features), but also by a complicated socio-economic development due to the unique living conditions and specific nature of economic activity [2—3]. In Ukraine, mountain regions include high-altitude areas with low population density, limited transport and engineering infrastructure, and exposure to natural hazards such as avalanches, mudflows, landslides, floods, and soil erosion risks.

The distinction of the term "mountain region" in national scientific and administrative practice is justified not by its inherent characteristics, but rather by the need for a comprehensive approach to regional planning, the development of targeted socio-economic programs, and the adaptation of public administration policies to the specific conditions of these territories [3]. In fact, the very delineation of such areas from others should enable government authorities to more effectively account for the features of the natural environment and socio-demographic factors when influencing the potential of the local economy and when making strategic decisions regarding their development.

Within the framework of the outlined study, we concur with the opinion of Maslyhan O. O. and Kulinich T. V. [6] that the tourism and recreation sector represents the most effective model of economic development for mountainous areas, as it generates additional sources of income for the population, contributes to job creation, and stimulates the development of related industries (transport, hotel and restaurant business, production of local goods and crafts).

Table 2. Key directions for enhancing the effectiveness of economic development in mountainous areas

Direction of development of mountainous areas	Key types of strategic actions for development	Impact on local economic stimulation models
Infrastructure development	Modernization of roads, crossings, and public parking facilities. Construction and renovation of hotels, recreational, and tourism infrastructure. Development of tourist routes, information centers, and recreational areas.	Creates a multiplier effect by attracting investment, stimulates related industries, and increases the region's overall accessibility and tourism appeal.
Support for small and medium-sized businesses	Grant programs for homestead owners and small hotels Support for local producers and artisans Development of farms and eco-oriented services	Strengthens local entrepreneurship, supports job creation, boosts local incomes, and promotes economic diversification.
Development of cultural and natural heritage	Organizing festivals, fairs, and workshops. Establishing and expanding protected areas and eco-trails. Promoting traditional culture, crafts, and local cuisine.	Supports the development of a cultural and ecological growth model, enhances tourism appeal, and ensures the preservation of traditions and natural resources.
Socio-economic support for the population	Creating new jobs in tourism and related sectors. Developing education and improving skills in the hospitality industry. Ensuring access to quality healthcare and social services.	Ensures socio-economic stability by reducing outmigration, improving the population's well-being, and strengthening the region's human resource potential.

Source: created by the authors based on [1–2; 4; 7].

In addition to its economic impact, the development of tourism and recreation (as two interconnected spheres) in mountain regions promotes social stability, particularly by retaining young people, reducing the risks of demographic decline, and enhancing the cultural and environmental awareness of the local population (see Table 1).

According to research by Biletska N., Holovko O., and Lemak V. [1], tourism and recreational activities in mountainous regions have a multiplicative effect, as each investment in this sector generates additional economic and social benefits, including improved infrastructure, preservation of cultural heritage, and stimulation of local entrepreneurship. For instance, investments in the development of tourist infrastructure in the Carpathians—such as building hotels, establishing rental points for skiing and sports equipment, and creating tourist routes and excursion programs—have contributed to higher incomes for the local population, the creation of new jobs, and the growth of related sectors, including the food industry, crafts, and transport. In the Kosiv and Verkhovyna districts, the organization of ethnographic and cultural festivals helps preserve folk traditions and crafts while simultaneously attracting tourists and generating additional income for local communities.

To make the tourism and recreation sector an effective driver of economic development in mountainous regions, it is essential to implement a comprehensive set of targeted measures that integrate economic, social, cultural, and environmental priorities. The key directions for enhancing economic development in mountainous areas include [3; 6–7]:

— Systematic modernization of transportation networks, as well as the construction and renovation of hotels, recreational facilities, tourist routes, and information centers.

— Support for small and medium-sized enterprises in hospitality, traditional crafts, the food industry, and environmentally oriented services.

— Organization of festivals, workshops, and cultural events; creation of protected natural areas and eco-tourism routes; and promotion of national traditions and authentic cultural heritage.

— Creation of new jobs, ensuring stable income opportunities, encouraging youth engagement and retention in the region, and improving the quality of education and healthcare services.

Given the diversity of these directions (see Table 2), their combined application can shape various models for stimulating the local economy, as each development pathway influences different components of mountainous territories—including infrastructure, the economy, social development, culture, and the environment.

It can be noted that, depending on which direction outlined in the table is prioritized, the formats of the strategic measures applied and their integration, specific models of impact on local economic development emerge in a given mountain region. Among these, we have identified the following models: the multiplier effect model, the socio-economic stabilization model, the cultural and ecological development model, and the integrated planning and partnership model.

In a model aimed at generating a multiplier effect in the economy of mountainous regions, investments are promoted not only in tourism and recreation but also in related sectors such as transportation, hotels and restaurants, and traditional crafts (e.g., pottery, woodcarving, blacksmithing, basket weaving, and more). This approach helps expand the region's economic base, stimulate entrepreneurship, and increase local employment. Investment in one sector generates additional demand in others, reinforcing economic interactions and boosting local incomes. As a result, a self-sustaining cycle of economic development emerges, with tourist flows acting as a catalyst for broader economic activity and higher public revenues.

Within a model aimed at the socio-economic stabilization of mountainous regions, tourism and recreation are priority sectors, as they help retain the local population—especially young people—reduce migration outflows, and mitigate demographic risks. This includes types of tourism that are closely connected to local resources, lifestyles, and traditional occupations in mountain areas, such as rural (green) tourism, classic ecotourism, agritourism (farm tourism), and active or adventure tourism. These forms of tourism are particularly effective in creating local jobs, keeping young people in the region, and curbing migration.

Within the model focused on cultural and ecological development, the priority area of activity is tourism and recreation, which helps preserve cultural heritage and promote local traditions. This involves types of tourism directly linked to the region's cultural traditions and history, crafts, and arts, such as historical tourism, ecotourism with a cultural component, culinary tourism, and art tourism.

Within the model focused on integrated planning and partnership, efforts are coordinated among government agencies, local communities, and businesses in mountain regions to implement comprehensive projects in tourism and recreation, ensuring the sustainability of economic development and social infrastructure. This includes partnerships such as tourism clusters and proto-clusters, public-private partnerships, and similar collaborative initiatives.

CONCLUSIONS

The study highlights that the tourism and recreation sector is an important component of a region's economic system, generating additional income, creating jobs, and stimulating entrepreneurship. Accordingly, it concludes that the impacts of the tourism and recreation sector can be leveraged to form different models of economic development for mountainous areas. It is noted that these models of influence depend on the priority development directions, the degree of integration, and the formats of the strategic measures applied. Among the identified models are the multiplier effect model, the socio-economic stabilization model, the cultural and ecological development model, and the integrated planning and partnership model.

It has been demonstrated that the multiplier effect model in the economy of mountainous regions focuses on attracting investments into the tourism and recreation sector, which in turn drives income growth in related industries.

It has also been shown that the socio-economic stabilization model for the development of mountainous regions is aimed at promoting tourism and recreation linked to local resources and traditional occupations. This supports the retention of the population, particularly young people, and helps reduce migration and demographic risks.

It has been demonstrated that the cultural and ecological development model focuses on the preservation of cultural heritage and the promotion of local traditions. Its priority is the development of tourism and recreation connected to the history, crafts, and arts of the mountainous region. This contributes to the growth of local culture and enhances the region's appeal to visitors.

It has also been shown that the integrated planning and partnership model involves the coordination of efforts among government agencies, local communities, and businesses to implement comprehensive tourism and recreation projects. This ensures sustainable economic development of the region and strengthens social infrastructure.

The study's results indicate that the tourism and recreation sector can serve as an effective tool for the comprehensive economic, social, and cultural development of mountainous regions, provided that priority areas are clearly defined and strategic measures are applied in an integrated manner.

Література:

1. Білецька, Н., Головки, О., Лемак, В. (2024). Сучасні концепції розвитку туристичних та ресторанних кластерів гірських територій. *Економічний простір*, 2024. № 191. С. 40—45.
2. Делятинчук А.І. Розвиток гірських територій України як складова стратегії єс для карпатського регіону. *Публічне урядування*, 2024. №. 1 (38). С. 25—31.
3. Кравців В. С., Жук П. В. Розвиток гірських територій України у парадигмі європейського досвіду. *Економіка України*. 2018. № 5. С. 61—72.
4. Королович О.О., Ліба Н. С. Диверсифікація економіки гірських територій: сучасні підходи. *Ефективна економіка*. 2024. Вип. № 8. <http://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4422> (Дата звернення 4.09.2024).
5. Машталер О., Гуцул Т., Маслиган О., Чебан Ю., Цимбалістова О. Кластери в стратегії економічного розвитку України та її регіонів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. No 3 (50). С. 320—329.
6. Маслиган О.О., Кулініч Т. В. Стратегії гармонійного розвитку як засоби мінімізації локальних проблем гірських населених пунктів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4360>
7. Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya. Odesa: KUPRIENKO S.V., 2023, 131 p.

References:

1. Biletska, N., Holovko, O., and Lemak, V. (2024), "Modern concepts of development of tourist and restaurant clusters of mountainous areas", *Ekonomicznyy prostir* vol. 191, pp. 40—45.
2. Delyatinchuk, A.I. (2024), "Development of the mountain territories of Ukraine as a component of the EU strategy for the Carpathian region", *Publichne uryaduvannya*, vol. 1 (38), pp. 25—31.
3. Kravtsiv, V. S., and Zhuk, P. V. (2018), "Development of mountainous areas of Ukraine in the paradigm of European experience", *Ekonomika Ukrayiny*, vol. 5, pp. 61—72.
4. Korolovych O.O., Liba N. S. (2024), "Diversification of the economy of mountainous areas: modern approaches", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. available at: <http://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4422> (Accessed 4.09.2024).
5. Mashtaler, O., Hutsul, T., Maslyhan, O., Cheban, Yu., and Tsymbalistova, O. (2023), "Clusters in the strategy of economic development of Ukraine and its regions", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (50), pp. 320—329.
6. Maslygan, O.O., and Kulinich, T.V. (2024), "Harmonious development strategies as means of minimizing local problems of mountain settlements", *Investments: practice and experience*, vol. 16. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16>
7. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A., and Maslyhan, R. et al. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*: KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 р.

Л. В. Вербівська,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>
І. Р. Вербівський,
аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7687-6244>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.38

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ

L. Verbivska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business and Human Resources Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
I. Verbivskyi,
Postgraduate student, Chernihiv Polytechnic National University

DIVERSIFICATION OF SOURCES OF FINANCING FOR THE AGRICULTURAL SECTOR IN CONDITIONS OF LIMITED BANK LENDING

У статті проаналізовано сучасні підходи до диверсифікації джерел фінансування аграрного сектору в умовах звуження можливостей банківського кредитування. Визначено, що залежність агробізнесу від банківських позик знижує здатність сільськогосподарських підприємств адаптуватися до нестабільного середовища. З'ясовано, що ефективність фінансових рішень в агросекторі визначається широтою доступних фінансових інструментів, структурою залучених ресурсів та здатністю підприємств використовувати альтернативні джерела капіталу. Обґрунтовано роль аграрних розписок, кооперативного фінансування, лізингових програм, краудфандингових платформ та форвардних контрактів у формуванні стійких фінансових потоків без критичної залежності від банків. Досліджено вплив диверсифікованої фінансової стратегії на стійкість аграрних підприємств та їхню інвестиційну активність за умов дефіциту кредитних ресурсів. Сформовано концептуальні засади диверсифікації джерел фінансування як механізму зміцнення фінансової стійкості аграрного сектору та підвищення його здатності функціонувати в умовах обмеженого доступу до банківського кредиту.

The article substantiates conceptual approaches to diversifying financing sources for the agricultural sector under conditions of limited bank lending and identifies tools, mechanisms, and financial solutions that can enhance sustainability of agricultural enterprises and optimize their capital structure. Modern approaches to diversification are analyzed in the context of shrinking lending opportunities caused by rising credit costs and restrictions linked to military risks, which significantly narrow the access of agricultural producers to traditional credit instruments. It is emphasized that

the traditional dependence of agribusiness on bank loans increases financial vulnerability, reduces flexibility of enterprises, and limits their ability to adapt to unstable macroeconomic conditions. The effectiveness of financial solutions in the agricultural sector is determined not only by the diversity of available instruments but also by the structure of attracted resources and the managerial capacity of enterprises to employ alternative sources of capital. Particular attention is given to innovative instruments such as agricultural receipts, cooperative financing, leasing programs, crowdfunding platforms, and forward contracts, which can generate stable financial flows without critical reliance on commercial banks. The article highlights that a diversified financial strategy strengthens enterprise stability, boosts investment activity, and enables the implementation of innovative projects even in conditions of credit shortages. Multi-source financing reduces liquidity risks, enhances investment potential, and supports long-term planning of production cycles, thereby creating prerequisites for sustainable growth. It is proven that the success of diversification depends on institutional support, the development of specialized financial instruments tailored to the needs of agribusiness, and the overall increase in financial literacy among managers of agricultural enterprises. Conceptual principles of financing diversification are thus formed as a mechanism to reinforce financial stability of the agricultural sector, increase its resilience under limited access to bank credit, and ensure its ability to function effectively in an environment of structural instability and heightened external risks.

Ключові слова: диверсифікація фінансування, аграрний сектор, фінансова стійкість, інвестиційні ресурси, фінансові інструменти.

Key words: diversification of financing, agricultural sector, financial sustainability, investment resources, financial instruments.

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

Проблема формування ефективної системи фінансового забезпечення аграрного сектору набула особливої гостроти в умовах структурних дисбалансів та обмеженого доступу до банківського кредитування, яке традиційно виступало базовим джерелом капіталу для більшості виробників. Зростання ризиковості операцій, підвищення вимог до забезпечення позик, волатильність процентних ставок і скорочення кредитних лімітів сформували ситуацію, за якої вартість капіталу для аграрних підприємств стрімко зростає, а можливість доступу до фінансових ресурсів різко знижується. За таких умов класичні моделі кредитного фінансування втрачають свою ефективність, оскільки не здатні врахувати зміни профілю ризику, ліквідності активів та циклічності аграрного виробництва. Це створює системну проблему недостатності капіталізації підприємств, обмежує їхній інноваційні можливості і знижує здатність до масштабування виробничих програм.

Водночас аграрний сектор стикається з потребою забезпечення довгострокової фінансової стійкості, яка неможлива без побудови багатоканальної фінансової архітектури. Недиверсифікована структура джерел залучення капіталу посилює чутливість підприємств до кредитних шоків і породжує асиметрію у прийнятті фінансових рішень, оскільки залежність від одного домінуючого джерела фінансування підвищує вартість ризику та зменшує здатність до адаптації.

Таким чином, питання полягає не лише у дефіциті кредитних ресурсів, але й у відсутності ефективних механізмів інтеграції альтернативних фінансових інструментів, що дозволяють уникнути залежності від банківського кредитування. Тому саме необхідність переосмислення фінансової стратегії аграрних підприємств з позиції оптимізації структури капіталу та мінімізації системного ризику формує актуальність наукової концептуалізації та аналітичного обґрунтування даної проблеми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження питань фінансового забезпечення підприємств аграрного сектору України переважно зосереджуються на визначенні окремих фінансових інструментів. В той же час системна диверсифікація джерел капіталу в умовах кредитних обмежень досліджена фрагментарно. Зокрема, у науковій праці С. В. Качули [6] доведено значущість бюджетного фінансування та банківського кредиту як ключових драйверів розвитку агропромислового комплексу, акцентовано увагу на їх комплементарності та впливі на інвестиційну активність. Однак інституційні можливості залучення альтернативних ресурсів фактично залишаються поза увагою автора. З іншого боку, О. Я. Стойко [8] розкриває лізингове кредитування як інструмент капіталізації аграрних підприємств, обґрунтовуючи його роль у оновленні основних засобів та оптимізації структури капіталу. В той же час сам лізинг розглядається переважно як окремий канал фінансового забезпечення, без інтеграції у ширшу архітектуру фінансової стратегії.

Варто відзначити дослідження Л. Тулуш [9], у якому аналізується кредитне забезпечення аграрних підприємств у контексті повоєнного відновлення з акцентом на трансформації кредитних ризиків, зміні параметрів доступності позикового капіталу та необхідності адаптації кредитної політики банків. Проте питання перерозподілу фінансового навантаження між різними джерелами фінансування залишається недостатньо деталізованим. А у праці С. М. Халатур [10] важливим елементом управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств в умовах війни визначається сек'юритизація. Автор визначає потенціал трансформації неліквідних активів у ринкові інструменти та розширення фінансового простору, однак конкретні механізми поєднання сек'юритизації з іншими формами позабанківського фінансування не систематизуються.

Доцільно звернути увагу на дослідження А. М. Білоченка [1], яке зосереджене на аналізі проблем забезпечення аграрних підприємств України кредитними ресурсами в умовах воєнного стану. У роботі автор детально розглядає особливості функціонування кредитних механізмів у період глибокої економічної нестабільності, коли доступ до фінансових інструментів є обмеженим, а потреба у позиковому капіталі для підтримки виробничих процесів зростає. Особливий акцент зроблено на визначенні ролі кредитних ресурсів у забезпеченні результативної господарської діяльності аграрних підприємств, адже саме вони виступають ключовим чинником підтримки ліквідності та фінансової стійкості галузі. Окремо визначено бар'єри на шляху формування прозорої кредитної політики у банківській сфері, проаналізовано динаміку банківського кредитування після початку війни та окреслено перспективи його подальшого розвитку. Крім того, приділено увагу оцінці впливу регулятивної політики Національного банку України на динаміку кредитної діяльності комерційних банків, що визначає їхню спроможність підтримувати фінансування реального сектору економіки в сучасних умовах.

Необхідно також звернути увагу на дослідження Ю. О. Чалюк [12; 13], присвячені глобальним соціально-економічним наслідкам російсько-української війни, у яких підкреслюється посилення системних ризиків, деструкцію традиційних фінансових каналів. Водночас авторка визначає формування нових можливостей для аграрних підприємств шляхом залучення ресурсів через цифрові платформи, які забезпечують диверсифікацію джерел фінансування. Крім того, в роботі Н. М. Чиж [14] досліджено перспективи нарощення кредитування в Україні, фокусуючись на макрофінансових умовах, банківських ризик-моделях та регуляторних обмеженнях, що впливають на кредитування аграрних підприємств.

Загалом наявні наукові напрацювання підтверджують актуальність переходу від моноканальної моделі банкоцентричного фінансування до диверсифікованої фінансової архітектури аграрного сектору, що й визначає наукову спрямованість дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування концептуальних підходів до диверсифікації джерел фінансування аграрного сектору в умовах обмеженого банківського кре-

дитування, а також визначення інструментів, механізмів і фінансових рішень, здатних підвищити стійкість аграрних підприємств та оптимізувати структуру їхнього капіталу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах функціональна необхідність диверсифікації джерел фінансування аграрного сектору України обумовлюється різким погіршенням параметрів доступності банківського кредитування, що проявляється у зростанні вартості позикового капіталу та скороченні кредитних лімітів для підприємств з підвищеним ризиковим профілем [9]. За таких умов традиційна банкоцентрична модель фінансування втрачає свою функціональність, оскільки не забезпечує ані стабільності грошових потоків, ані достатньої капіталізації виробничих проєктів. В той же час висока процентна чутливість аграрних підприємств, сезонність їх операційних циклів та низька ліквідність активів створюють додаткову асиметрію у взаємодії з банківською системою, що підвищує системний ризик та обмежує можливість довгострокового планування.

У такій ситуації диверсифікація джерел фінансування перетворюється на стратегічну необхідність, оскільки дозволяє перерозподілити ризики між різними формами капіталу, зменшити залежність підприємств від одного кредитного каналу, що вплине на оптимізацію структури витрат на залучення ресурсів [13, с. 124]. Відповідно, на перший план виходять альтернативні фінансові інструменти, пов'язані з лізингом, аграрними розписками, кооперативними моделями тощо. Застосування таких інструментів може сприяти формуванню багатоканальної фінансової архітектури, здатної компенсувати обмеження банківського сегменту та підвищити загальну стійкість аграрного сектору України до економічних шоків.

Також, одним із найбільш дієвих інструментів розв'язання окресленої проблеми може стати запровадження механізму державних гарантій, спрямованого на здешевлення кредитних ресурсів для аграрних підприємств. Такий підхід дозволить знизити фінансове навантаження на виробників та забезпечити їм доступ до позикового капіталу на прийнятних умовах. Водночас реалізація цієї ініціативи потребуватиме активізації регуляторних операцій з боку держави, зокрема посилення контролю за кредитними програмами та формування прозорих правил їх функціонування [1].

Крім того, важливим елементом стане цільове розширення міжбанківського кредитування з боку Національного банку України, що сприятиме підтримці банківського сектору та його спроможності фінансувати спеціалізовані програми кредитування агросектору. У перспективі це може забезпечити стабільність фінансової системи, підвищити довіру між учасниками ринку та створити умови для довгострокового розвитку аграрних підприємств навіть в умовах воєнних викликів [2, с. 103—104].

Втім, зважаючи на фактично монопольне становище банків у сфері аграрного кредитування, оцінимо обсяг ресурсів, які залучали сільськогосподарські

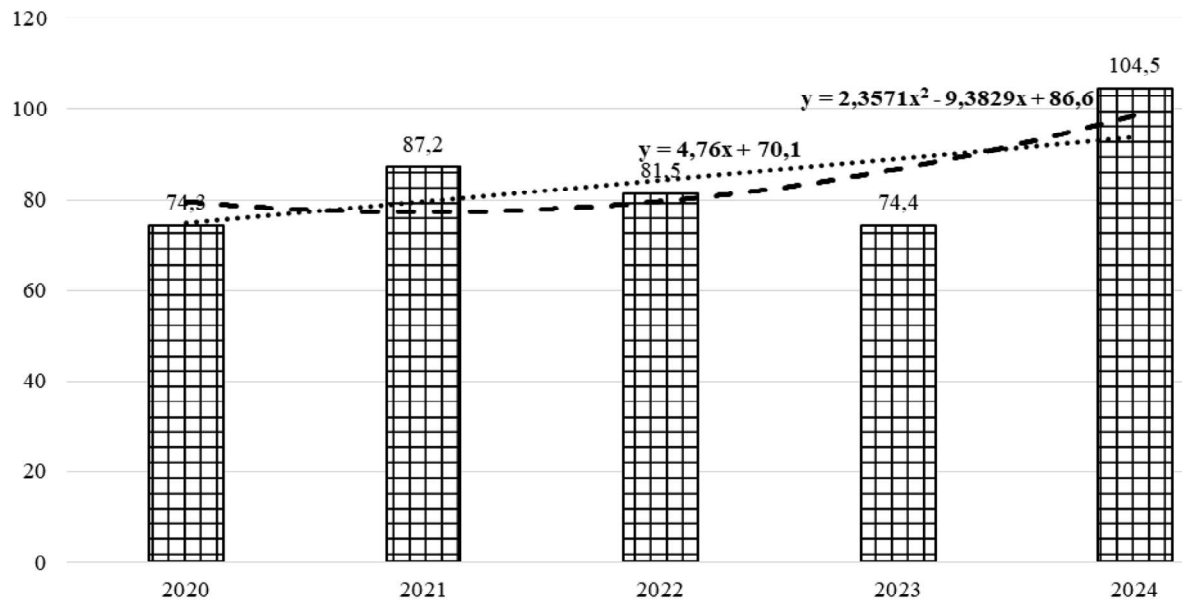


Рис. 1. Кореляційна оцінка тренду динаміки обсягів банківського кредитування агросектору України, млрд. грн

Джерело: побудовано автором на основі [7].

підприємства у банківських установ за останні роки (рис. 1).

Визначені параметри лінійного тренду свідчать, що обсяг банківських кредитів протягом аналізованого періоду характеризувався нестабільною динамікою. При цьому абсолютне збільшення даного показника складало 4,76 млрд. грн щорічно. З іншого боку, аналіз результатів поліноміального тренду показує, що фактична річна зміна обсягу кредитів для аграрних підприємств характеризувалася скороченням на 9,38 млрд. грн за початкового його зростання на 2,36 млрд. грн. Таким

чином, можна стверджувати, що хоча комерційні банки і є головним кредитором аграрної галузі, ситуація з фінансуванням сільськогосподарських підприємств на банківському ринку є нестабільною.

Відомо, що поточна залежність агробізнесу від банківських позик істотно знижує його адаптивність у нестабільному економічному середовищі, оскільки позиковий капітал формує жорстку фінансову структуру з високою чутливістю до процентної волатильності та змін кредитної політики [8, с. 60]. У ситуації, коли операційні грошові потоки аграрних підприємств відзначаються се-

Таблиця 1. Концептуалізація небанківських механізмів формування стійких фінансових потоків аграрних підприємств

Інструмент фінансової трансмісії	Економічна природа та механізм дії	Потенційний вплив на стійкість фінансових потоків
Аграрні розписки	Забезпечений документарний інструмент, що фіксує зобов'язання виробника поставити продукцію або здійснити оплату; підвищує ліквідність завдяки чіткій юридичній структурі.	Забезпечує швидкий доступ до фінансування, знижує потребу в класичному кредитуванні, формує прогнозованість грошових надходжень.
Кооперативне фінансування	Механізм акумуляції ресурсів через виробничі та кредитні кооперативи; ґрунтується на колективній відповідальності та спільному використанні капіталу.	Дозволяє зменшити індивідуальні ризики, вирівнює фінансові потоки, забезпечує стійкість у періоди нестачі ліквідності.
Лізингові програми	Інструмент фінансування оновлення матеріально-технічної бази без значних одноразових витрат; знижує капіталомісткість інвестиційних рішень.	Дас змогу уникнути навантаження боргових зобов'язань, підтримує стабільність операційних витрат та підвищує інвестиційну гнучкість.
Краудфандингові платформи	Колективне інвестування, що дозволяє залучати кошти від широкого кола учасників через цифрові платформи; має низький поріг входу.	Диверсифікує джерела капіталу, зменшує залежність від фінансових інституцій, стимулює розвиток інноваційних проектів.
Форвардні контракти	Інструмент хеджування цінних ризиків, що передбачає фіксацію ціни та умов поставки у майбутньому періоді.	Забезпечує прогнозованість доходів, знижує вплив ринкової волатильності та підтримує стабільність грошових потоків.

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9].



Рис. 2. Концептуальна модель диверсифікації джерел фінансування агросектору України

Джерело: розроблено автором на основі [4; 11].

зонністю, циклічністю та значною амплітудою коливань, фіксовані зобов'язання за кредитами створюють дисбаланс між фінансовими потребами бізнесу та графіком платежів, посилюючи ризик ліквідності. Крім того, підвищення премії за ризик у періоди макроекономічної турбулентності збільшує вартість капіталу, що зменшує інвестиційну спроможність та обмежує доступ до кредитних ресурсів саме тоді, коли аграрним підприємствам потрібна антикризова гнучкість [5, с. 29].

Також домінування банківського фінансування формує одновимірну фінансову архітектуру в галузі, за якої будь-яке звуження кредитного каналу призводить до системного шоку, що проявляється у зростанні боргового навантаження, вимушеному скороченні виробничих програм, відкладенні інвестиційних рішень тощо [12 с. 359]. Відсутність диверсифікованих інструментів, таких як лізингові механізми чи партнерські інвестиційні моделі, позбавляє аграрні підприємства можливості перерозподіляти ризики та створювати альтернативні джерела ліквідності. У результаті залежність від банківських позик не просто обмежує фінансову маневреність, а й робить агробізнес вразливим до зовнішніх шоків, знижуючи його стійкість та стратегічну здатність до адаптації.

Отже, приходимо до висновку, що ефективність фінансових рішень в аграрному секторі безпосередньо залежить від широти доступних інструментів та структури залучених ресурсів, оскільки кожен тип капіталу має власну вартість, ризиковий профіль і часову структуру грошових потоків. Аграрне виробництво характеризується високою волатильністю доходів, довгими інвестиційними циклами та значною залежністю від зовнішніх факторів, що робить оптимізацію структури капіталу критично важливою [6]. У таких умовах вузький набір доступних фінансових інструментів призводить до концентрації ризиків та збільшує вартість фінан-

сування. Натомість широка фінансова архітектура — від банківських кредитів і лізингових механізмів до форвардних контрактів дозволяє підприємствам формувати структуру джерел капіталу відповідно до особливостей власних операційних потоків і ризикового профілю (табл. 1).

В практичному аспекті вплив диверсифікованої фінансової стратегії на стійкість аграрних підприємств у середовищі дефіциту кредитних ресурсів проявляється через зниження концентрації ризику та формування багатоканальної структури капіталу, що забезпечує стабільність грошових потоків незалежно від стану банківського сектору. При цьому використання альтернативних фінансових механізмів, зазначених у табл. 1, дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати вартість капіталу, підтримувати технологічне оновлення та забезпечувати достатню ліквідність для продовження операційних циклів [3, с. 38—39]. Загалом у таких умовах роль диверсифікації полягає не лише у заміщенні кредитного каналу, а й у створенні стійкої фінансової архітектури, здатної адаптуватися до умов волатильності ринку в умовах військових ризиків.

Крім того, інвестиційна активність аграрних підприємств, що працюють у межах диверсифікованої фінансової моделі, зберігатиме свою інерційність навіть при скороченні банківського кредитування, оскільки підприємства отримуватимуть доступ до ресурсів із різною часовою та ризиковою структурою. Це дозволить їм реалізовувати інноваційні проекти та модернізаційні програми без критичної залежності від процентної динаміки чи жорсткості кредитної політики банків. У результаті саме диверсифікована стратегія підсилює антициклічну стійкість агросектору, підвищує його інвестиційну спроможність та забезпечує більш збалансований розвиток у періоди фінансової нестабільності [8].

Виходячи з вищевикладеного, приходимо до висновку щодо необхідності формування концептуальних засад диверсифікації джерел фінансування для агросектору України, що обумовлюється системною нестабільністю кредитного ринку та посиленням ризиковості операційних циклів. На нашу думку, банкоцентрична модель фінансування більше не забезпечує достатнього рівня ліквідності й інвестиційної підтримки, що робить аграрні підприємства вразливими до зовнішніх шоків. Тому концептуальні засади диверсифікації покликані структурувати фінансову архітектуру сектору, визначити функціональні межі альтернативних інструментів та інтегрувати їх у єдину систему управління капіталом. Це створить передумови для оптимізації вартості ресурсів, зниження концентрації ризиків і формування стійких грошових потоків, необхідних для модернізації та довгострокового розвитку агросектору країни (рис. 2).

Запропонована модель забезпечує підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств через формування багатоканальної структури ліквідності та зменшення залежності від коливань кредитного ринку. Вона створює умови для оптимізації вартості капіталу, підсилює інвестиційну спроможність і стабілізує грошові потоки в умовах макроекономічної турбулентності. Завдяки цьому агросектор отримає здатність підтримувати відтворювальні процеси та реалізовувати модернізаційні програми навіть за дефіциту традиційного банківського фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, диверсифікація джерел фінансування є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору України в умовах структурної нестабільності та обмеженого доступу до банківського капіталу. Запропонований підхід щодо механізму диверсифікації фінансування дозволяє перерозподілити ризики, оптимізувати вартість ресурсів і забезпечити стабільність грошових потоків за рахунок багатоканальної фінансової архітектури. При цьому гнучкість фінансових рішень здатна підсилити інвестиційну активність аграрних підприємств, що створить сприятливі умови для модернізації виробництва і підвищить здатність галузі сільського господарства України адаптуватися до макроекономічної нестабільності, формуючи основу для її сталого розвитку. Слід зазначити, що ефективна диверсифікація фінансування сприятиме зменшенню залежності аграрних підприємств від окремих кредитних інституцій та дозволить активніше залучати альтернативні джерела капіталу, зокрема інвестиційні фонди, міжнародні грантові програми та партнерські проєкти. Це не лише розширить фінансові можливості агросектору, але й забезпечить його інтеграцію у глобальні економічні процеси, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українського сільського господарства на світовому ринку.

Література

1. Білоченко А. М. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

<index.php/journal/article/view/2186> (дата звернення 01.12.2025).

2. Буткевич Т. В. Фінансове забезпечення підприємств аграрного сектору. Причорноморські економічні студії. 2024. № 89. С. 100—107. URL: https://bses.in.ua/journals/2024/89_2024/19.pdf (дата звернення 01.12.2025).

3. Гарбажій К.С., Печка С.С., Дарушин О.В. Стратегічні засади фінансового забезпечення диверсифікації аграрних підприємств. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 8 (198). С. 32—43. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/312836> (дата звернення 01.12.2025).

4. Глухов В.В. Кредитні програми фінансування АПК в Україні: проблеми та ефективність. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 2 (16). С. 288—296. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/478> (дата звернення 01.12.2025).

5. Гончаренко К.О., Дуленко З. В. Особливості оцінки ризиків кредитування сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. № 6 (331). С. 27—34. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/331/pdf/NV_ONEU_6_2025_\(on-line\).pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/331/pdf/NV_ONEU_6_2025_(on-line).pdf) (дата звернення 01.12.2025).

6. Качула С. В., Гетель В. В. Бюджетне фінансування та банківське кредитування як інструменти розвитку агропромислового комплексу України. Ефективна економіка. 2025. №2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5785> (дата звернення 01.12.2025).

7. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення 01.12.2025).

8. Стойко О. Я. Лізингове кредитування як інструмент капіталізації аграрного сектору України. Наукові горизонти. 2019. № 4 (77). С. 58—66. URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/4-77-2019> (дата звернення 01.12.2025).

9. Тулуш Л., Заєць О. Кредитне забезпечення аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2025. №77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6372> (дата звернення 01.12.2025).

10. Халатур С. М., Сірко А. Ю., Малоок А. В. Сек'юритизація як ефективна складова управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства в умовах війни. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2 (9). С. 144—150. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319106> (дата звернення 01.12.2025).

11. Халін С.В., Шерстюк О.В. Інноваційно-відтворювальна модель розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких ланцюгів доданої вартості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 191—196. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6943> (дата звернення 01.12.2025).

12. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal

aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing". 2022. С. 357—364. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6443/13296-1> (дата звернення 01.12.2025).

13. Чалюк Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталлий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1399> (дата звернення 01.12.2025).

14. Чиж Н. М., Урбан О. А., Дзямулич М. І. Перспективи нарощення кредитування в Україні. Економічний форум. 2021. № 3. С. 139—144. URL: https://e-forum.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Economic_Forum_Vol_11_No_3.pdf (дата звернення 01.12.2025).

References:

1. Bilochenko, A. M. (2023), "Lending to the agricultural sector of Ukraine in wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2186> (Accessed 01 December 2025).

2. Butkevych, T. V. (2024), "Financial support of enterprises in the agricultural sector", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 89, pp. 100—107, available at: https://bses.in.ua/journals/2024/89_2024/19.pdf (Accessed 01 December 2025).

3. Harbazi, K. S., Piechka, S. S. and Darushyn, O. V. (2024), "Strategic principles of financial support for diversification of agricultural enterprises", *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 8 (198), pp. 32—43. available at: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/312836> (Accessed 01 December 2025).

4. Hlukhiv, V. V. (2025), "Credit programs for financing the agro-industrial complex in Ukraine: problems and efficiency", *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2 (16), pp. 288—296. available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/478> (Accessed 01 December 2025).

5. Honcharenko, K. O. and Dulenko, Z. V. (2025), "Features of risk assessment in lending to agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 6 (331), pp. 27—34, available at: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/331/pdf/NV_ONEU_6_2025_\(on-line\).pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/331/pdf/NV_ONEU_6_2025_(on-line).pdf) (Accessed 01 December 2025).

6. Kachula, S. V. and Getel, V. V. (2025), "Budget financing and bank lending as tools for the development of the agro-industrial complex of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5785> (Accessed 01 December 2025).

7. National Bank of Ukraine. (2025), available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 01 December 2025).

8. Stoiko, O. Ia. (2019), "Leasing lending as capitalization instrument for the agricultural sector of Ukraine", *Naukovi Goryzontu*, vol. 22 (4), pp. 58—66. available at: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/4-77-2019> (Accessed 01 December 2025).

9. Tulush, L. and Zaiets, O. (2025), "Credit provision for agricultural enterprises in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*,

vol. 77, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6372> (Accessed 01 December 2025).

10. Khalatur, S. M., Sirko, A. Yu. and Malook, A. V. (2024), "Securitization as an effective component of managing the financial resources of an agricultural enterprise in wartime", *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskogo derzhavnogo tekhnichnogo universytetu*, vol. 2 (9), pp. 144—150, available at: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319106> (Accessed 01 December 2025).

11. Khalin, S. V. and Sherstiuk, O. V. (2025), "Innovative-reproductive model of developing the potential of agricultural enterprises based on the formation of sustainable value chains", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 191—196. available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6943> (Accessed 01 December 2025).

12. Chaliuk, Yu. O. (2022), Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war. In: *The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*, "Baltija Publishing", Riga, Latvia, available at: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6443/13296-1> (Accessed 01 December 2025).

13. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 122—128, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1399> (Accessed 01 December 2025).

14. Chyzh, N. M., Urban, O. A. and Dziaulych M. I. (2021), "Prospects for increasing lending in Ukraine", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 139—144, available at: https://e-forum.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Economic_Forum_Vol_11_No_3.pdf (Accessed 01 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 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 336.777 (477)

Г. В. Миськів,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>
Є. А. Тагієв,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9313-9715>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.45

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РИНКУ ЗЛИТТІВ І ПОГЛИНАНЬ В УКРАЇНІ

G. Myskiv,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics Lviv Polytechnic National University
Y. Tahiyev,
Postgraduate Student, Lviv Polytechnic National University

INVESTIGATION OF TRENDS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF THE MERGERS AND ACQUISITIONS MARKET IN UKRAINE

Стаття аналізує трансформацію ринку M&A в Україні у 2015—2025 рр., що характеризується високою волатильністю та залежністю від геополітичних шоків. Актуальність теми зумовлена роллю M&A як важливого інструменту інтеграційних процесів і капіталоформуючого чинника в економіці держави. Результати дослідження засвідчують циклічну активність коливання ринку: від стабілізації після світової економічної кризи до піку в 2018—2019 рр., кризового впливу пандемії COVID-19 у 2020 р., різкого спаду в 2022 р. через війну, та поступового відновлення з домінуванням внутрішніх інвесторів у 2023—2025 рр. Провідними секторами ринку M&A у період повномасштабного вторгнення стали IT-сфера, аграрний комплекс, нерухомість, оборонна промисловість. Визначено, що незначний рівень прозорості ринку зумовлює недостовірність аналітичних висновків про розвиток ринку. Аналіз частки угод M&A за типом інвестора засвідчує лідирування українських інвесторів з внутрішніми угодами. Автори вбачають, що у перспективі, ринок угод M&A стане рушієм післявоєнної відбудови національної економіки.

The article provides a study of the transformational dynamics of Ukraine's M&A market in 2015—2025. The market has demonstrated considerable volatility, heavily influenced by geopolitical shocks. The relevance of the topic lies in the role of M&A as a critical mechanism for achieving integration processes at the macroeconomic level and realizing synergy effects that enhance enterprise value. The research aims to identify key trends in transaction dynamics, investment structures, and sectoral priorities within the Ukrainian M&A landscape over the last years. Findings revealed a cyclical pattern of market activity: from post-crisis stabilization following the global economic downturn of 2014—2015 to a peak in 2018—2019, followed by atypical decline due to the COVID-19 pandemic in 2020, a sharp contraction in 2022 triggered by full-scale war, and signs of gradual recovery during 2023—2025 with a predominance of domestic investors. Key sectors driving M&A activity include IT, agribusiness, real estate, and defense industries. Notably, the market's transparency remains a structural challenge, with only about 54% of transactions disclosing deal values over the analyzed period. Transparency levels peaked in 2024 at 65%, reflecting increased investor confidence and regulatory improvements; however, the persistent lack of full transparency complicates thorough

market analysis. The structure of the Ukrainian M&A market is defined by three main investor categories: domestic deals involving Ukrainian investors, inbound deals where foreign investors acquire Ukrainian assets, and outbound deals with Ukrainian investors acquiring assets abroad. Over 2018–2025, domestic transactions constituted the majority, especially post-2022, making up approximately 59% of deals, reflecting capital flow controls and growing reinvestment within Ukraine due to heightened geopolitical risk. Foreign inbound investment accounted for roughly 35%, showing tentative signs of recovery, while outbound deals have increased as Ukrainian companies diversify internationally, particularly in IT and agribusiness sectors. In conclusion, the article emphasizes the need for enhancing market transparency and further adaptation by market participants to improve Ukraine's M&A market resilience, investment attractiveness, and alignment with global economic trends during ongoing uncertainty.

Ключові слова: ринок злиттів і поглинань (M&A), інвестиції, угоди M&A, інвестиційна активність, сектори економіки, прозорість ринку.

Key words: mergers and acquisitions (M&A) market, investments, M&A transactions, investment activity, economic sectors, market transparency.

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

В умовах глобальної конкуренції та динамічних макроекономічних змін процеси економічної інтеграції набувають критичного значення для забезпечення стабільного та стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Ринок злиттів і поглинань (M&A) є проявом корпоративної інтеграції та виступає потужним інструментом для досягнення синергетичного ефекту й реалізації стратегічних цілей підприємств. У вітчизняній економічній історії, яка бере свій початок із 90-х років XX століття, український ринок M&A пройшов кілька етапів формування, включаючи приватизаційний та корпоративний, а зараз перебуває у шокowo-адаптаційному періоді воєнної кризи, виявляючи надзвичайну стійкість та ознаки поступового відновлення.

Водночас, війна сформувала новий інвестиційний ландшафт в Україні загалом та на ринку M&A зокрема, особливостями якого стали перевага покупця при укладанні угод, суттєве зниження оцінок активів, застосування механізмів "воєнних дисконтів" та зростання частки відстрочених платежів (earn-outs). Обмеження валютного контролю, запроваджені Національним банком України (НБУ), стимулювали внутрішні M&A-транзакції, тоді як іноземні інвестори, здебільшого, остерігаються високих ризиків воєнного стану в Україні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання): провести комплексне дослідження та систематизувати тенденції розвитку ринку злиттів і поглинань в Україні упродовж останнього десятиріччя, а також визначити перспективні напрями подальшого розвитку ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання злиттів і поглинань (M&A) як інструменту інтеграції та концентрації капіталу активно досліджується українськими вченими. Основна увага у працях дослідників довоєнного періоду, зокрема Андрійчука В.

[1], Вінніка Д., Шацької Д., Бичкової Н. [2], Гамми Т., Головченко Г. [3], Гонтара Д., Даниліної С., Левицької А., Янковської О., Сабадаш В., Шацької З. та Когут А. [4] та ін., приділялася особливостям функціонування ринку M&A в Україні, його залежності від макроекономічних і геополітичних факторів, а також порівнянню з європейськими та світовими тенденціями. Більшість авторів погоджувалися, що український ринок M&A є недостатньо розвиненим, високочутливим до зовнішніх шоків і потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання.

Багато уваги дослідженню ринку M&A приділяється авторами і у період повномасштабного вторгнення. Зокрема, поточний стан ринку в умовах війни проаналізовано у працях: Вергелеса В. та Баюри Д. [5], Середи О., Кисляка С. [6], Носова Е., Сидоренко Д., Могилової М. та ін. Результати досліджень вказують на різке скорочення кількості угод M&A, трансформацію секторальної структури й мотивацій угод в часі війни та прогнозують значне пожаття ринку у повоєнний період за умови швидкого відновлення економіки та гарантій безпеки інвестицій.

Варто зазначити, що актуальна аналітична та статистична інформація, яка необхідна для повноцінного дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку злиттів і поглинань України, представлена у аналітичних звітах та оглядах ринку компаній KPMG [7-12] та Inventure [13, 14].

Разом з тим, значна увага науковців та аналітичних компаній до тенденцій та проблем розвитку ринку M&A України не применшує необхідності постійного дослідження його динаміки, особливо зважаючи на мінливість зовнішнього середовища та регуляторних актів, які впливають на рішення інвесторів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринок злиттів і поглинань (M&A) є практичною формою реалізації інтеграційних процесів на мікроекономічному рівні, а його сутність визначається через процес об'єднання господарюючих суб'єктів та досягнення синергії [1; 3].

Основна мета M&A полягає у досягненні синергетичного ефекту, за якого цінність об'єданого підприємства

мства перевершує суму його окремих складових частин, а також у реалізації стратегічних цілей та здобутті конкурентних переваг [4].

Розвиток ринку злиттів та поглинань (М&А) в Україні за останні десять років (2015—2025 рр.) свідчить про його високу волатильність, пряму залежність від геополітичних шоків та поступову, хоча й нерівномірну, адаптацію до кризових умов. Динаміка укладених угод та їх вартісного вираження демонструють чітку узгодженість з фазами економічного циклу (рис. 1):

— 2015—2017 рр. — посткризовий період, який супроводжувався повільним відновленням та стабілізацією після світової економічної кризи 2014—2015 рр.;

— 2018—2019 рр. — пік активності ринку упродовж останнього десятиріччя, який супроводжувався рекордними показниками;

— 2020 р. — атиповий занепад, викликаний пандемією COVID-19;

— 2021 р. — період найбільшої інвестиційної привабливості до повномасштабного вторгнення, значний приріст за кількістю та за вартістю угод;

— 2022 р. — кризовий шок через початок війни, різке падіння, ринок майже зупинився;

— 2023—2025 рр. — ознаки стійкої траєкторії відновлення та консолідації ринку з домінуванням внутрішніх інвесторів.

До повномасштабного вторгнення ринок злиттів та поглинань (М&А) України (2018—2021 рр.) характеризувався динамічною фазою активізації та зростання. Навіть попри значне падіння вартості укладених угод у 2020 р., кількість укладених угод інвесторами була досить великою. Це вказувало на стратегічний потенціал ринку М&А України, зацікавлення іноземних інвесторів (особливо фінансовим сектором та енергетикою) та передбачало подальшу позитивну динаміку розвитку. Однак шок початку воєнної агресії на території України відобразився обвалом стратегічного ринку М&А: більшість угод 2022 р. були укладені до лютого. Інвестори майже цілковито припинили діяльність. Іноземні інвестори почали розглядати діяльність в Україні як високоризикову та відмовлятися від неї. Пріоритети інвесторів та власників бізнесу змістилися у бік виведення капіталу з України. Наступні роки (2023—2024 рр.) були спрямовані на відновлення втрачених позицій — ринок намагався оговтатися, адаптуватися та почав відновлюватися. За 9 міс. 2025 р. відбулося суттєве поживлення активності навіть на тлі попередніх років. Однак операції буди зосереджені переважно у відносно безпечних секторах: ІТ, оборонні технології, агробізнес (табл. 1).

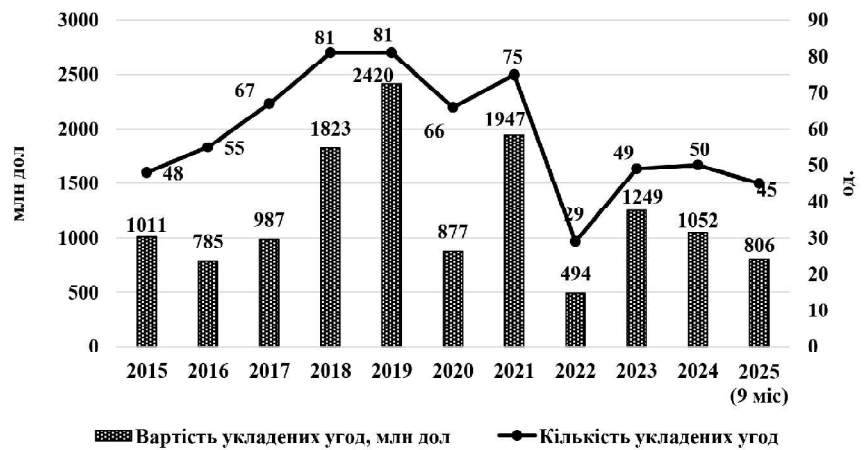


Рис. 1. Динаміка основних показників ринку злиттів і поглинань України упродовж 2015—2025 рр., од., млн дол.

Джерело: побудовано за даними [11; 15].

Середня вартість угоди на ринку М&А дає загальне уявлення про репрезентативний розмір угод, що відбувалися на ринку за певний період. Показник показує, які масштаби компаній найчастіше стають об'єктом угод, а також тренди в інвестиційній активності. Динаміка середнього рівня вартості на ринку М&А України у 2018—2025 рр. свідчить про збільшення інвестиційної активності, що зумовлена як загальносвітовими, так і локальними економічними та політичними чинниками: у 2023—2025 рр. середня вартість угод М&А в Україні значно зросла, порівняно з початком аналізованого періоду (2018—2019 рр.), досягнувши пікового значення у 2023 р. — 45 млн дол США. Варто зазначити, що придбання Lifecell компанією NJJ Capital за \$500 млн становило 40% від загальної вартості угод на ринку М&А у 2023 році. Без урахування цієї виняткової угоди, середня вартість угод 2023 р. не досягла б навіть 28 млн дол [9].

Упродовж 2018—2025 рр. ринок злиттів та поглинань (М&А) України пройшов через значні трансформації, зумовлені економічним відновленням після кризи, пандемією COVID-19, повномасштабним вторгненням росії та подальшою адаптацією до воєнних умов.

Таблиця 1. Динаміка обсягу та вартості угод М&А в Україні (2018—2025 рр.)

Рік	Кількість угод	Загальна вартість, млн дол.	Середня вартість угоди, млн дол.	Основні характеристики
2018	81	1 823	24	Високий рівень активності.
2019	81	2 420	30	Пік передвоєнної вартості угод.
2020	66	877	28	Призупинення ділової та інвестиційної активності внаслідок пандемії.
2021	75	1 947	40	Активізація ринку після пандемії
2022	29	494	26	Шок від повномасштабного вторгнення, падіння обсягів та вартості до мінімуму з 2015 р.
2023	49	1 249	45	Ознаки поживлення інвестиційної активності (зростання обсягу на 69% порівняно з 2022 р.).
2024	50	1 052	33	Стабільність обсягу, незначне зниження загальної вартості угод.
9м 2025	45	806	34	Зростання обсягу на 22% та вартості на 8% порівняно з 9м 2024 р. Продовження локальної консолідації.

Джерело: складено авторами за [7—15].

Таблиця 2. Пріоритетні галузі ринку M&A України у 2018–2025 рр.

Рік / джерело	Пріоритетні галузі ринку	Обґрунтування за обсягом/вартістю	Найбільші угоди ринку
2018 [7]	1. Металургія 2. Сільське госп-во 3. Хімічна пром-сть 4. Транспорт і інфраструктура	Заг. вартість 10 найбільших угод 2018 р., включно з двома угодами у металургійному секторі на суму 820 млн дол. (55%) і 5 угодами у с/г за 488 млн дол. (33%), складала 1,5 млрд дол.	Група «Метінвест» (Industrial Coal Holding LLC (ICH) придбала активи групи «Донецьксталь» у компанії Fintest Trading Co Ltd, за 714 млн дол. США.
2019 [16]	1. ТМТ (телеком, медіа і технології) 2. Енергетика 3. Нерухомість 4. Сільське Господарство 5. Харчова Промисловість	У ТМТ-секторі (телеком, медіа і технології) було укладено 30 угод (кількість закритих операцій - 21%). Це на 21 угоду більше, ніж у 2018 р. Половина угод припала на частку продуктивних IT-компаній.	Угодою року стала купівля Vodafone Україна компанією Bakcell за 734 млн дол. ДТЕК купив 94% акцій «Київобленерго» і 68,3% акцій «Одесаобленерго». POSCO International купила 75% зернового терміналу в Миколаївському морському порту у групи Orexim.
2020 [8]	1. Нерухомість та будівництво 2. IT- сектор 3. Сільське господарство 4. Транспорт та інфраструктура.	Загальна вартість угод року зменшилася на 62%, а кількість - на 15% порівняно з попереднім періодом через пандемію COVID-19. На чотири лідируючі сектори припадало майже 80% від загальної суми витрат і трохи менше 60% загального обсягу угод.	Транснаціональна логістична компанія DP World придбала за 130 млн дол. 51% акцій TIS-Контейнерний термінал. Компанія Dragon Capital за 110 млн дол. придбала ТОВ «Єврожитлогруп» (Бізнес-центр 101 Tower).
2021 [14]	1. IT сектор 2. Сільське господарство 3. Харчова пром-сть 4. Добувна пром-сть 5. Фінансова діяльн. 6. Транспорт	Порівняно з 2020 роком сукупний обсяг угод М категорій зріс у 2,3 рази, а кількість угод збільшилася на 45%. IT сектор лідирує – в ньому укладено 36 угод M&A на суму \$789 млн	Азербайджанська компанія NEQSOL Holding придбала 100% акцій ПрАТ «Івано-Франківськцемент» за 400 млн дол.
2022 [13]	1. Інновації та IT- сектор 2. Сільське господарство 3. Добувна промисловість	На IT-індустрію припало 19 угод загальною вартістю \$440 млн, що становило 68% обсягу та 89% вартості всього українського ринку M&A за рік.	Придбання AirSlate (PDFfiller) американською компанією UiPath Ventures за 51,5 млн дол (IT та телекомунікації)
2023 [9,10]	1. Інновації та технології 2. Сільське госп-во 3. Нерухомість та будівництво 4. Транспорт	Сукупно 57% вартості та майже 64% обсягу угод припало на 4 лідируючі сектори. Угоди понад \$500 тис. зросли до 90.	Придбання Lifecell компанією NJJ Capital за \$500 млн (телекомунікації. Namsen Limited придбав 36% Агрохолдинг «Кернел» за 136 млн дол (с/г)
2024 [11]	1. Інновації та IT- сектор 2. Нерухомість та будівництво 3. Сільське госп-во 4. Промислові товари 5. Оборонна промисловість	На IT, с/г, нерухомість/ буд-тво та енергетику припало 65% від заг. вартості та обсягу угод. IT – 11 угод (\$342 млн), 22% обсягу та 33% вартості. Нерухомість/буд-тво – 12 угод (\$209 млн), 24% обсягу та 20% вартості. С/г – 6 угод (\$97 млн), 12% обсягу та 9% вартості.	Продаж IT-компанії Creatio компанії Sapphire Ventures, StepStone Group за \$200 млн. Приватизація Об'єднаної гірничо-хімічної компанії (ОГХК) за \$95 млн. Приватизація готелю «Україна» за \$60 млн
9м 2025 [12]	1. Інновації та технології (IT) 2. Сільське госп-во 3. Нерухомість та будівництво 4. Оборонна промисловість	Угоди в секторах IT, нерухомості/будівництва та агросектору склали 70% обсягу та 85% вартості внутрішніх угод. Високий рівень зовнішніх угод (Outbound) – 40% загальної вартості	Компанія МХП придбала 92% акцій іспанської компанії Uvesa на суму 270 млн євро. «Київстар» придбав сервіс «Uklon» за 155 млн дол. (IT). Венчурне фінансування в оборонну промисловість (Swarmr залучив \$15 млн).

Джерело: сформовано авторами на основі [7–14; 16].

Зовнішні чинники економічного середовища, сформовані економічними тенденціями та потрясіннями, спонукали до зміни секторальних, галузевих пріоритетів, які еволюціонували від фокусу на традиційних експортних секторах до переважання стійких до криз галузей, таких як інформаційні технології, з поступовим відновленням інтересу до інфраструктури та енергетики.

Зміна пріоритетних галузей при укладанні інвестиційних угод на ринку M&A України у 2018–2025 рр. представлена у табл. 2.

Дослідження тенденцій розвитку та динаміки укладених інтеграційних угод на ринку M&A України упродовж 2018–2025 рр. дало змогу дійти висновку про значну трансформацію пріоритетних галузей для угод під впливом економічних змін та повномасштабної військової агресії, з акцентом на технології, агросектор та критичну інфраструктуру.

На початку аналізованого періоду, у 2018 р., пріоритетними були сектори, пов'язані з сировинним експортом та внутрішнім розвитком, де металургія лідирувала за вартістю угод, охоплюючи майже половину загального обсягу завдяки великим транзакціям, таким як придбання гірничо-збагачувальних підприємств, тоді як сільське господарство приваблювало інвесторів через високі експортні показники. Нерухомість та будівництво домінували за кількістю операцій, підкреслюючи інтерес до комерційної інфраструктури.

2019 р. засвідчив зростаючу диверсифікацію та посилення глобального тренду цифровізації. Акцент зсунувся у бік технологічних (ТМТ) та енергетичних секторів. Телекомунікації, медіа та IT стали лідерами за кількістю транзакцій, залучаючи іноземний капітал через придбання мобільних операторів та ігрових компаній. Енергетика набула пріоритету завдяки інвестиці-

ям у відновлювані джерела енергії (ВДЕ), а сільське господарство та харчова промисловість зберігали стабільність через консолідацію активів, таких як зернові термінали та виробничі потужності.

Під впливом пандемії, пріоритети 2020 року зосередилися на секторах, стійких до локдаунів, де нерухомість та будівництво утримували лідерство за вартістю завдяки інвестиціям у комерційні об'єкти, а інновації та технології набули домінуючої ролі за кількістю угод, стимульовані прискореною цифровізацією та розвитком e-commerce. Сільське господарство залишалося ключовим через земельні реформи, що полегшували оренду та приваблювали іноземних гравців.

Постпандемійна цифрова трансформація 2021 р. позначилася стрімким зростанням угод в ІТ та телекомунікаціях. Сільське господарство зберігало пріоритет через високі ціни на сировину та консолідацію рослинницьких компаній.

Початок повномасштабної війни у 2022 році кардинально змінив динаміку злиттів та поглинань, проте ІТ-сектор продемонстрував відносну стабільність, стаючи понад 90% вартості транзакцій злиттів та поглинань завдяки збереженню інтересу венчурного капіталу. Це свідчить про стратегічний поворот серед інвесторів, які надають перевагу секторам, стійким до впливу конфліктів, та тим, що мають потенціал зростання в майбутньому в галузі цифровізації та інновацій. Сільське господарство та гірничо-видобувна промисловість представляли поодинокі транзакції, тоді як інші сектори, такі як металургія чи рітейл, практично зупинилися через дефіцит інвестицій та фокус бізнесу на виживанні.

Починаючи з 2023 року, попри виклики воєнного часу, діяльність у сфері злиттів та поглинань демонструвала обережне відновлення та адаптацію. Звіти KPMG за 2023—2024 рр. [9; 10; 11] засвідчують помірні тенденції зростання та консолідації, з активним залученням вітчизняних інвесторів та вибірково поверненням іноземних інвесторів. Інновації та технології надалі зберігають лідерство за вартістю угод. Сільське господарство теж залишилося пріоритетним попри виклики. У цей період також спостерігався підвищений інтерес до угод, що сприяють диверсифікації експорту на тлі геополітичних перебудов.

У 2025 р. пріоритети попередніх двох років продовжували зберігатися за домінуванням інновацій та технологій. Підвищену зацікавленість інвестори проявляють до проектів у галузі оборонних технологій, що приваблювали інвестиції через спеціальні режими та міжнародну підтримку.

Таким чином, галузеві пріоритети на ринку злиттів та поглинань в Україні упродовж 2018—2025 рр. еволюціонували від традиційної сировинної орієнтації до технологічної та інфраструктурної стійкості, зумовленої геополітичними чинниками та глобальними трендами. Стратегічна спрямованість інвесторів на диверсифікацію, інновації та сталий розвиток в умовах нестабільності стала домінуючою рисою ринку M&A останніх років.

У контексті дослідження тенденцій розвитку ринку злиттів і поглинань України варто проаналізувати також низку показників, які вказують на зрілість ринку та його відкритість, зокрема: показник прозорості та частки угод укладених вітчизняними й іноземними інвесторами.

Таблиця 3. Прозорість та структура ринку M&A в Україні за типом інвесторів у 2018—2025 рр.

Рік	Прозорість ринку M&A (частка угод із розкритою вартістю, %)	Частка угод за типом інвестора (від загальної кількості угод, %)		
		Внутрішні угоди (Domestic)	Іноземні угоди (Inbound)	Українські угоди за кордоном (Outbound)
2018	46%	63% (50 угод)	31% (25 угод)	6% (5 угод)
2019	49%	53% (43 угоди)	47% (38 угод)	Н/Д
2020	48%	62% (43 угоди)	36% (25 угод)	1% (1 угода)
2021	Н/Д	Н/Д	Н/Д	Н/Д
2022	<50%	Н/Д	Н/Д	Н/Д
2023	60%	51% (25 угод)	49% (24 угоди)	Н/Д
2024	65%	53,3% (26 угод)	25,5% (13 угод)	20,4% (10 угод)
2025 (9 місяців)	53%	73% (32 угоди)	16% (7 угод)	11% (6 угод)

Джерело: сформовано авторами на основі [7—12].

Прозорість ринку вказує на відсоток угод з розкритою вартістю від загальної кількості транзакцій, що є ключовим індикатором довіри інвесторів, регуляторної стабільності та ринкової зрілості. Низький рівень прозорості може спотворювати дані та впливати на зіставлення даних про угоди за періодами [7].

Щодо частки угод, укладених вітчизняними й іноземними інвесторами, то у аналітичних звітах ринку M&A України [7—12] представлені три основні категорії угод:

1. Внутрішні угоди, укладені за участю українських інвесторів (Domestic deals).
2. Придбання українських активів іноземними інвесторами (Inbound deals).
3. Придбання іноземних активів українськими інвесторами (Outbound deals).

Прозорість ринку злиттів і поглинань (M&A) в Україні, а також частка угод, укладених вітчизняними та іноземними інвесторами, представлені у табл. 3.

Аналіз динаміки ринку злиттів та поглинань (M&A) України в період 2018—2025 рр. виявляє структурну проблему низької прозорості, а також підтверджує переважання українських інвесторів за кількістю угод, особливо після початку повномасштабного вторгнення.

Варто зазначити, що низький рівень прозорості є постійною структурною особливістю українського ринку M&A [11]. У середньому, за період 2018—2025 рр. вартість транзакцій розкривалася лише у 54% відомих українських M&A угодах. При тому, найвищий рівень оприлюднення інтеграційних транзакцій мав місце у 2024 р. — 65%, оскільки було розголошено вартість 65% угод року. водночас, нерозкриття вартості 35% угод свідчить про те, що фактична загальна вартість угод могла бути значно вищою.

Тобто на основі показника прозорості ринку M&A України доходимо висновку про неповноту статистичної інформації щодо операцій на ринку, що зумовлює недостовірність та спотвореність аналітичних висновків про структуру та динаміку ринку. В даному випадку у повній мірі проявляється асиметричність ринкової інформації.

Аналіз частка угод M&A за типом інвестора засвідчує впевнене лідирування українських інвесторів з внутрішніми угодами (Domestic), середня частка яких упродовж досліджуваного періоду становила 59% проти 35% угод іноземних інвесторів (Inbound). У цьому аспекті значну роль відіграв контроль за рухом капіталу, запроваджений Національним банком України (НБУ) у період повномасштабного вторгнення для збереження валютної стабільності, що стимулювало внутрішні трансакції. Українські інвестори з надлишковим капіталом шукали можливості для реінвестування всередині країни, що спонукало до покупок на ринку M&A всередині держави та підвищило рівень внутрішніх угод за 9 місяців 2025 року до 73% від загального обсягу трансакцій.

Разом з тим, українські компанії активно диверсифікують ризики та розширюють діяльність на міжнародні ринки, особливо у Польщу, Румунію, інші країни ЄС, а також у Північну Америку (Outbound активність). Ця тенденція дуже помітна в IT-секторі, сільському господарстві та фармацевтиці. Так, у 2025 р. агрохолдинг МХП викупив 92% акцій іспанської компанії Uvesa на суму €270 млн (~\$300 млн). Sigma Software Group придбала американську консалтингову компанію A Society Group за 10 млн доларів США, а Ciklum — польську IT-компанію GoSolve Group за 5 млн доларів США [17].

У інтеграційних процесах ринку M&A України посилюється також роль іноземного капіталу. Хоча за кількістю угод середня частка іноземних інвесторів (Inbound) становила лише 35% упродовж 2018—2025 рр., вони забезпечили більшу частину вартості ринку — від 51% до 60%. Це вказує на те, що іноземні інвестори, які все ще виходять на ринок, укладають стратегічні та масштабніші угоди.

IT-сектор залишився провідним драйвером активності й продовжує привертати увагу іноземних інвесторів. До прикладу, у 2024 р. IT-компанія Creatio, глобальний розробник no-code платформи для автоматизації бізнес-процесів та CRM, залучила 200 млн дол інвестицій при оцінці в 1,2 млрд дол від Sapphire Ventures, Volition Capital та Horizon Capital. [18]. Агросектор теж продовжує викликати зацікавленість в іноземних інвесторів завдяки своїй стійкості та довгостроковому потенціалу зростання. Серед помітних угод — придбання у 2024 р. 12,6% акцій МХП саудівською компанією SALIC за \$54 млн, що демонструє довіру іноземних інвесторів до сектора [19].

Загалом, динаміка прозорості та структури ринку за часткою інвесторів підкреслює вразливість ринку до зовнішніх шоків, що зумовлює його закритість й неупублічність. Вітчизняні угоди виступають рушійною силою на ринку M&A однак частка Outbound-угод засвідчує амбіції українських компаній до світової експансії та їх високу адаптивність до зовнішніх викликів.

Дослідження динаміки та поточної активності на ринку M&A засвідчує, що навіть на знижених обсягах укладання угод сучасний стан можна розглядати як підготовку до масштабного післявоєнного відновлення, де існуючі угоди сформують нову структуру власності та дозволять підвищити стійкість українського бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ринок злиттів та поглинань України виступає потужним капіталоформуючим драйвером національної економіки, який активізується через інвестиційну діяльність як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Безумовно трансформація українського ринку M&A внаслідок військової агресії потребує дослідження та перманентного аналізу траєкторії розвитку. Поточну активність на ринку можна розглядати як підготовку до масштабного післявоєнного відновлення.

Основні рушійні сили ринку M&A концентруються у високотехнологічних секторах: IT-технології та інновації, сільське господарство, інфраструктура та будівництво, а також оборонна промисловість, де спостерігається різке зростання венчурних угод, орієнтованих на військові технології.

На ринку спостерігається домінування внутрішніх M&A угод, оскільки іноземні покупки остерігаються нестабільності та високих ризиків воєнного часу. Разом з тим, результати інтеграційних угод оприлюднюються приблизно у половині випадків, що вказує на небажання розголошувати вартість придбаних активів, певну закритість ринку для сторонніх та очевидно набагато більші його розміри, порівняно із відкритими обсягами.

Література:

1. Андрійчук В. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Віннік Д.В., Шацька Д.О., Бичкова Н.В. Український ринок угод злиття і поглинання: перспективи і ризики. Економіка. Фінанси. Право. 2019. Вип. 9/1. С. 16—21. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/343>
3. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії. Економічний вісник НГУ. 2009. № 4. С. 21—25.
4. Шацька З. Я., Когут А. Л. Особливості інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 204—208. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/48-2020>
5. Вергелес, В., Баюра, Д. Сучасні тенденції та перспективи розвитку бізнесу шляхом злиття та поглинання у воєнний та повоєнний періоди в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2023. 1(1 (222), 21—26. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/3>
6. Кисляк С. Сучасні тенденції злиття підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-35>
7. Огляд M&A угод в Україні у 2018 році Лютий 2019 рік. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/02/Ukrainian-MA-Review-report-2018-UA.pdf>
8. M&A Radar 2020: Україна. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/ma-radar-2020-ukr.pdf>
9. M&A Radar 2023: Україна. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/02/ma-radar-2023-ukraine-ua.pdf>
10. KPMG в Україні представляє результати огляду українського ринку M&A. KPMG. URL: <https://kpmg->

com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/03/kpmg-v-ukrayini-predstavlyaye-rezultaty-ohlyadu-ukrayinskoho-rynku-ma.html

11. M&A Radar 2024: Україна. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2025/03/ma-radar-2024-ua.pdf>

12. KPMG Ukraine M&A Review. M&A Radar: Україна 9 місяців 2025 року. URL: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/10/ma-radar-ukraine-9m-2025.html>

13. Ринок прямих інвестицій та M&A в Україні 2022: в очікуванні закінчення війни. Inventure. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-pryamih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2022-v-ochikuvanni-zakinchennya-vijni>

14. Ринок M&A України у 2021 році: стриманий оптимізм на тлі зростання. Inventure. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-manda-ukrayini-u-2021-roci-strimanij-optimizm-na-tli-zrostannya>

15. M&A ринок в Україні зберігає стабільні темпи зростання у 2025 році. Finance.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/m-a-rynok-v-ukraini-zberihaye-stabil-ni-tempy-zrostannya-u-2025-roci-infohrafika>

16. M&A в Україні: найбільші угоди 2019 року. На що буде попит у 2020 році. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/04/44711492/>

17. Вартість угод M&A в Україні перевищила 800 млн доларів з початку року. Finance.ua URL: <https://news.finance.ua/ua/vartist-uhod-m-a-v-ukraini-perevyshhyla-800-mln-dolariv-z-pochatku-roku>

18. Пилипів І. IT-компанія Creatio залучила \$200 млн інвестицій. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/26/715826/>

19. Кириченко А. Арабський акціонер за \$54 млн Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/arabskiy-aktsioner-za-54-mln-saudivska-salic-kupila-126-aktsiy-mkhp-shcho-tse-znachit-dlya-kompanii-yuriya-kosyuka-19092024-23719>

References:

1. Andriychuk, V. (2002), *Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv* [Economics of agrarian enterprises], Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

2. Vinnik, D.V., Shatska, D.O. and Bychkova, N.V. (2019), "Ukrainian mergers and acquisitions market: prospects and risks", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 9 (1), pp. 16—21, available at: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/343> (Accessed 24 October 2025).

3. Holovchenko, H. (2009), "Evolution and essence of integration as an economic category", *Ekonomichni visnyk NHU*, vol. (4), pp. 21—25.

4. Shatska, Z.Ya. and Kohut, A.L. (2020), "Features of integration processes at domestic enterprises", *Infrastruktura rynku*, vol. (48), pp. 204-208, available at: <http://market-infr.od.ua/uk/48-2020> (Accessed 24 October 2025).

5. Vergeles, V. and Bayura, D. (2023), "Modern trends and prospects of business development through mergers and acquisitions during wartime and postwar periods in Ukraine", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, vol. 1 (1 (222)), pp. 21—26. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/222-1/3.

6. Kislyak, S. (2024), "Modern trends of mergers under wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. (65). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-35.

7. KPMG (2019), "Review of M&A deals in Ukraine in 2018", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/02/Ukrainian-MA-Review-report-2018-UA.pdf> (Accessed 11 November 2025).

8. KPMG (2021), "M&A Radar 2020: Ukraine", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/04/ma-radar-2020-ukr.pdf> (Accessed 11 November 2025).

9. KPMG (2024), "M&A Radar 2023: Ukraine", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/02/ma-radar-2023-ukraine-ua.pdf> (Accessed 12 November 2025).

10. KPMG (2024), "KPMG in Ukraine presents results of the review of the Ukrainian M&A market", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/03/kpmg-v-ukrayini-predstavlyaye-rezultaty-ohlyadu-ukrayinskoho-rynku-ma.html> (Accessed 12 November 2025).

11. KPMG (2025), "M&A Radar 2024: Ukraine", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2025/03/ma-radar-2024-ua.pdf> (Accessed 09 November 2025).

12. KPMG (2025), "KPMG Ukraine M&A Review. M&A Radar: Ukraine 9 months 2025", available at: <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2025/10/ma-radar-ukraine-9m-2025.html> (Accessed 09 November 2025).

13. Inventure (2022), "The direct investment and M&A market in Ukraine 2022: awaiting the end of war", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-pryamih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2022-v-ochikuvanni-zakinchennya-vijni> (Accessed 15 November 2025).

14. Inventure (2021), "Ukrainian M&A market in 2021: cautious optimism amid growth", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-manda-ukrayini-u-2021-roci-strimanij-optimizm-na-tli-zrostannya> (Accessed 04 November 2025).

15. Finance.ua (2025), "M&A market in Ukraine maintains steady growth pace in 2025", available at: <https://news.finance.ua/ua/m-a-rynok-v-ukraini-zberihaye-stabil-ni-tempy-zrostannya-u-2025-roci-infohrafika> (Accessed 16 December 2025).

16. Minfin.com.ua (2020), "M&A in Ukraine: largest deals of 2019. What will be in demand in 2020", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2020/05/04/44711492/> (Accessed 04 November 2025).

17. Finance.ua (2025), "The value of M&A deals in Ukraine exceeded \$800 million since the beginning of the year", available at: <https://news.finance.ua/ua/vartist-uhod-m-a-v-ukraini-perevyshhyla-800-mln-dolariv-z-pochatku-roku> (Accessed 09 December 2025).

18. Pylypiv, I. (2024), "IT company Creatio attracted \$200 million in investments", *Economic Truth*, [Online], available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/06/26/715826/> (Accessed 29 December 2025).

19. Kyrychenko, A. (2024), "Arab shareholder for \$54 million", *Forbes*, [Online], available at: <https://forbes.ua/company/arabskiy-aktsioner-za-54-mln-saudivska-salic-kupila-126-aktsiy-mkhp-shcho-tse-znachit-dlya-kompanii-yuriya-kosyuka-19092024-23719> (Accessed 27 November 2025).
Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.

К. С. Мороз,
фінансовий директор, Enuba AB, Гельсінборг, Швеція
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2268-6515>

Г. В. Ситник,
д. е. н., професор, Державний торговельно-економічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4189-180X>

О. О. Ситник,
аспірант, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7820-4876>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.52

ЧИСТА ПРИВЕДЕНА ВАРТІСТЬ (NPV) ЯК ФІНАНСОВА МЕТРИКА ДОВГОСТРОКОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ

K. Moroz,
Chief Financial Officer, Enuba AB, Helsingborg, Sweden
H. Sytnyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics
O. Sytnyk,
Postgraduate student, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

NET PRESENT VALUE (NPV) AS A FINANCIAL METRICS OF LONG-TERM FINANCIAL
STABILITY OF AN ENTERPRISE: APPLICATION FEATURES AND COMPARATIVE
ANALYSIS OF VALUATION METHODS

Інвестиційна діяльність є найбільш активним драйвером розвитку підприємства, яка за умови ефективної реалізації проєктів забезпечує зростання потенціалу, вартості підприємства та його фінансової стабільності в довгостроковій перспективі. Виявлено, що показник NPV залишається найбільш важливою метрикою ефективності інвестиційних проєктів, який саме і дозволяє оцінювати всі ефекти для підприємства в результаті інвестицій. Проведено детальний аналіз особливостей оцінювання класичних моделей NPV: на основі середньозваженої вартості капіталу, на власний капітал, Ардітті-Леві, та скоригованої NPV Майєрса. Виявлено особливості формування грошових потоків для різних моделей та підходи до формування релевантних дисконтних ставок. Проведено порівняльну характеристику моделей NPV за різними критеріями: об'єктом оцінювання, способом відображення структури фінансування, гнучкістю (можливістю застосування при зміні структури фінансування), підходом до інтерпретації.

Виявлено, що найбільш непридатною моделлю для оцінювання ефективності проєктів в умовах мінливого зовнішнього середовища є класична модель NPV, яка є відносно статичною та дозволяє давати досить абстрактну оцінку проєкту. Тоді як інші моделі мають більш широкі аналітичні якості, є більш гнучкими та більш придатними до сучасних умов господарювання, особливо в оцінюванні крупних довгострокових проєктів. Доведено необхідність застосування новітніх моделей, як-от DNPV, яка дозволяє здійснювати декомпозицію потоків на різні види (операційну та фінансову складові) та компоненти за рівнем ризику, більш гнучко підходити до врахування фактору ризику шляхом диференціації дисконтних ставок для різних компонентів грошового потоку.

Це дозволить більш об'єктивного врахування фактору ризику та оцінювати результати інвестиційних проєктів з метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Investment activity constitutes the most active driver of enterprise development; when investment projects are implemented effectively, it ensures growth in the enterprise's potential, value, and long-term financial stability. It has been established that the Net Present Value (NPV) indicator remains the most important metric for assessing the efficiency of investment projects, as it enables a comprehensive evaluation of all effects generated for the enterprise as a result of investment decisions. A detailed analysis of the characteristics of evaluating classical NPV models has been conducted, including models based on the weighted average cost of capital (WACC), equity NPV, the Arditti-Levy model, and Myers' adjusted present value (APV).

Specific features of cash flow formation for different models, as well as approaches to determining relevant discount rates, have been identified. A comparative analysis of NPV models has been performed according to various criteria, including the object of valuation, the method of reflecting the financing structure, flexibility (the possibility of application under changes in the financing structure), and the approach to interpretation.

It has been found that the classical NPV model is the least suitable for evaluating project efficiency in a volatile external environment, as it is relatively static and provides a rather abstract assessment of a project, despite being the most widely applied in practice. In contrast, alternative models possess broader analytical capabilities, are more flexible, and are better suited to modern economic conditions, particularly in the evaluation of large-scale, long-term projects. The most appropriate areas of application for different NPV models have been identified.

The Arditti-Levy model offers extensive analytical capabilities for considering a project as a sequence of stages, each of which depends on the previous one and is determined by managerial decisions, making it relevant for phased projects with multiple potential development trajectories. The APV model separates operating and financing cash flow components, providing a strong methodological basis for its use in the evaluation of mergers and acquisitions (M&A) and projects with high financial leverage. The equity NPV model represents an investor-oriented approach that enables the assessment of shareholder wealth creation and the dividend potential of the enterprise.

The necessity of revising established practices for evaluating the efficiency of investment projects under conditions of a volatile and unstable external environment has been substantiated, with a shift in emphasis toward the application of more advanced models, such as Decoupled NPV (DNPV). This model allows for the decomposition of cash flows into different types (operating and financing components) and into components according to risk level, enabling a more flexible consideration of risk factors through the differentiation of discount rates for various cash flow components.

Particular attention is paid to the relevance of selecting alternative classical and innovative NPV assessment methods in Ukraine in the context of post-war recovery, when large-scale investment projects, including those implemented through public-private partnerships, are expected to become increasingly important. This approach allows for a more objective consideration of risk factors and a more accurate evaluation of investment project outcomes in order to ensure the long-term financial stability of enterprises.

Thus, the study, based on an examination of the features and comparative assessment of NPV evaluation methods, emphasizes the practical aspects and possibilities of their application in modern conditions and highlights the necessity of assessing the relevance of different NPV models for specific investment projects.

Ключові слова: довгострокова фінансова стабільність, чиста приведена вартість, довгострокова кредитоспроможність, вільний грошовий потік, капітальний грошовий потік, рівень ризику, довгостроковий інвестиційний проєкт.

Key words: long-term financial stability, net present value (NPV), long-term creditworthiness, free cash flow, capital cash flow, level of risk, long-term investment project.

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

Інвестиційна діяльність підприємства є найбільш активним драйвером розвитку та нарощення вартості та потенціалу підприємства. Позитивні зрушення, які відбуваються в процесі інвестування капіталу в капітальні проєкти, пов'язані з модернізацією виробництва, вдосконаленням основних та допоміжних процесів, розширенням діяльності тощо. Проте позитивний результат інвестування в розвиток компанії можна остаточно фіксувати, якщо забезпечується їх успішна та ефективна реалізація, що у підсумку призведе до зміцнення потенціалу, фінансової стабільності та вартості підприємства. Тому надзвичайно важливим є вибір дієвих та обґрунтованих методик оцінювання ефективності інвестицій, які одночасно характеризуватимуть перспективи зміцнення фінансового стану та підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Пріоритетним показником для такого оцінювання виступає чиста приведена вартість (NPV) проєкту.

Проблема оцінювання ефективності довгострокових капітальних вкладень сьогодні є актуальною та вимагає переосмислення діючих практик в зв'язку з кардинальною зміною умов господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та волатильності, що потребує і більш детального аналізу особливостей та методів оцінки основного показника ефективності проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Не дивлячись на те, що оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів є класичною областю фінансового менеджменту та оперує набором усталених метрик, дискусії щодо пріоритетних індикаторів та особливостей їх застосування в сучасних умовах тривають.

Автори роботи [1] здійснюють верифікацію, чи дійсно чиста приведена вартість (NPV) є ефективнішим інструментом оцінки інвестицій, ніж інші традиційні методи, такі як внутрішня норма прибутковості (IRR) та термін окупності, для прогнозування фінансового успі-

ху технологічних стартапів. Автори констатують, що NPV є найбільш інформативним показником фінансових успіхів компанії у довгостроковій перспективі, проте аналіз збагачується, коли також враховуються IRR та термін окупності. Використання цього цілісного методу в оцінці інвестицій у технології має мінімізувати ризики та покращити прийняття рішень, особливо у сфері високого ризику швидкозростаючих технологічних фірм [1].

У роботі [2] наголошується, що стратегічні рішення щодо капіталовкладень мають вирішальне значення для комерційної фірми, а рішення про інвестування в інфраструктурні проєкти, що фінансуються з приватних джерел, вимагають ретельного обмірковування, оскільки вони піддаються високому рівню фінансових, політичних та ринкових ризиків. Тому автори наголошують на необхідності вибору методів оцінки інвестиційних проєктів, які повинні включати аналіз цих ризиків. Автори пропонують застосовувати для цього метод NPV під ризиком — шляхом поєднання середньозваженої вартості капіталу та методів подвійного ризику та доходності. Оцінка двох гіпотетичних енергетичних проєктів показує, що метод NPV під ризиком може забезпечити краще рішення для оцінки ризиків та інвестування в інфраструктурні проєкти, що фінансуються з приватних джерел [2].

Автори роботи [3] наголошують на провідній ролі показників NPV та IRR в оцінюванні ефективності інвестиційних проєктів та оцінюванні довгострокових перспектив стабільного фінансового розвитку підприємства представляють новий метод, відмінний від методу дисконтованого грошового потоку (DCF), оцінки чистої приведеної вартості (NPV) та внутрішньої норми прибутковості (IRR). Цей метод використовує графік амортизації капіталу (CAS). На думку авторів, метод CAS є більш прозорим, ніж метод DCF, і забезпечує краще розуміння: доказів реінвестування проміжного доходу в деякі звичайні NCF та більшість незвичайних інвестицій NCF (NNCF); виключення доходу від реінвестування для отримання унікальної IRR, яка вирішує проблему множинної IRR; відповідних критеріїв між внутрішньою нормою прибутковості (IRR) та чистою поточною вартістю (NPV) [3].

У статті [4] представлено деякі основні методи оцінки інвестиційного ризику, але основна увага приділяється характеристикам методу NPV, особливостей його застосування у різних галузях економіки та в умовах різних фінансових ринків (повному та неповному), проаналізовано переваги, недоліки та обмеження NPV та сформульовано деякі рекомендації щодо його використання [4].

Автори статті [5] зазначають, що незважаючи на свої недоліки, метод чистої приведеної вартості (NPV) залишається методом оцінки, який найчастіше використовується інвесторами та пропонують альтернативний метод оцінки, який відокремлює часову вартість грошей від ризику, пов'язаного з проектом. Запропонований метод, який називається відокремленою чистою приведеною вартістю (DNPV), автори вважають простим, але гнучким, послідовним та надійним. Метод дозволяє інвесторам інтегрувати евристичні (тобто засновані на досвіді) методи зі складними ймовірнісними та стохастичними методами для оцінки ризику, пов'язаного з вартістю створеного активу та/або інвестиціями, необхідними для створення активу. Запропонований метод призводить до послідовної оцінки, позбавленої проблем, типових для традиційних чистої приведеної вартості і дозволяє безперешкодно інтегрувати оцінку/управління ризиками проекту, що виконується технічними експертами, у фінансову оцінку проекту [5].

У статті [6] міститься опис можливої модифікації початкової чистої теперішньої вартості, яка дозволяє оцінювати проекти в умовах невизначеності з невідомими ймовірностями (які розуміються головним чином як частоти). Виходячи з того, що грошові потоки по проекту зазвичай є невизначеними а ймовірності конкретних сценаріїв розвитку проекту можуть бути невідомими через багато факторів автори пропонують підхід до оцінювання NPV, що базується на гібриді правил прийняття рішень Гурвіча та Байєса та підкріплюється аналізом чутливості. Цей метод застосовує сценарне планування та враховує ставлення особи, яка приймає рішення, до заданої проблеми прийняття рішень, яке вимірюється коефіцієнтами песимізму та оптимізму. Процедура можна використовувати навіть у випадку асиметричних розподілів чистих грошових потоків у певні періоди, оскільки вона враховує частоту кожного значення, а модифікація чистої теперішньої вартості може підтримувати будь-яке невизначене багатоперіодне економічне рішення [6].

У роботі [7] автори задаються питанням чи є універсальною чиста приведена вартість (NPV), яка використовується як фінансовий показник у бюджетуванні та інвестиційному плануванні для аналізу ефективності проектів. Водночас автори наголошують, що епохальна революція в зеленій енергетиці вимагає величезних інвестицій, а реалізовані проекти повинні забезпечувати енергетичну безпеку. Тому існує потреба переоцінити фінансові показники, що використовуються у фінансовому плануванні, включаючи NPV. Автори показують, що змінна ставка дисконтування впливає на часову вартість грошей, що вимагає переосмислення формули NPV. Вони переглядають формулу NPV у контексті ринків, що розвиваються, порівняно зі стабільними економіками та пропонують імпірично перевіряють моди-

фіковану формулу NPV як фінансову метрику, яка враховує ситуацію енергетичних компаній на ринках, що розвиваються [7].

У статті [8] увага акцентується на недоліках методу NPV та шляхах їх подолання. Автори слушно зазначають, що значення грошових потоків та процентна ставка в моделі NPV зазвичай визначаються або чіткими числами, або випадковими величинами. Автори на основі огляду останніх розробок в теорії можливостей пропонують підхід до так званої нечіткої чистої приведеної вартості (FNPV) та пропонують уніфікований підхід до знаходження моментів FNPV вищого порядку за допомогою генеративної функції моментів [8].

Таким чином, основний фокус дискусії зосереджений на адаптації методики NPV для оцінювання довгострокових проектів розвитку для умов високого рівня ризику.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виявлення особливостей та порівняльна характеристика методів оцінювання NPV, перспектив його застосування в умовах високого рівня ризику як основної метрики стабільного фінансового розвитку підприємства в довгостроковій перспективі в процесі здійснення та за підсумками інвестиційної діяльності.

Дослідження ґрунтується на фундаментальних принципах та теоретичних положеннях інвестиційного аналізу та корпоративних фінансів, загальнонаукових методах дослідження: аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Показник NPV традиційно вважається основним індикатором ефективності реальних інвестиційних проектів, який дозволяє оцінити зміну вартості та фінансової стабільності підприємства за результатами інвестування. Більшість класичних джерел з інвестиційного аналізу та корпоративних фінансів віддають перевагу цьому показнику навіть в умовах так званого конфлікту NPV та IRR [9—10]. При цьому, за звичай обговорюється та використовується одна з модифікацій NPV, тоді як інші альтернативні підходи до її оцінювання залишаються поза увагою науковців та практиків. Розглянемо більш детально ці модифікації та особливості їх застосування.

Так, перший метод, це класична загальновідома модель, яка називається NPV на основі середньозваженої вартості капіталу після оподаткування. Якщо припустити, що інвестиції здійснюються в нульовому періоді, вона має наступну формулу оцінки (1).

$$NPV_{wacc} = \sum_{t=1}^n \frac{[(R_t - C_t - Dep_t)(1 - Tax) + Dep_t]}{(1 + k_w)^t} - I_0 \quad (1) [9],$$

де: R_t — додатковий чистий дохід від реалізації проекту, C_t — додаткові операційні витрати проекту (без амортизації), Dep_t — амортизація, Tax — ставка податку на прибуток, k_w — середньозважена вартість капіталу після оподаткування, I_0 — сума початкових інвестицій.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика NPV-моделей

Критерій	NPV-WACC	NPV-ER	NPV-AL	APV
Об'єкт оцінки	Підприємство в цілому	Акціонери (власники)	Підприємство в цілому	Підприємство в цілому + ефекти фінансування
Відображення структури фінансування	В дисконтній ставці	У грошових потоках	У грошових потоках	Окремо
Можливість використання при змінній структурі капіталу	Не можливо	Можливо і дуже гнучко	Обмежено при зміні структури боргу	Можливо
Інтерпретація	Абстрактна	Цільова - з позицій власників (інвесторська)	Фінансова	Аналітична
Сфера застосування	Стандартні проекти	Стандартні проекти з мінливою структурою фінансування	НІОКР-проекти, технологічні стартапи, інфраструктурні проекти	М&А-проекти, проекти з високим фінансовим важелем

Джерело: складено авторами.

Аналізуючи представлену модель, варто звернути увагу, що в процесі обчислення вільного грошового потоку від доходів по проекту не віднімаються витрати, пов'язані із залученням позикового капіталу (відсотки за кредит тощо). Ці витрати і ризики по їх формуванню відображаються в знаменнику формули при оцінці середньозваженої вартості капіталу, де витрати на позиковий капітал обчислюються з врахуванням податкового коректора. Ми не випадково звертаємо увагу на цей аспект: досвід практичної діяльності показує, що в українській практиці обґрунтування фінансової складової інвестиційних проектів дуже часто зустрічається типова помилка — вирахування відсотків за кредит при обчисленні вільного грошового потоку та далі показника NPV. Ця модель є найбільш популярною за вживаною на практиці, тому що дозволяє оцінити весь вільний грошовий потік, що повертається після інвестування і зважується на всі ризики, які автоматично закладаються в дисконтну ставку. Таким чином, показник NPV розглядається як сума приросту вартості підприємства та фінансового потенціалу, що забезпечує фінансову стабільність в довгостроковій перспективі.

Наступна модель — модель залишкового акціонерного капіталу (або NPV на власний капітал) передбачає наступну методику обчислення (2).

$$NPV_{ER} = \sum_{t=1}^n \frac{[(R_t - C_t - Dep_t - r \times B_t)(1 - Tax) + Dep_t] - (B_t - B_{t-1})}{(1 + k_E)^t} - (I_0 - NP) \quad (2) [9],$$

де: B_t — зобов'язання за кредитом за певний період, r — процентна ставка за кредит, k_E — вартість власного капіталу, NP — чисті надходження від додаткової емісії облігацій та залучення кредиту.

Особливістю цієї моделі є обчислення чистого грошового потоку, що повертається для акціонерів (власників), що передбачає віднімання від додаткових доходів не лише операційних витрат, а і всіх фінансових

витрат по позиках, що використовуються для фінансування проекту. Відповідно, зі складу початкових інвестиційних витрат вилучаються залучені позики. При дисконтуванні такого потоку в якості дисконтної ставки використовується вартість власного капіталу, тобто враховуються ризики, що відповідають обчисленій у чисельнику віддачі коштів. Таким чином, отриманий показник NPV характеризує віддачу від проекту, що припадає лише на власний інвестований капітал. По суті ця модель NPV дає відповідь на питання чи створює проект вартість саме для акціонерів з використанням конкретної схеми фінансування. Підхід не "ховає" структуру капіталу, а явно моделює її в грошових потоках, орієнтується на інтереси акціонерів, більш гнучкий з позицій відображення і можливості використання змінної структури капіталу, зручний для аналізу дивідендного потенціалу підприємства.

Третя модель — модель NPV Ардітті-Леві, яка, на наш погляд, є модифікацією класичної чистої приведенної вартості, проте дещо з іншим поглядом на процес реалізації проекту (3).

$$NPV_{AL} = \sum_{t=1}^n \frac{[(R_t - C_t - Dep_t - r \times B_t)(1 - Tax) + Dep_t] + r \times B_t}{(1 + k_{AL})^t} - I_0 \quad (3) [9],$$

де: k_{AL} — середньозважена вартість капіталу до оподаткування.

Представлена модель з точки зору отримуваного чистого грошового потоку від інвестування в чисельнику по суті не відрізняється від класичної NPV, але дає іншу форму обчислення, яка витікає з логіки підходу: грошові потоки розглядаються як умовні очікувані надходження на кожному етапі проекту, які розкладаються на чистий прибуток та фінансові витрати. Автори моделі називають цей показник капітальним грошовим потоком (CCF). В якості дисконтної ставки береться середньозважена вартість капі-

талу, де витрати по позиковому капіталу не очищені на податкову економію, що відповідає чисельнику формули. Таким чином, підхід Ардтті-Леві розглядає NPV як суму поточних вартостей умовних потоків, що залежать від розвитку проєкту в часі. Центальною ідеєю цього підходу є розгляд проєкту як послідовності рішень та станів, розуміння, що його цінність накопичується по мірі виживання та розвитку, а кожний наступний потік виникає не автоматично, а за умови успішної реалізації попередніх етапів. Таким чином, цей підхід дозволяє прослідкувати, яка частина цінності проєкту створюється на ранніх стадіях, а яка на більш пізніх та зрозуміти на яких етапах реалізації проєкту ризик є найбільш критичним. Це особливо важливо для довгострокових інвестиційних проєктів, що пов'язані з науковими розробками, технологічних стартапів, інфраструктурних проєктів, крупних проєктів, які передбачають поетапну реалізацію та фінансування. Використання зазначеного методу може бути корисним, коли є варіанти розвитку проєкту залежно від зміни управлінських рішень в процесі його реалізації, тобто є можливість зупинити проєкт, суттєво трансформувати вектор його подальшого розвитку тощо.

Наступна модель — метод скоригованої NPV Майєрса (APV) (4).

$$APV = \sum_{t=1}^n \frac{[(R_t - C_t - Dep_t)(1 - Tax) + Dep_t]}{(1+p)^t} - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{Tax \times r \times B_t}{(1+r)^t} \quad (4) [11],$$

де: p — вартість власного капіталу за умови відсутності боргового навантаження.

Майєрс запропонував розділяти операційну та фінансову (рішення щодо структури фінансування) складові проєкту, а відповідно, і їх вплив на фінансовий стан підприємства. Це дозволяє зрозуміти, що саме створює цінність проєкту, а що — просто перерозподіляє її. Так, модель оцінювання демонструє, що операційні вільні грошові потоки дисконтуються за ставкою безборгового капіталу, а так звані ефекти фінансування (як правило податковий щит) — за вартістю боргу. Такий підхід дає переваги і більшу гнучкість: він не передбачає статичність структури капіталу, що дозволяє використовувати його для проєктів з варіативною структурою фінансування на різних етапах. Цей метод може бути особливо корисним для крупних довгострокових проєктів злиття та поглинань (M&A), проєктів з високим фінансовим важелем, або із змінною структурою фінансування, при використанні проєктних підходів до фінансування, коли є необхідність врахування ефектів від субсидій, пільгових кредитів тощо.

На основі проведеного аналізу можна дати наступну порівняльну характеристику методів оцінювання NPV (табл. 1).

Всі представлені моделі вже вважаються класичними, проте їх порівняльний аналіз і практичний досвід роботи і консультування дозволяють зробити парадоксальний висновок: не дивлячись на наявність більш досконалих моделей (як APV та NPV-AL), які є

більш гнучкими, аналітичними та пристосованими до сучасних умов господарювання, найбільш популярною моделлю в практиці інвестиційного аналізу є класична NPV (NPV-WACC), яка орієнтується на стабільне середовище функціонування підприємства. Тому, на наш погляд, для обґрунтування та оцінювання довгострокових інвестиційних проєктів варто звернути увагу на більш досконалі та гнучкі методи оцінювання NPV.

Одним з останніх новітніх підходів є метод відокремленої чистої приведеної вартості (DNPV), який передбачає поділ грошових потоків на складові з різним ризиком і джерелами фінансування, які дисконтуються за відповідними ставками [5]. Ідентифікація та декомпозиція грошових потоків передбачає виділення: операційної складової проєкту (без урахування фінансування), фінансової складової (податковий щит від боргу, субсидії, гарантії, опціони тощо), інших ефектів, оцінку ризику для кожної складової та дисконтування відокремлених потоків за різними ставками. Після цього здійснюється агрегація результатів обчислення в одному показнику DNPV. Варто зазначити, що метод передбачає багаторівневу декомпозицію, так як операційний потік від проєкту також може ділитись на складові з різним рівнем ризику.

Застосування цього методу дозволяє розмежовувати інвестиційні та фінансові рішення, більш об'єктивно оцінювати інвестиційну привабливість активу безвідносно до структури його фінансування, диференціювати ризики для окремих складових потоків, тобто забезпечити вищу об'єктивність їх оцінювання.

Цей метод орієнтується на оцінку приросту вартості підприємства в процесі інвестування, є гнучким і може застосовуватись в умовах змінної структури капіталу та можливих інших змін (в регуляторній політиці, субсидіюванні тощо) ринкового середовища, має вищі аналітичні можливості щодо оцінки створюваної вартості проєкту та його впливу на підприємство. Даний метод може бути особливо актуальним для великих інфраструктурних проєктів, так званих PPP-проєктів (Public-Private Partnership-Project), проєктів, що фінансуються на консорціумній основі.

Таким чином, в умовах мінливого зовнішнього середовища варто орієнтуватись на більш складні у застосуванні, проте гнучкіші методи оцінювання NPV, які більш об'єктивно враховують фактори ризику, можливості зміни векторів розвитку проєкту, структури їх фінансування. Це надзвичайно актуально для інвесторів та підприємств України в умовах повоєнного відновлення, коли на часі будуть крупні інфраструктурні проєкти.

ВИСНОВКИ

Дослідження засвідчує, що NPV залишається провідним показником оцінювання ефективності реальних інвестиційних проєктів, який в цілому характеризує: а) приріст вартості підприємства в результаті інвестування; б) рівень довгострокової кредитоспроможності підприємства в процесі інвестуван-

ня; в) рівень фінансової стабільності та прирости фінансового потенціалу підприємства. Проте, в сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем ризиків, волатильності фінансових ринків, важливо обирати більш досконалі методи оцінювання NPV, які надають більш широкі аналітичні можливості, дозволяють гнучко реагувати на зміну структури та вартості капіталу, поточні управлінські рішення, що дозволяють змінювати наступні етапи проєкту. На наш погляд, для довгострокових проєктів, особливо інфраструктурних, більш придатними є моделі APV та DNPV.

Використання цих моделей має супроводжуватись зваженим підходом до формування дисконтних ставок для об'єктивного врахування фактору ризику з метою забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства, що буде предметом наступних розвідок авторів.

Література:

1. Lin, J., Dong, J., Zheng Y. (2024), "Net Present Value As a Decision Tool During Investment: Evaluating the Effectiveness of Net Present Value (NPV) Against Traditional Investment Appraisal Techniques in Predicting the Financial Success of Technology Startups". Proceedings of the 4th International Conference on Financial Technology and Business Analysis, 10.54254/2754-1169/2024.26903
2. Ye, S., & Tiong, R. L. (2000), "NPV-at-risk method in infrastructure project investment evaluation". Journal of construction engineering and management, vol. 126(3), pp. 227—233. 10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:3(227)
3. Arjunan, K., (2022), "A New Method to Estimate NPV and IRR from the Capital Amortization Schedule and the Advantages of the New Method", Australasian Accounting, Business and Finance Journal, vol. 16 (6), pp. 23—44. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i6.03>
4. Le, S. (2021), "The applications of NPV in different types of markets". In 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry, ICEMCI, Atlantis Press, pp. 1054—1059. 10.2991/assehr.k.211209.171
5. Espinoza, D., & Morris, J. W. (2013), "Decoupled NPV: a simple, improved method to value infrastructure investments". Construction management and economics, vol. 31(5), pp. 471—496. 10.1080/01446193.2013.800946
6. Gaspars-Wieloch, H. (2019), "Project net present value estimation under uncertainty". Central European Journal of Operations Research, vol. 27 (1), pp. 179—197. <https://doi.org/10.1007/s10100-017-0500-0>
7. Dobrowolski, Z. and Drozdowski, G. (2022), "Does the Net Present Value as a Financial Metric Fit Investment in Green Energy Security?", Energies, vol. 15 (1), pp. 1—16. <https://doi.org/10.3390/en15010353>
8. Appadoo, S., (2014). "Possibilistic Fuzzy Net Present Value Model and Application", Mathematical Modelling and Algorithms in Finance, vol. 8. <https://doi.org/10.1155/2014/865968>
9. Lee, C., Finnerty, J., (1990). Corporate Finance: Theory, Method, and Applications, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, 765 p. URL: <https://archive.org/>
- details/corporatefinance0000leec, (Accessed 2 December 2025).
10. Van, Horne, J.C. (1983). Financial management and policy. 6th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 747 p. ISBN 0-13-315853-5.
11. Myers, S.C. (1974). Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions — Implications for Capital Budgeting. Journal of Finance, vol. 3, pp. 1—25.

References:

1. Lin, J., Dong, J. and Zheng Y. (2024), "Net Present Value As a Decision Tool During Investment: Evaluating the Effectiveness of Net Present Value (NPV) Against Traditional Investment Appraisal Techniques in Predicting the Financial Success of Technology Startups", Proceedings of the 4th International Conference on Financial Technology and Business Analysis. 10.54254/2754-1169/2024.26903
2. Ye, S., & Tiong, R. L. (2000), "NPV-at-risk method in infrastructure project investment evaluation", Journal of construction engineering and management, vol. 126 (3), pp. 227—233. 10.1061/(ASCE)0733-9364(2000)126:3(227)
3. Arjunan, K., (2022), "A New Method to Estimate NPV and IRR from the Capital Amortization Schedule and the Advantages of the New Method", Australasian Accounting, Business and Finance Journal, vol. 16 (6), pp. 23—44. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i6.03>
4. Le, S. (2021), "The applications of NPV in different types of markets", In 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry, ICEMCI, Atlantis Press, pp. 1054—1059. 10.2991/assehr.k.211209.171
5. Espinoza, D., & Morris, J. W. (2013), "Decoupled NPV: a simple, improved method to value infrastructure investments", Construction management and economics, vol. 31(5), pp. 471—496. 10.1080/01446193.2013.800946
6. Gaspars-Wieloch, H. (2019), "Project net present value estimation under uncertainty", Central European Journal of Operations Research, vol. 27 (1), pp. 179—197. <https://doi.org/10.1007/s10100-017-0500-0>
7. Dobrowolski, Z. and Drozdowski, G. (2022), "Does the Net Present Value as a Financial Metric Fit Investment in Green Energy Security?", Energies, vol. 15 (1), pp. 1—16. <https://doi.org/10.3390/en15010353>
8. Appadoo, S., (2014), "Possibilistic Fuzzy Net Present Value Model and Application", Mathematical Modelling and Algorithms in Finance, vol. 8. <https://doi.org/10.1155/2014/865968>
9. Lee, C., Finnerty, J., (1990), Corporate Finance: Theory, Method, and Applications, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, USA, available at: <https://archive.org/details/corporatefinance0000leec> (Accessed 2 December 2025).
10. Van Horne, J.C. (1983), Financial management and policy. 6th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Hoboken, USA.
11. Myers, S.C. (1974), "Interactions of Corporate Financing and Investment Decisions — Implications for Capital Budgeting", Journal of Finance, vol. (3), pp. 1—25.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2025 р.

Т. О. Меліхова,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>*

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>*

О. І. Воробей,

*магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8179-8367>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.59

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ОПЕРАЦІЙ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ: СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД У СПЕЦІАЛЬНОСТІ ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
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

O. Vorobei,

Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute
named im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

IMPROVED SCOPE AND INTERNAL CONTROL OF TRANSACTIONS WITH VALUABLE PAPERS:
A CURRENT VIEW OF THE SPECIALIST PROFILE AND SUPPLY

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України операції з цінними паперами стають одним із ключових напрямів інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Вони забезпечують диверсифікацію фінансових ресурсів, формування прибутковості капіталу та підвищення ліквідності підприємств. Водночас динамічність ринку, коливання вартості фінансових інструментів, наявність біржових і позабіржових операцій зумовлюють необхідність чіткого ведення бухгалтерського обліку таких операцій та посилення системи внутрішнього контролю.

Облік цінних паперів виступає важливим інформаційним інструментом управління фінансовими активами підприємства, оскільки від правильності його ведення залежить достовірність фінансової звітності, оцінка інвестиційної привабливості та ефективність управлінських рішень. Водночас внутрішній контроль є невід'ємною складовою системи корпоративного управління, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, недопущення порушень у процесі придбання, зберігання, реалізації та переоцінки цінних паперів.

Метою дослідження є удосконалення обліку та внутрішнього контролю операцій з цінними паперами.

Аналітичні відомості щодо операцій з цінними паперами є елементом системи бухгалтерського обліку. Запропоновані форми допоможуть забезпечити достовірність, повноту та своєчасність відображення інформації в обліку про операції з цінними паперами.

Правильне ведення обліку операцій з цінними паперами у запропонованих аналітичних відомостях забезпечить достовірність та відповідність фінансової звітності підприємства. Рационально побудована система обліку дозволяє своєчасно відображати операції з цінними паперами від їх придбання до їх реалізації, що обґрунтовує сучасний погляд на проблеми ведення обліку і оподаткування.

Побудова ефективної системи внутрішнього контролю сприяє підвищенню рівня управління, своєчасному виявленню відхилень даних обліку даним перевірки, що допоможе знизити ризики, зменшити помилки, зловживання та витрати. Удосконалення методики перевірки, а саме розроблені форми тесту, плану, програми, робочих документів внутрішнього контролю за операціями з цінними паперами є передумовою правильності визначення фінансових результатів, що попереджає помилки, зменшує вірогідність фінансових санкцій та підвищує прибутки підприємства.

In the current conditions of the development of the financial market of Ukraine, securities transactions are becoming one of the key areas of investment activity of business entities. They ensure the diversification of financial resources, the formation of capital profitability and increased liquidity of enterprises. At the same time, the dynamism of the market, fluctuations in the value of financial instruments, the presence of exchange and over-the-counter transactions necessitate clear accounting of such transactions and strengthening the internal control system.

Securities accounting is an important information tool for managing the financial assets of an enterprise, since the reliability of financial reporting, assessment of investment attractiveness and the effectiveness of management decisions depend on its correctness. At the same time, internal control is an integral part of the corporate governance system, which ensures the timely identification of risks, prevention of violations in the process of purchasing, storing, selling and revaluation of securities.

The purpose of the study is to improve accounting and internal control of securities transactions.

Analytical information on securities transactions is an element of the accounting system. The proposed forms will help ensure the reliability, completeness and timeliness of the reflection of information in accounting on securities transactions.

It is better to conduct transactions with valuable papers in consolidated analytical reports to ensure the reliability and reliability of the financial viability of the enterprise. A rationally designed investment system allows you to quickly display transactions with valuable papers before they are implemented, which provides a quick view of the problems associated with investment management. opodatкування.

In order to have an effective system of internal control, the level of management is promoted, the data of the organization is promptly identified, and data is verified, which will help reduce risks, change compensation, and harm. vitrati. Improved verification methods, and the breakdown of test forms, plans, programs, working documents for internal control over transactions with valuable papers, and a change in the correctness of the calculation of financial results, which anticipates settlements, changes The likelihood of financial sanctions will push up the profits of businesses.

Ключові слова: методичні підходи, вдосконалення, облік, внутрішній контроль, операції з цінними паперами, вступ до спеціальності.

Key words: methodological approaches, improvement, accounting, internal control, securities transactions, entry into the specialty.

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

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України операції з цінними паперами стають одним

із ключових напрямів інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Вони забезпечують диверсифікацію фінансових ресурсів, формування прибутковості капіталу та підвищення ліквідності підприємств. Водночас динамічність ринку, коливання вартості фінансових інструментів, наявність

Таблиця 1. Аналітична відомість 1 "Рух і залишки цінних паперів"

№ з/п	Вид цінного паперу	Номер і дата договору	Контрагент (емітент/покупець)	Кількість, шт.	Номінальна вартість, грн	Ціна придбання / продажу, грн	Біржа / депозитарій	Первинний документ	Примітка

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість 2 "Відомість бухгалтерських проведення за операціями з цінними паперами"

№ з/п	Дата операції	Вид цінного паперу	Зміст господарської операції	Дебет рахунку	Кредит рахунку	Сума, грн	Первинний документ	Відповідність Плану рахунків	Примітка

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість 3 "Оцінка та переоцінка цінних паперів"

№ з/п	Вид ЦП	Балансова (первісна) вартість, грн	Справедлива вартість на дату балансу, грн	Джерело оцінки (біржа, звіт оцінювача)	Відхилення (+/-)	Дата переоцінки	Бухгалтерська довідка	Відображення у звітності (рядок Балансу)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість 4 "Розрахунок доходів і витрат від операцій з цінними паперами"

№ з/п	Вид ЦП	Дохід від реалізації, грн	Первісна вартість, грн	Різниця (фінрезультат), грн	Дивіденди / проценти	Комісійні витрати	Податок на прибуток, грн	Чистий фінрезультат, грн	Примітка

Джерело: удосконалено авторами.

біржових і позабіржових операцій зумовлюють необхідність чіткого ведення бухгалтерського обліку таких операцій та посилення системи внутрішнього контролю.

Облік цінних паперів виступає важливим інформаційним інструментом управління фінансовими активами підприємства, оскільки від правильності його ведення залежить достовірність фінансової звітності, оцінка інвестиційної привабливості та ефективність управлінських рішень. Водночас внутрішній контроль є невід'ємною складовою системи корпоративного управління, що забезпечує своєчасне виявлення ризиків, недопущення порушень у процесі придбання, зберігання, реалізації та переоцінки цінних паперів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та контролю цінних паперів займає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних аспектів обліку та контролю цінних паперів зробили такі науковці, як Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Марченко А.П., Мєліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.. У своїх працях автори розглядають питання обліку та контролю цінних паперів. Аналіз наукових джерел засвідчує, що методологічні питання удосконалення обліку та контролю цінних паперів як сучасний погляд в межах спеціальності висвітлені недостатньо та потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є удосконалення обліку та внутрішнього контролю операцій з цінними паперами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналітичні відомості щодо операцій з цінними паперами є елементом системи бухгалтерського обліку. Запропоновані форми допоможуть забезпечити достовірність, повноту та своєчасність відображення інформації в обліку про операції з цінними паперами.

Аналітичні відомості виконують такі функції, а саме: допомагають у систематизації даних; здійснюють контроль руху цінних паперів; забезпечують прозорість обліку; дозволяють прийняти ефективні управлінські рішення; відповідають даним фінансової звітності. Аналітичні відомості з обліку операцій з цінними паперами допомагають формуванню якісної інформації та забезпечують їх документальне підтвердження.

Аналітична відомість 1 "Рух і залишки цінних паперів" наведена у таблиці 1. Вона показує наявність первинних документів, проводить ідентифікацію об'єктів обліку, зіставлення номінальної та ринкової її вартості.

Аналітична відомість 2 "Відомість бухгалтерських проведення за операціями з цінними паперами" наведена у таблиці 2. Вона дозволяє проставити правильну кореспонденцію рахунків, дотримуватись Інструкцію №291, відповідно до первинних документів.

Таблиця 5. Тест внутрішнього контролю операцій з цінними паперами

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	Чи затверджено на підприємстві облікову політику, що визначає порядок відображення операцій з цінними паперами?				
2	Чи ведеться окремий аналітичний облік за видами цінних паперів (акції, облігації, векселі, деривативи)?				
3	Чи здійснюється перевірка достовірності первинних документів (договори, виписки депозитарію, біржові звіти)?				
4	Хто відповідає за санкціонування операцій із цінними паперами?				
5	Чи погоджуються операції з цінними паперами з фінансовим планом підприємства?				
6	Чи перевіряється правильність відображення операцій у бухгалтерських рахунках згідно з Інструкцією №291?				
7	Чи проводиться інвентаризація цінних паперів (за обліковими та фактичними даними депозитарію)?				
8	Чи застосовується процедура переоцінки фінансових інструментів до справедливої вартості?				
9	Чи контролюється своєчасність відображення доходів (дивіденди, проценти, курсові різниці)?				
10	Чи здійснюється перевірка коректності визначення фінансових результатів від операцій з цінними паперами?				
11	Чи контролюється дотримання лімітів інвестування, передбачених внутрішніми положеннями?				
12	Чи перевіряються відповідність операцій чинному законодавству (Закон «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»)?				
13	Чи узгоджуються дані бухгалтерського обліку з фінансовою звітністю (форма №1, №2)?				
14	Чи проводиться періодична оцінка ефективності системи внутрішнього контролю?				
15	Чи наявні документально оформлені результати попередніх перевірок і заходи реагування?				

Джерело: удосконалено авторами.

Аналітична відомість 3 "Оцінка та переоцінка цінних паперів" наведена у таблиці 3. Вона сприяє достовірності відображення фінансових активів, та проведення правильної переоцінки та відповідності даних фінансовій звітності.

Аналітична відомість 4 "Розрахунок доходів і витрат від операцій з цінними паперами" наведена у таблиці 4. Вона дозволяє контролювати правильність визначення доходів, витрат і фінансового результату від операцій з цінними паперами, а також відповідність їх даних фінансовій звітності (Ф.2).

Метою внутрішнього контролю операцій з цінними паперами є перевірка достовірності, законності та доц-

ільності здійснених операцій в обліку, а також запобігання викривлення фінансової звітності.

Внутрішній контроль спрямований на перевірку відповідності даних обліку цінних паперів вимогам законодавства, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також внутрішнім положенням підприємства.

Завдання внутрішнього контролю операцій з цінними паперами:

1. Перевірка правомірності операцій з придбання та реалізації цінних паперів відповідно до законодавства.
2. Перевірка достовірності первинних документів та правильності їх оформлення.

Таблиця 6. План внутрішнього контролю операцій з цінними паперами

№ з/п	Етап внутрішнього контролю	Зміст процедур контролю	Термін виконання	Відповідальний виконавець
1	Підготовчий етап	Ознайомлення з обліковою політикою щодо фінансових інструментів		
2		Аналіз внутрішніх регламентів контролю за операціями з цінними паперами		
3		Отримання переліку всіх видів цінних паперів, що перебувають на балансі		
4	Основний етап	Тестування системи контролю, інтерв'ю, аналіз робочих документів		
5		Аналіз договорів, актів, біржових звітів, виписок депозитарію		
6		Звірка проводок з Головною книгою, аналітичними регістрами		
7		Перевірка облікової оцінки за справедливою вартістю		
8		Зіставлення даних обліку з фінансовими звітами		
9	Завершальний етап	Узагальнення результатів перевірки, формування висновків		
10		Надання рекомендацій щодо удосконалення обліку та контролю		

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 7. Програма внутрішнього контролю операцій з цінними паперами

№ з/п	Мета внутрішнього контролю	Критерії якості контролю	Перелік процедур контролю	Джерело доказів внутрішнього контролю	Метод внутрішнього контролю	Код робочого документа внутрішнього контролю
1	Оцінити ефективність внутрішнього контролю за операціями з ЦП	Повнота і своєчасність процедур контролю	Тестування системи контролю, інтерв'ю, аналіз робочих документів	Положення, накази, журнали перевірок	Опитування, тестування	ЦП-1
2	Перевірити наявність і достовірність первинних документів з операцій з ЦП	Законність та повнота документального оформлення	Аналіз договорів, актів, біржових звітів, виписок депозитарію	Первинні документи	Суцільна перевірка	ЦП-2
3	Перевірити правильність відображення операцій на рахунках обліку	Відповідність Інструкції №291	Звірка проводок з Головною книгою, аналітичними регістрами	Головна книга, журнали	Арифметичний контроль	ЦП-3
4	Оцінити достовірність оцінки та переоцінки цінних паперів	Відповідність НП(С)БО 12	Перевірка облікової оцінки за справедливою вартістю	Біржові котирування, аналітичні довідки	Аналітична перевірка	ЦП-4
5	Перевірити правильність відображення доходів і витрат від операцій з ЦП	Відповідність НП(С)БО 15 та 16	Зіставлення даних обліку з фінансовими звітами	Форма 2, Форма 3 фінзвітності	Арифметичний контроль	ЦП-5

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 8. Робочий документ контролера ЦП-1 "Зведена відомість результатів внутрішнього контролю операцій з цінними паперами"

№	Перевірений напрям контролю	Виявлені порушення	Причини порушення	Потенційні наслідки	Запропоновані коригувальні дії	Ступінь ризику (високий/середній/низький)	Відмітка про усунення

Джерело: удосконалено авторами.

3. Перевірка правильності класифікації цінних паперів за видами фінансових інструментів і відповідності рахунком бухгалтерського обліку згідно з Інструкцією №291.

4. Перевірка правильності кореспонденції рахунків та їх відповідності вимогам НП(С)БО 12 "Фінансові інвестиції", НП(С)БО 13 "Фінансові інструменти" та НП(С)БО 15 "Дохід".

5. Перевірка правильності проведення оцінки цінних паперів при придбанні та переоцінці.

6. Перевірка достовірності відображення інформації у фінансовій звітності.

Тест внутрішнього контролю операцій з цінними паперами наведено у таблиці 5.

План внутрішнього контролю операцій з цінними паперами наведено у таблиці 6. Складання плану внутрішнього контролю операцій з цінними паперами є важливою складовою процесу організації та методики аудиторської перевірки. Планування перевірки дає змогу якісно провести процедури контролю, визначити обсяг необхідних доказів контролю та забезпечити раціональний розподіл часу перевіряючих.

Програма внутрішнього контролю операцій з цінними паперами наведено у таблиці 7. Програма

внутрішнього контролю операцій з цінними паперами є деталізація плану, який конкретизує завдання, процедури та методичні прийоми, що застосовуються перевіряючим для отримання доказів правильності відображення фінансових інструментів у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Її складання є невід'ємною частиною процесу планування перевірки.

Робочий документ контролера ЦП-1 "Зведена відомість результатів внутрішнього контролю операцій з цінними паперами" наведено у таблиці 8. Він допомагає узагальнити результати контролю, провести оцінку ризиків та надати рекомендації щодо підвищення ефективності системи внутрішнього контролю.

Робочий документ контролера ЦП-2 "Перевірка правильності документального оформлення операцій з цінними паперами" наведено у таблиці 9. Він використовується для перевірки наявності, повноти та достовірності первинних документів, що підтверджують операції з цінними паперами.

Робочий документ контролера ЦП-3 "Перевірка правильності бухгалтерських проведення за операціями з цінними паперами" наведено у таблиці 10. Він допомагає проводити перевірку відповідності кореспонденції рахунків економічному змісту операцій.

Таблиця 9. Робочий документ контролера ЦП-2 "Перевірка правильності документального оформлення операцій з цінними паперами"

№	Первинний документ	Дата складання	Вид цінного папера	Сума, грн	Відповідальний працівник	Виявлені недоліки	Рекомендації контролера	Підпис контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. Робочий документ контролера ЦП-3 "Перевірка правильності кореспонденції рахунків за операціями з цінними паперами"

№	Зміст господарської операції	Первинний документ	Правильна кореспонденція рахунків	Фактична кореспонденція	Виявлені відхилення	Пропозиції контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 11. Робочий документ контролера ЦП-4 "Перевірка оцінки та відображення цінних паперів у фінансовій звітності"

№	Вид цінного папера	Первісна вартість, грн	Справедлива вартість, грн	Джерело переоцінки	Відхилення (+/-)	Відображено у звітності (рядок Балансу, Ф.1)	Коментар контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 12. Робочий документ контролера ЦП-5 "Перевірка доходів і витрат від операцій з цінними паперами"

№	Вид операції	Первинний документ	Дохід / Витрати (грн)	Рахунки обліку	Відображено у звіті про фінансові результати (Ф.2)	Виявлені відхилення	Пропозиції контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Робочий документ контролера ЦП-4 "Перевірка оцінки та відображення цінних паперів у фінансовій звітності" наведено у таблиці 11. Він забезпечить достовірність оцінку цінних паперів та їх відображення у фінансовій звітності.

Робочий документ контролера ЦП-5 "Перевірка доходів і витрат від операцій з цінними паперами" наведено у таблиці 12. Він перевіряє правильність формування фінансового результату від операцій із цінними паперами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Правильне ведення обліку операцій з цінними паперами у запропонованих аналітичних відомостях забезпечить достовірність та відповідність фінансової звітності підприємства. Раціонально побудована система обліку дозволяє своєчасно відображати операції з цінними паперами від їх придбання до їх реалізації, що обґрунтовує сучасний погляд на проблеми ведення обліку і оподаткування.

Побудова ефективної системи внутрішнього контролю сприяє підвищенню рівня управління, своєчасному виявленню відхилень даних обліку даним перевірником, що допоможе знизити ризики, зменшити помилки, зловживання та витрати. Удосконалення методики перевірки, а саме розроблені форми тесту, плану, програми, робочих документів внутрішнього контролю за операціями з цінними паперами є передумовою правильності визначення фінансових результатів, що попереджає помилки, зменшує вірогідність фінансових санкцій та підвищує прибутки 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 Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 6. С. 164—171.
- 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 регістрів 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 розра-

хунків 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 Nov 2025). 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 Aleksytina, 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 hospodarivannya* [Audit of Taxes of Business Entities], KPU, Zaporizhzhya, Ukraine.
28. Melikhova, T. and Herasymenko, 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 29.11.2025 р.

O. Kuchai,
PhD in Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology
and Tourism, Kyiv National Linguistic University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4201-7236>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.67

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGEMENT AND MARKETING IN TOURISM AND HRS CLUSTER STRUCTURES

О. В. Кучай,
к. е. н., доцент кафедри психології і туризму, Київський національний лінгвістичний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ У КЛАСТЕРНИХ
СТРУКТУРАХ ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

In the current context of digital transformation, the tourism industry and the hotel and restaurant sector (HRS) are undergoing intensive changes driven by the need to enhance competitiveness and management efficiency. One of the key trends shaping the development of these sectors is the formation of cluster structures. The aim of this article is to identify and highlight the fundamental features that determine the innovativeness of management and marketing approaches in tourism and HRS cluster structures based on cloud ecosystems. Within this study, attention is drawn to the fact that management and marketing approaches in tourism and HRS clusters are gradually transforming from classical to cloud-based methods, facilitated by digital tools that perform coordination, control, analytical, and communication functions. It has been demonstrated that the key innovations in management and marketing within cluster structures manifest in approaches such as cloud-based network management, intelligent network analytics using cloud services, and network marketing based on cloud ecosystems. It is noted that a central conceptual characteristic within these approaches is networked interaction, which does not merely represent information exchange among cluster participants but entails systemic coordination of activities related to personnel and process management, as well as the study, creation, promotion, and sale of joint tourism products within a unified digital space. Networked interaction is manifested through: a unified data exchange infrastructure; interdependent business processes synchronized via digital services and automated regulations; a distributed management model; and the collective creation of consumer value. Thus, the innovativeness of management and marketing approaches in tourism and HRS cluster structures is grounded in networked interaction, which becomes not only a characteristic of structural interaction among participants but also a new logic for organizing managerial and marketing activities, ensuring integration, adaptability, and innovative development based on digital technologies.

В умовах цифрової трансформації підприємства туристичної та готельно-ресторанної сфери (ГРС) переживають інтенсивні зміни, пов'язані з необхідністю підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та просування спільних продуктів та послуг. Однією з ключових тенденцій, що визначає розвиток цих сфер, є формування кластерних структур. При цьому метою статті є виділення та ідентифікація базових особливостей, що зумовлюють інноваційність підходів до менеджменту та маркетингу у кластерних структурах туризму і готельно-

ресторанного сектора сформованих на основі хмарних екосистем. У межах окресленого дослідження звернено увагу на той факт, що підходи менеджменту та маркетингу у окреслених структурах поступово трансформуються від класичних до хмарних, завдяки цифровим інструментам, які виконують функції координації, контролю, аналітики та комунікації. Доведено, що ключові інновації менеджменту та маркетингу у кластерних структурах проявляються у таких підходах, як: хмарне мережеве управління; інтелектуальна мережева аналітика на основі хмарних сервісів; мережевий маркетинг на базі хмарних екосистем. Констатовано, що у межах цих підходів центральною концептуальною характеристикою є мережевість, яка означає не просто інформаційну взаємодію між учасниками кластерної структури, а системну координацію діяльності з управління людьми та процесами та з вивчення, створення, просування та продажу спільних туристичних продуктів у межах єдиного цифрового простору. Доведено, що мережевість проявляється через: єдину інфраструктуру обміну даними; взаємозалежність бізнес-процесів, які синхронізуються та автоматизованих регламентів; розподілену модель управління; колективне створення споживчої цінності. Таким чином, інноваційність підходів до менеджменту та маркетингу у кластерних структурах туризму і ГРС ґрунтується на мережевості, що стає не лише характеристикою структурної взаємодії між їх учасниками, а новою логікою організації управлінської та маркетингової діяльності, що забезпечує їхню інтеграцію, адаптивність та інноваційний розвиток на основі цифрових технологій.

Ключові слова: інноваційність підходів; менеджмент та маркетинг; кластерні структури; туризм; готельно-ресторанний сектор; створення споживчої цінності.

Key words: innovativeness of approaches; management and marketing; cluster structures; tourism; hotel and restaurant sector (HRS); creation of consumer value.

PROBLEM STATEMENT

In the modern context of digital transformation, the tourism industry and the hotel and restaurant sector are undergoing intensive changes driven by the need to enhance competitiveness and management efficiency. One of the key trends shaping the development of these areas is the formation of cluster structures. These structures not only exist today but are actively evolving, as they enable the rapid implementation of innovative technologies and the optimization of communications and resources through participant synergy (the most well-known examples include the "Ternopil Tourism Cluster," "Lviv Tourism Cluster," "Slavutych Tourism Cluster," among others). Moreover, in tourism and the hotel-restaurant sector, they represent one of the key contemporary forms of cooperation among businesses, government authorities, educational institutions, and local communities.

In this regard, innovative management and marketing approaches based on the digitalization of business processes-particularly their transition to cloud ecosystems-are becoming increasingly relevant. This is due to the fact that such approaches are innovative, as they systematically transform mechanisms for managing and promoting tourism services through advanced technologies. In essence, cloud ecosystems are now a strategic tool that enables cluster structures in tourism and the hotel-restaurant sector to influence service quality, automate key processes, implement intelligent management systems, and develop more effective partnership networks.

Therefore, the transition of management and marketing processes of cluster structures to cloud ecosystems creates new opportunities for their development, innovative activity, and competitiveness.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of implementing management and marketing within cluster structures in tourism and the hotel and restaurant sector (HRS) have been examined by scholars such as Maslyhan O.O., Todierishko E.V., Kuznietsova O.V., Shafranov K.V. [3], Kasynets O.V. [4], Humeniuk H.M., Polova L.V., and Humeniuk A.I. [1]. In particular, these researchers have devoted considerable attention to the features of organizational and managerial mechanisms for forming tourism clusters, enhancing the competitiveness of regional tourism systems, interaction among market actors within partnership models, the development of program-based marketing strategies, and the implementation of innovations in the activities of tourism enterprises.

At the same time, an analysis of their works shows that, despite substantial academic contributions to the study of the organization and functioning of tourism clusters, the issue of innovative management and marketing approaches based on cloud ecosystems remains insufficiently explored. Specifically, this concerns the digital integration of cluster participants, network coordination of business processes, the use of cloud analytics, and the development of platform-based

Table 1. Features of tourism and HRS cluster structures creating preconditions for the implementation of innovative management and marketing approaches

Features of cluster structures	Features of the cluster structure and their significance	Impact of cluster structure features on management and marketing systems
Network-based interaction among participants	Each participant in the cluster structure acts as a node in a complex system.*	Interactions are complex, multi-level, and often occur simultaneously among multiple participants, requiring coordination and centralized management.
High dynamism and seasonality	The tourism and HRS sectors depend on demand (including seasonal fluctuations, events, and weather conditions) and changes in consumer behavior.	Traditional management and marketing approaches are unable to quickly adapt to demand fluctuations and changes in consumer behavior.
Multi-level processes and participant roles	Contracting, service promotion, product certification, quality control, and marketing campaigns involve multi-level processes.	The multi-level nature of processes and participant roles in cluster structures necessitates a systematic approach and digital tools for action synchronization.
Heterogeneity of participants	Cluster participants vary in scale and specialization**.	Due to the heterogeneity of participants, there is a need for universal management tools that integrate different forms of activity.
Information complexity and the need for analytics	Data flows are large and heterogeneous, including bookings, reviews, marketing campaigns, and tourism flow statistics.	Effective management and marketing are possible only with modern analytical tools and centralized digital platforms.

Note

* Participants in the cluster structure include hotels, restaurants, tour operators, cultural institutions, transport organizations, and government authorities.

** Cluster participants are represented by entities such as small hotels and large chains, local restaurants, tourism startups, and educational institutions.

Source: created by the authors based on [1; 4—5].

collaborative marketing. These aspects require further theoretical justification and practical clarification.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to distinguish and classify the core characteristics that shape the innovativeness of management and marketing approaches in cluster structures of tourism and the hotel and restaurant sector (HRS), developed through and integrated within cloud-based ecosystems.

THE PAPER MAIN BODY

Within the conducted research, special attention is paid to the principles of functioning of cluster structures. It is emphasized that, as a terminological construct, the term "cluster structure" is used instead of the more commonly applied term "cluster," since the latter is often interpreted in a broad and intuitive manner—as a group of companies or organizations that interact [1].

The concept of "cluster structure", instead, allows us to highlight the organizational, managerial, and functional components identified by Maslyhan O.O., Todierishko E.V.,

Kuznietsova O.V., and Shafranova K.V. [3], meaning that a cluster structure represents a systematically organized network of interrelated elements rather than a mere set of enterprises.

Such terminological precision enables a clear identification of the specific characteristics of cluster structures, explaining why the transformation of business entities in the tourism industry and the hotel and restaurant sector necessitates the implementation of innovative management and marketing approaches [1]. These approaches must ensure effective coordination, analytical support, and process integration across the entire cluster, taking into account features such as the network-based nature of participant interactions, pronounced dynamism and seasonality, multi-level processes and roles, participant heterogeneity, informational complexity, and the need for advanced analytics (see Table 1).

These features-networked interactions, dynamism, multi-level processes, heterogeneity, and information complexity-determine the need for the implementation of innovative management and marketing models to ensure the effective development of cluster structures. In particular, both in the management of people and business processes, as well as in the promotion of a joint product, effective are those models aimed at preserving the integrity of the structure and the coordinated development of all its participants. According to contemporary research by leading international consulting and auditing firms—such as Deloitte, PwC, EY, and KPMG—this can be achieved through the application of integrated digital services and platforms that provide shared data access, business process automation, analytical tools, and the ability for synchronized

real-time interaction among all participants in the cluster structure.

Since the early 2000s, management and marketing practices within tourism and HRS cluster structures have gradually evolved from traditional models to cloud-based frameworks, driven by digital tools that support coordination, control, analytics, and communication functions [1; 4—5]. Key innovations are reflected in approaches such as: cloud-based network management; intelligent network analytics through cloud services; network marketing leveraging cloud ecosystems

It should be noted that within these approaches, a central conceptual characteristic is networked interaction, which in this context does not merely refer to information exchange among cluster participants, but to the systemic coordination of their activities within a unified digital space, facilitated by cloud platforms. For example, within the Slavutych Tourism Cluster, a cloud platform synchronizes information on hotel occupancy, availability in restaurant establishments, demand for excursion programs, logistical constraints, and cultural events. The data obtained in real time automatically influences the formation of package offers, price adjustments, service personalization, and marketing campaigns. As a result,

The foundation underlying these features is the integration of actions among participants within cluster structures

Feature 1: Digital integration of all cluster participants

Manifestations of the feature:

Integrates heterogeneous participants into a single platform, providing shared access to data, documentation, bookings, and resources.

Feature 2: Real-time network interaction among participants

Manifestations of the feature:

Enables instantaneous information exchange, facilitates managerial decision-making, and allows quick responses to market changes or shifts in tourist demand.

Systemic features that ensure the innovativeness of the approach when manifested systemically

Feature 3: Automation of management processes

Manifestations of the feature:

Integrated modules automatically manage bookings, resource allocation, personnel processes, and logistics.

Reduces administrative workload and increases the speed and accuracy of operational task execution.

Feature 4: Analytical support for managerial decision-making

Manifestations of the feature:

The cloud system collects and processes large volumes of data on tourist flows, customer behavior, and business process performance. Enables evidence-based decision-making and forecasting for the development of the cluster structure.

The foundation underlying these features is the integration of actions among participants within cluster structures

Fig. 1. Features of the cloud-based network management approach in tourism and HRS cluster structures

Source: created by the authors based on [5—6].

individual cluster participants no longer operate in isolation in terms of management and marketing; their business processes become interdependent and coordinated, providing an integrated competitive advantage for the cluster structure as a whole.

Let us examine the outlined innovative approaches to management and marketing in more detail. To assess their impact on the efficiency of tourism and HRS cluster functioning, as well as to identify opportunities for optimizing managerial and marketing decisions based on cloud ecosystems, these innovative approaches are considered more closely.

The approach of cloud-based network management within tourism and HRS cluster structures involves the integration of participants into a single digital platform. This platform provides centralized coordination of resources, operational planning, control of business processes, and management of information flows in real time. The innovativeness of this approach is characterized by the following systemic features: digital integration of all cluster participants; real-time network interaction among participants; automation of management processes; analytical support for managerial decision-making. These features must exist in combination as a unified system (see Fig. 1).

When these characteristics function as a unified system, they enable personnel and process management that, within a cloud-based network management framework, ensures effective coordination of activities, digital transparency, and integrated actions among all participants in the cluster. This strengthens the system's adaptability and analytical capacity, which is particularly important for the highly dynamic tourism and HRS sectors [4—5].

The approach to implementing intelligent network analytics based on cloud services within tourism and HRS cluster structures involves the use of integrated data platforms, machine learning algorithms, and artificial

intelligence tools for the collection, processing, modeling, and forecasting of performance indicators of cluster participants [3]. The innovativeness of this approach is characterized by the following systemic features: intelligent processing of large datasets; forecasting demand for joint products and capacity planning; personalization of joint products and marketing strategies; analytical support for managerial and marketing decisions of cluster participants. It should be noted that these features must exist as a unified system (see Fig. 2), as intelligent network analytics is not merely a collection of separate tools but a coherent adaptive system in which each element ensures the functioning of the next.

Intelligent processing of large datasets forms the foundation for demand forecasting and capacity planning, with the latter serving as a prerequisite for the personalization of joint products and marketing strategies. The effectiveness of these strategies, in turn, relies on analytical support for strategic decisions that coordinate the interests of cluster participants [4].

This interdependence creates a closed loop of analytical management-encompassing data collection, interpretation, forecasting, and decision-making-and enables the development of collective analytical capabilities that individual enterprises alone cannot achieve, but which become possible at the cluster level.

The implementation of network marketing within tourism and HRS cluster structures, leveraging cloud ecosystems, entails shifting marketing processes from individual enterprises to a collaborative digital environment among cluster participants. This is achieved through the use of integrated cloud services and platforms. The innovative nature of this approach is reflected in the following systemic characteristics: development and promotion of a joint product; a unified branding strategy for the entire cluster; collaborative personalization of offers; intelligent management of integrated omnichannel communications. It's essential to note that these elements

Expansion of options for collecting, processing, modeling, and forecasting performance indicators of cluster participants

Feature 1: Intelligent processing of large datasets

Manifestations of the feature:

Collection of information from various sources within the cluster structure*

Feature 2: Forecasting demand for joint products and capacity planning

Manifestations of the feature:

Modeling seasonal fluctuations in demand and the impact of various joint activities, external risks, and market changes

Systemic features that ensure the innovativeness of the approach when manifested systemically

Feature 3: Personalization of joint products and marketing strategies

Manifestations of the feature:

Automated creation of personalized offers within the cluster structure

Feature 4: Analytical Support for Managerial and Marketing Decisions

Manifestations of the feature:

Formulating recommendations for the joint strategy of cluster participants

Expansion of options for collecting, processing, modeling, and forecasting performance indicators of cluster participants

Fig. 2. Features of the approach to implementing intelligent network analytics based on cloud services in tourism and HRS cluster structures

Note:

* Among the specified sources are data from CRM systems, booking systems, payment services, transport analytics, and communication platforms.

Source: created by the authors based on [2—3; 5—6].

operate as an interconnected system (see Fig. 2). When each cluster participant conducts marketing independently, the product is perceived in a fragmented manner. Only an integrated approach can create a unified, comprehensive offering. For example, in a city tourism cluster, there might be a hotel promoting only its rooms and services, a restaurant advertising only its menu, or a tour agency marketing trips without considering logistics or hotel discounts. In such cases, the client receives disjointed

offers, making it difficult to imagine the overall travel experience as a single product.

In contrast, an integrated approach via a cloud ecosystem—where all cluster participants operate as a cohesive system—enables the creation of a unified, comprehensive tourism product. Consequently, the tourist is offered a "package tour" that combines accommodation, meals, entertainment, and transfers at a single price, while personalized recommendations during booking are

Shifting marketing processes to the level of collective digital interaction among cluster participants

Feature 1: Creation and promotion of a joint product

Manifestations of the feature:

Development and promotion of a product formed by combining services from hotels, restaurants, transport companies, tour operators, cultural institutions, and other participants. *

Feature 2: Unified branding system for the cluster structure

Manifestations of the feature:

Creation of a single brand identity platform. Standardization of style, value orientations, visual elements, and communication standards applied by all participants.

Systemic features that ensure the innovativeness of the approach when manifested systemically

Feature 3: Collaborative personalization of offers

Manifestations of the feature:

Integration of data on consumer behavior, enabling the personalization of offers at the level of the entire cluster.**

Feature 4: Intelligent management of joint omnichannel communications

Manifestations of the feature:

Centralized management of the communication activities of all cluster participants within a unified information environment.***

Shifting marketing processes to the level of collective digital interaction among cluster participants

Fig. 3. Features of the approach to implementing network marketing based on cloud services in tourism and HRS cluster structures

Notes:

* Digital platforms enable the coordination of offers, synchronization of services, and optimization of product chains, providing competitive advantages across the entire cluster.

** This refers to the creation of personalized itineraries, tourist packages, and service offers that take into account individual customer preferences while integrating offerings from different network participants.

*** This refers to the synchronization of content strategies, advertising campaigns, and digital channel operations (social media, marketplaces, CRM systems, mobile applications), using automation, AI tools, and analytical modules to enhance the effectiveness of engagement with target audiences.

Source: created by the authors based on [2—3; 5—6].

generated based on shared data from all participants [5]. As a result, the product is experienced as a holistic travel journey rather than a collection of separate services, significantly enhancing the cluster's competitive appeal.

Only in this integrated format do they create a synchronized digital marketing network, where the primary competitive advantage lies not merely in an individual tourism product but in the collective value and uniqueness of the cluster's joint offering, strengthened by shared data, services, and communication channels.

In conclusion, the digitalization of tourism and HRS clusters is not only a tool for process optimization but also a driver for new business models, based on shared cloud infrastructure, integrated data, and collaborative marketing practices.

CONCLUSIONS

Within the scope of this study, attention is drawn to the fact that management and marketing approaches in tourism and HRS cluster structures are gradually transforming from classical to cloud-based methods, facilitated by digital tools that perform coordination, control, analytical, and communication functions.

The author demonstrates that the key innovations in management and marketing within cluster structures manifest in approaches such as cloud-based network management, intelligent network analytics using cloud services, and network marketing based on cloud ecosystems. It is noted that a central conceptual characteristic within these approaches is networked interaction, which does not merely represent information exchange among cluster participants but entails systemic coordination of activities related to personnel and process management, as well as the study, creation, promotion, and sale of joint tourism products within a unified digital space. It has been demonstrated that networked interaction is manifested through:

- A unified data exchange infrastructure, enabling all cluster participants to access up-to-date information in real time;
- Interdependent business processes, synchronized through digital services and automated regulations;
- A distributed management model, where planning, control, and analytical functions are shifted from the level of individual enterprises to a shared platform;
- Collective creation of consumer value, based on the joint participation of various actors in the development of tourism products, service packages, and marketing strategies.

Thus, the innovativeness of management and marketing approaches in tourism and HRS cluster structures is grounded in networked interaction, which becomes not only a characteristic of structural interaction among participants but also a new logic for organizing managerial and marketing activities, ensuring their integration, adaptability, and innovative development based on digital technologies.

Future research should focus on examining the effectiveness and adaptation of cloud-based network management and marketing models within tourism and HRS cluster structures, considering their influence on competitiveness, participant integration, and the creation of collective digital value.

Література:

1. Гуменюк Г. М., Польова Л. В., Гуменюк А. І. (2022). Туристичний кластер як форма розвитку та успіху туристичної діяльності Івано-Франківської області. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2022. № 5. URL.: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-01>
2. Забарна Е. М., Папковська О. Е. Аналіз кластерного підходу як системи управління маркетингом регіону. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 2. С. 48—52.
3. Маслиган О. О., Тодьєрішко Е. В., Кузнєцова О. В., Шафранова К. В. Цифровізація менеджменту та маршрутизація кластерів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Агросвіт. 2022. № 3. С. 40—48.
4. Маслиган О. О., Касинець О. В. Сутнісне розуміння кластерів та специфіка управління їх розвитком в сфері рекреації та туризму. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf (Accessed 29 May 2024).
5. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S. V., 2023, 131 p.
6. Esteveao C., Ferreira J. The tourism clusters role in regional development: presenting a competitiveness conceptual model. Tourism Destination: Development and Branding, Conference proceedings (Eilat, 14—17 of October). 2009. P. 127—139.

References:

1. Humenyuk, G. M., Polyova, L. V., and Humenyuk, A. I. (2022). "Tourism cluster as a form of development and success of tourism activities in Ivano-Frankivsk region". Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya, vol. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-01>
 2. Zabarna, E. M., and Papkovska, O. E. (2011), "Analysis of the cluster approach as a regional marketing management system", Marketynh i menedzhment innovatsiy, vol. 2, pp. 48—52.
 3. Maslygan, O. O., Todierishko, E. V., Kuznetsova, O. V. and Shafranov, K. V. (2022), "Digitalization of management and routing of clusters of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine", Ahrosvit, vol. 3, pp. 40—48.
 4. Maslygan, O. O., and Kasynets, O. V. (2020), "Essential understanding of clusters and the specifics of managing their development in the field of recreation and tourism", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 4. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf (Accessed 22 May 2024).
 5. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun A. and Maslyhan, R. (2023), Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects, KUPRIENKO S. V. Odesa, Ukraine.
 6. Esteveao, C., and Ferreira, J. (2009), "The tourism clusters role in regional development: presenting a competitiveness conceptual model", Tourism Destination: Development and Branding, Conference proceedings (Eilat, 14—17 of October), pp. 127—139.
- Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.*

О. В. Гук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8129-8392>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.73

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ

O. Guk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS CONTINUITY

У статті досліджено теоретичні засади та практичні підходи до управління стратегічним розвитком підприємства як ключового інструменту забезпечення безперервності бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Автором розкрито сутність стратегічного розвитку, його роль у системі управління підприємством та значення чіткого формування стратегічних цілей. Визначено типові проблеми стратегічного управління та окреслено можливі підходи до їх подолання. Обґрунтовано важливість впровадження інноваційних рішень у процес стратегічного планування для підвищення стійкості бізнес-процесів. Автором виокремлено ключові чинники ефективного управління стратегічним розвитком для забезпечення безперервності бізнесу, визначено її роль та необхідні управлінські заходи. Зроблено висновок, що системне управління стратегічним розвитком є передумовою забезпечення безперервності бізнесу, адаптивності до викликів та зміцнення конкурентоспроможності. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації стратегічних рішень підприємств різних галузей.

The article examines the theoretical foundations and practical approaches to managing the strategic development of an enterprise as a key tool for ensuring business continuity in a dynamic external environment. The importance of forming clear goals and objectives, which depend on the ability of management personnel to develop and implement strategic opportunities, is substantiated. The essence of strategic development, its role within the enterprise management system, and the significance of clearly formulated strategic objectives are revealed. Emphasis is placed on the role of effective strategy development and implementation in ensuring business competitiveness and process resilience. It is noted that strategy serves as the basis for managerial decision-making

regarding resource utilization, technology implementation, determination of production volumes, and market alternatives. Typical problems of strategic management are identified, and possible approaches to their solution are outlined. The importance of introducing innovative solutions into the strategic planning process to increase the stability of business processes is substantiated. It is shown that strategic choice combines business decisions and competitive actions, forming a comprehensive portfolio of enterprise development strategies. Attention is drawn to the complementary nature of these strategies, which contribute to the formation of competitive advantages and increased flexibility. The author highlights key factors of effective strategic development management to ensure business continuity, defining its role and necessary managerial measures. Key factors of strategic development effectiveness are outlined, including resource potential, readiness for change, and alignment with market needs. It is concluded that systematic management of strategic development is a prerequisite for ensuring business continuity, adaptability to challenges, and strengthening competitiveness. The obtained results may be used to optimize strategic decision-making for enterprises across various industries.

Ключові слова: стратегічний розвиток, безперервність бізнесу, стратегічний вибір, конкурентні переваги, портфель стратегій.

Key words: strategic development, business continuity, strategic choice, competitive advantages, strategy portfolio.

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції та зростанням безпекових загроз, що створює ризики для стабільності господарської діяльності. В таких обставинах традиційні підходи до управління перестають бути ефективними, оскільки не забезпечують достатню адаптивність та гнучкість бізнес-систем. Проблема полягає у необхідності формування стратегічного розвитку, здатного підтримувати безперервність бізнес-процесів, своєчасно реагувати на зовнішні зміни та ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства.

З огляду на це постає наукове завдання визначити теоретико-методичні засади управління стратегічним розвитком та розробити інструментарій, що дозволить синхронізувати стратегічний вибір з факторами зовнішнього впливу для підтримання безперервності бізнес-процесів. На практичному рівні важливим є впровадження цифрових технологій, оптимізація управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та мінімізація загроз, які можуть спричинити перерви у роботі підприємства. Тісний зв'язок проблеми із завданнями реального сектору економіки підкреслює актуальність пошуку ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості та довготривалого розвитку сучасних організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління стратегічним розвитком підприємств активно розглядаються в працях вітчизняних науковців: Білецької І. [1], Довгань Л.Є., Артеменко Л.П. [2], Гуржій Н. М. [3], Супруна С.Д [4]. У науковій літературі значна увага приділяється формуванню конкурентних переваг, стратегічному плануванню, визначенню пріоритетів інноваційного розвитку та побудові ефективних моделей управління. Окремі дослідники акцентують на впливі зовнішнього середовища та необхідності адаптивності організаційних структур, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку. Вагомим напрямом досліджень є також підвищення ефективності стратегічного вибору через удосконалення процесів прийняття управлінських рішень та оптимізацію бізнес-процесів.

Разом із тим, залишається недостатньо розкритим комплексний взаємозв'язок між стратегічним розвитком та безперервністю бізнесу, а також практичні механізми їх синхронізації в умовах сучасних викликів. Це визначає актуальність подальших досліджень у напрямі інтеграції стратегічного управління з інструментами оперативної стійкості та організаційної адаптивності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до управління стратегічним розвитком підприємства як ключового фактору забезпечення

Таблиця 1. Найпоширеніші проблеми в стратегічному управлінні та практики їх вирішення

Проблема / опис	Практика вирішення
Невизначеність зовнішнього середовища: зміни ринку, економічна нестабільність, політичні ризики ускладнюють формування довгострокових стратегій.	Сценарне планування та моніторинг ризиків: аналіз ринкових сценаріїв, використання гнучких стратегій та диверсифікація ризиків.
Недостатня адаптивність підприємства: складність швидко реагувати на зміни, бюрократичні процеси, повільне прийняття рішень.	Впровадження Agile-підходів: скорочення бюрократії, підвищення гнучкості, прискорення управлінських циклів.
Дефіцит кваліфікованих кадрів: нестача управлінських компетенцій для реалізації стратегічних ініціатив.	Розвиток талантів та корпоративне навчання: програми підвищення кваліфікації, залучення молодих спеціалістів та менторство.
Відсутність чіткої візії та місії: працівники не розуміють стратегічних цілей, що призводить до неефективного використання ресурсів.	Формування та комунікація стратегічних орієнтирів: чітке пояснення цілей, презентація стратегії всім зацікавленим сторонам.
Низький рівень цифрової трансформації: застарілі системи перешкоджають ефективності бізнес-процесів.	Інвестиції в автоматизацію та цифрові рішення: впровадження BI-систем, CRM, ERP та модернізація IT-інфраструктури.
Опір змінам серед персоналу: небажання приймати нові правила, страх втрати робочого місця.	Управління змінами та мотивація: комунікація переваг нововведень, участь працівників у процесі трансформації.
Обмежена аналітика при прийнятті рішень: стратегія базується на інтуїції, а не на даних.	Data-driven управління: впровадження аналітичних інструментів, збір та аналіз показників KPI.
Недостатня координація між підрозділами: відсутність синергії, дублювання функцій, конфлікти інтересів	Кросфункціональна взаємодія: створення проектних груп, узгодження спільних KPI та прозорість комунікації.

Джерело: сформовано автором.

безперервності бізнесу в умовах сучасних викликів та динамічності зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати сутність, структуру та роль стратегічного розвитку в системі управління підприємством;
- окреслити найпоширеніші проблеми в стратегічному управлінні та практики їх вирішення;
- дослідити необхідність впровадження інноваційних підходів в процесі стратегічного планування в умовах безпекових загроз;
- сформулювати ключові чинники ефективного управління стратегічним розвитком для забезпечення безперервності бізнесу;
- охарактеризувати роль управління стратегічним розвитком у забезпеченні безперервності бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та швидких технологічних змін стратегічне управління стає одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств. Розвиток ринків, глобалізація, цифровізація бізнес-процесів та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність формування довгострокового бачення та здатності підприємства гнучко адаптуватися до нових викликів. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на короткострокові результати, втрачають ефективність,

оскільки не забезпечують стійкості бізнесу в динамічному середовищі.

Стратегічне управління дозволяє підприємствам визначати перспективні напрями розвитку, оптимально розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та забезпечувати безперервність діяльності. Воно сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз, що є необхідною умовою підвищення ефективності роботи організації. Актуальність стратегічного підходу також підсилюється зростанням ролі інновацій, діджиталізації, логістичного менеджменту та ринкової невизначеності, які потребують системного управління ризиками та гнучкого коригування планів [5].

Однак, незважаючи на важливість стратегічного управління для довгострокового розвитку, на практиці підприємства часто стикаються з низкою управлінських проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію стратегічних рішень. Серед них — обмеженість ресурсів, опір змінам, комунікаційні бар'єри та швидкі технологічні трансформації зовнішнього середовища. Усвідомлення цих викликів та пошук практичних підходів до їх подолання є необхідними для забезпечення стабільної діяльності та безперервності розвитку бізнесу.

Для узагальнення найпоширеніших проблем та відповідних практик їх вирішення наведемо таблицю 1.

В умовах зростання безпекових загроз, включно з військовими конфліктами, політичною нестабільністю, економічними коливаннями та кіберризиками, страте-

Таблиця 2. Ключові чинники ефективного управління стратегічним розвитком для забезпечення безперервності бізнесу

Чинник впливу	Роль у забезпеченні безперервності бізнесу	Управлінські заходи
Кваліфікація управлінського персоналу	Впливає на якість стратегічних рішень та здатність адаптуватися до змін	Підвищення компетентностей, стратегічне навчання
Етап життєвого циклу підприємства	Визначає потребу у різних стратегічних підходах на кожному етапі	Перегляд стратегії залежно від фази розвитку
Готовність команди до трансформацій	Забезпечує швидкість реагування на загрози	Формування культури інновацій і змін
Ресурсний потенціал підприємства	Визначає можливості стратегічного зростання	Оптимізація використання ресурсів, інвестиції
Узгодженість стратегічних дій	Знижує ризики хаотичних рішень і втрат	Координація управлінських та ринкових заходів
Формування конкурентних переваг	Дозволяє утримувати позиції на ринку та уникати зниження прибутковості	Розвиток інновацій, унікальних компетенцій
Використання нових ринкових можливостей	Підвищує адаптивність та зменшує залежність від одного ринку	Диверсифікація продуктів і каналів продажу
Рациональність операційних процесів	Забезпечує стабільність та ефективність функціонування бізнес-процесів підприємства	Оптимізація процесів, впровадження цифрових рішень

Джерело: сформовано на основі [7].

гічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності бізнесу. Воно передбачає формування адаптивних управлінських механізмів, здатних своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливим аспектом є створення гнучких систем моніторингу та аналіз факторів впливу, що дозволяє цілеспрямовано зменшувати рівень ризиків і підтримувати стабільність функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Одним із визначальних напрямів стратегічного розвитку виступає впровадження інноваційних підходів до прийняття рішень, стратегічного планування та організаційного проектування бізнес-процесів. Інноваційна діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує оперативну адаптацію до ринкових змін та формує підґрунтя для довгострокової стійкості компанії. Її ефективність залежить від розвитку нових технологій, удосконалення моделей управління та впровадження продуктово-технологічних рішень, що оптимізують діяльність підприємства.

Особливого значення набуває здатність компанії до швидкої адаптації та накопичення управлінського досвіду. У межах стратегічного підходу важливо запроваджувати системи управління ризиками, засновані на постійному аналізі даних та результатів діяльності. Це забезпечує можливість своєчасного виявлення загроз, їх оцінки та мінімізації потенційних наслідків. Формування таких адаптивних механізмів сприяє зміцненню стійкості бізнесу й дозволяє підтримувати безперервність операцій навіть за умов кризових викликів [6].

Одним із ключових завдань управління стратегічним розвитком є формування системи цілей, що відповідає внутрішнім можливостям підприємства та вимогам ринкового середовища. Їх визначення залежить від компе-

тентності управлінської команди, етапу життєвого циклу організації, готовності до змін та наявного потенціалу ресурсів. Стратегічний вибір передбачає узгодження конкурентних дій і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервності бізнесу та підвищення конкурентоспроможності (таблиця 2).

Ефективність такого стратегічного управління проявляється через вибір оптимальних технологій, раціональне використання ресурсів, розвиток нових ринків і формування сталих конкурентних переваг. Комплексне застосування взаємодоповнюючих стратегій дозволяє підприємству забезпечувати стійкість, гнучкість і адаптивність у динамічних умовах бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління стратегічним розвитком відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності бізнесу, особливо в умовах нестабільності та безпекових загроз. Ефективна стратегія передбачає здатність підприємства своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін, вдосконалювати управлінські процеси та впроваджувати інноваційні рішення, що підвищують стійкість організації.

Важливим напрямом подальших досліджень є розвиток цифрових інструментів, які сприяють підвищенню оперативності прийняття рішень, посиленню контролю ризиків та удосконаленню комунікацій усередині підприємства. Використання сучасних технологій дозволяє зменшити вплив кризових факторів і забезпечити ефективне функціонування бізнесу навіть за високого рівня невизначеності.

У перспективі доцільно досліджувати інтеграцію аналітичних платформ, підходи до цифрової безпеки та методи стратегічного планування, що формують осно-

ву стійкого розвитку. Саме поєднання інновацій, адаптивності та стратегічного бачення створює фундамент для довготривалої конкурентоспроможності та безперервності діяльності підприємств.

Література

1. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. Modeling the development of the economics system. № 1, 2025. С. 26—31. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/504/503> (дата звернення 20.11.2025).
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Гуржій Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 14, 2016. С. 344—347. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (дата звернення 20.11.2025).
4. Супрун С. Д. Стратегічний менеджмент в системі управління сучасним підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 52, 2024. С. 163—167. URL: http://www.visnyk-econom-uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/28.pdf (дата звернення 20.11.2025).
5. Гук О.В., Мошонько Г.А. Адаптивні стратегії розвитку підприємств в умовах формування механізму логістичного менеджменту та диджиталізації. Актуальні проблеми економіки. № 1 (283), 2025. URL: <https://eco-science.net/issue/%e2%84%96-1-283-%d1%81%-d1%96%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2025/> (дата звернення 19.12.2025).
6. Ложачевська Олена Михайлівна, Зось-Кіор Микола Валерійович, Гнатенко Ірина Анатоліївна. Трансформація стратегій управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Volume 9. № 3. С. 299—302. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ujae_2024_r03_a52.pdf (дата звернення 19.12.2025).
7. Федюнін С. А., Плевако Н.О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 3 (33), 2020. С.45—49. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2488/2388> (дата звернення 19.12.2025).

References:

1. Biletska, I. and Yablon, V. (2025), "Strategic management as a tool for ensuring stable enterprise development", Modeling the development of the economics system, vol. 1, pp. 26—31, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/504/503> (Accessed 20 Nov 2025).
2. Dovhan, L.Ye., Karakai, Yu.V. and Artemenko, L.P. (2011), Stratehichne upravlinnia [Strategic management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Hurzhii, N.M. and Koltunik, A.Yu. (2016), "Features of modern approaches to strategic enterprise development management", Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky,

vol. 14, pp. 344—347, available at: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf> (Accessed 20 Nov 2025).

4. Suprun, S.D. (2024), "Strategic management in the management system of a modern enterprise", Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vol. 52, pp. 163—167, available at: http://www.visnyk-econom-uzhnu.uz.ua/archive/52_2024ua/28.pdf (Accessed 20 Nov 2025).

5. Huk, O.V. and Mokhonko, H.A. (2025), "Adaptive strategies for enterprise development in the context of forming a logistics management mechanism and digitalization", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 1 (283), available at: <https://eco-science.net/issue/%e2%84%96-1-283-%d1%81%d1%96%d1%87%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2025/> (Accessed 19 Dec 2025).

6. Lozhachevskaya, O.M., Zos-Kior, M.V. and Hnatenko, I.A. (2024), "Transformation of change management strategies of competitive enterprises through the development of effective digitalization under security threats", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 9, no. 3, pp. 299—302, available at: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ujae_2024_r03_a52.pdf (Accessed 19 Dec 2025).

7. Fediunin, S.A., Plevako, N.O. and Filonenko, M.Yu. (2020), "Management of strategic enterprise development", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 3 (33), pp. 45—49, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2488/2388> (Accessed 19 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025 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

Л. Д. Лозінська,
доктор філософії з економіки, доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.78

КРОСКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В КОНСАЛТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

L. Lozinska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN THE CONSULTING ENVIRONMENT
IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE ECONOMIC
DEVELOPMENT OF UKRAINE

Мета дослідження передбачає визначити, як кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі знижує втрати від неефективних узгоджень і підсилює створення та впровадження інновацій, що в підсумку підтримує інноваційний економічний розвиток. Об'єкт дослідження це процеси кроскультурної взаємодії та обміну інформацією під час підготовки, прийняття та реалізації рішень у трансформаційних і інноваційних проєктах. У статті охарактеризовано кроскультурну комунікацію в консалтинговому середовищі як критичний чинник прискорення інноваційного економічного розвитку в умовах глобалізації ринку професійних послуг, поширення дистанційної роботи та посилення регуляторних розбіжностей між юрисдикціями. Визначено, що консалтинг у таких проєктах виконує функцію перекладу не лише мови, а й управлінських смислів, зокрема щодо цілей, критеріїв успіху, правил підзвітності, прийнятного ризику, темпу ухвалення рішень і ролей стейкхолдерів. Доведено, що неефективна комунікація має прямі фінансові наслідки, оскільки втрата узгодженості в очікуваннях і стандартах виконання трансформується у перевитрати бюджету, затримки та зниження якості впровадження інновацій.

The article describes cross-cultural communication in the consulting environment as a critical factor in accelerating innovative economic development in the context of the globalization of the professional services market, the spread of remote work and the strengthening of regulatory differences between jurisdictions. It is determined that consulting in such projects performs the function of translating not only language, but also managerial meanings, in particular regarding goals, success criteria, accountability rules, acceptable risk, decision-making pace and stakeholder roles. It is proven that ineffective communication has direct financial consequences, since the loss of consistency in

expectations and performance standards is transformed into budget overruns, delays and a decrease in the quality of innovation implementation. It is substantiated that cross-cultural competence in consulting reduces transaction costs through clear interaction protocols, agreed-upon dictionaries of terms, managed feedback loops and facilitation of negotiations in situations of uncertainty. It is established that cultural diversity can increase innovation and effectiveness only under the condition of managed communication, otherwise the difference in norms of directness, hierarchy and attitude to the conflict generates fragmentation of teams and paralysis of decisions. In the context of Ukraine, taking into account the full-scale armed invasion of the Russian Federation after February 2022, the topic is of particular relevance, since the scale of reconstruction needs of more than half a trillion United States dollars and multi-level donor coordination increase the requirements for transparency, procurement standards and demonstrability of results, which requires systematic coordination between Ukrainian institutions, business and international partners. The prospects for using technologies based on artificial intelligence for translation, generalization and support of analytics are characterized, while emphasizing the risks of distortion of meanings and the need for human validation, especially in high-stakes transformation projects.

Ключові слова: кроскультурна комунікація, консалтинг, інноваційний економічний розвиток, управління змінами, міжнародні проекти, донорська координація, культурний інтелект, транзакційні витрати, відновлення України.

Key words: cross-cultural communication, consulting, innovative economic development, change management, international projects, donor coordination, cultural intelligence, transaction costs, reconstruction of Ukraine.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Консалтинг все частіше працює на перетині різних культур, мов, управлінських стилів і бізнес-логік, а саме на цих перетинах найчастіше народжуються інновації або, навпаки, виникають помилки, які роблять інноваційні проекти занадто дорогими, повільними або конфліктними. Відтак, саме консалтинг є особливим середовищем, тому що він не просто виконує завдання, він переводить ідеї, правила, дані й очікування з однієї системи координат в іншу, наприклад від інвестора до команди розробки, від державної інституції до приватної компанії, від головного офісу до філій у різних країнах, від локальної бізнес-культури клієнта до глобальних стандартів галузі. У такій роботі навіть одна й та сама фраза може мати різну вагу, різний ступінь прямої, різний рівень обов'язковості, залежно від культурної норми, а також від того, як у конкретній культурі вибудовується довіра, як проявляється повага, як приймаються рішення, як люди ставляться до часу, ризику і відповідальності. Якщо консультант не враховує ці відмінності, він може формально запропонувати правильне рішення, але отримати відмову, пасивний опір або поверхневе виконання без реального результату, а це означає втрату інвестицій, уповільнення впровадження нововведень, зростання транзакційних витрат і погіршення репутації. У сучасній національній економіці інновації рідко створюються ізольовано, вони зазвичай є результатом партнерств, мереж, спільних дослідницьких програм, трансферу технологій, міжнародних ланцюгів постачання, участі в програмах підтримки, а також масштабування рішень на різні ринки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науково-практичному дискурсі кроскультурна комунікація найчастіше розглядається як чинник, який впливає на узгодженість управлінських дій, довіру між учасниками взаємодії та сприйняття цінності організації зовнішніми і внутрішніми аудиторіями [1—10]. Наприклад, Н. Степаненко та І. Волкова [1] фокусують увагу на тому, що кроскультурні комунікації є практичним інструментом формування корпоративного бренду, оскільки саме через комунікаційні практики вибудовується репутаційний капітал, підтримується цілісність брендових повідомлень і знижується ризик смислових викривлень у багатокультурному середовищі. Макроконтест розвитку консалтингу та його структурних зрушень у Європі системно розкрито у дослідженні І. Косіченко [2], де показано роль європейського сегменту як провідного у світовому консалтинговому ринку послуг. Проблематика розвитку консалтингової діяльності в Україні в оптиці європейського досвіду розглянута у статті О. Карпенко [3], де підкреслюються перспективи адаптації європейських практик та організаційних моделей консультаційних послуг до національного середовища. Особливо релевантною до сучасних умов є праця А. Бричко та А. Бондар [4], де управлінське консультування розглядається як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. А. Бричко [4] зазначає, що консультаційна підтримка може бути механізмом підсилення стратегічної спроможності територій, коли вона інтегрує екологічні та економічні пріоритети і орієнтується на довгострокові результати.

Таблиця 1. Роль кроскультурної комунікації в США

Сьогодні роль кроскультурної комунікації у Сполучених Штатах Америки посилюється через поєднання трьох тенденцій, цифровізація бізнесу, зміна демографічної структури ринку праці і впровадження технологій на базі штучного інтелекту у професійні послуги	США	Кроскультурна комунікація безпосередньо підтримує конкурентоспроможність консалтингу на глобальному ринку, тому що значна частина консультативної роботи відбувається через міжнародні контракти, де різняться бізнес-культури, правові рамки і стандарти звітності
У Сполучених Штатах Америки кроскультурна комунікація також є умовою того, щоб різноманітність команд працювала як ресурс інновацій, а не як джерело конфліктів. Дослідження Boston Consulting Group показує зв'язок між різноманітністю управлінських команд і інноваційною виручкою, зокрема вищі частки доходів від інновацій у компаній із більш різноманітним керівництвом		В умовах гібридної роботи та високої інтенсивності письмової взаємодії кроскультурна комунікація у Сполучених Штатах Америки стає фактором продуктивності, який прямо пов'язаний із витратами бізнесу
Сьогодні роль кроскультурної комунікації у Сполучених Штатах Америки посилюється через поєднання трьох тенденцій, цифровізація бізнесу, зміна демографічної структури ринку праці і впровадження технологій на базі штучного інтелекту у професійні послуги		Консалтинг у Сполучених Штатах Америки не рідко супроводжує складні програми змін у приватному секторі та державних ініціативах, де кроскультурна комунікація виконує роль механізму зниження ризиків

Джерело: сформовано автором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження передбачає визначити, як кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі знижує втрати від неефективних узгоджень і підсилює створення та впровадження інновацій, що в підсумку підтримує інноваційний економічний розвиток. Об'єкт дослідження це процеси кроскультурної взаємодії та обміну інформацією під час підготовки, прийняття та реалізації рішень у трансформаційних і інноваційних проєктах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі сьогодні стала не просто навиком, а базовою інфраструктурою глобальної економіки знань, оскільки консалтинг дедалі частіше є частиною міжнародної торгівлі послугами, яка швидко зростає і цифровізується. За оцінками Boston Consulting Group [12], обсяг торгівлі послугами у 2024 році становив близько 8,7 трлн дол. США, а до 2032 року очікується зростання приблизно до 11,7 трлн дол. США із середньорічним темпом близько 5,6 відсотка, що удвічі швидше за торгівлю товарами. У цьому ж аналізі підкреслюється, що послуги формують від 40 до 70 відсотків валового внутрішнього продукту у більшості країн, а цифрові послуги стають ареною регуляторних розбіжностей між юрисдикціями, що автоматично ускладнює будь-які консультативні проєкти, які перетинають кордони. На рівні структури експорту це також видно, наприклад, за даними Комісії з міжнародної торгівлі США, професійні послуги у 2022 році дали 313,8 млрд.дол. США крос-

кордонного експорту, це 34,9 відсотка від усього експорту послуг кроскордонним каналом, а отже економічна ціна якості комунікації у професійних послугах стає макрорівневою. У таких умовах кроскультурна комунікація для консалтингу працює як механізм зниження трансакційних витрат, зменшення непорозумінь у вимогах і критеріях успіху, а також як спосіб швидше переносити управлінські інновації між країнами і галузями, що прямо підсилює інноваційний економічний розвиток (табл. 1).

Сьогодні, кроскультурність являється не тільки джерелом втрат, вона є одним із найпотужніших двигунів інновацій, якщо її правильно організувати, а консалтинг фактично спеціалізується на такій організації. Дані Boston Consulting Group на великій вибірці понад 1 700 компаній у восьми країнах показують сильний і статистично значущий зв'язок між різноманітністю управлінських команд і інноваційністю, компанії з різноманітнішими управлінськими командами повідомляли про інноваційний дохід на 19 % вищий, 45 % виручки від нових продуктів і послуг за останні три роки проти 26 % у компаній із нижчою різноманітністю, а також про вищі показники рентабельності. Паралельно McKinsey у звіті "Delivering through Diversity" на глобальних даних показує, що компанії верхнього квартиля за етнічною і культурною різноманітністю виконавчих команд на 33 % частіше демонструють провідну прибутковість у галузі, а за різноманітністю рад директорів цей показник становить 43 % [11]. Для інноваційного економічного розвитку це важливо, бо інновації виникають там, де є різні когнітивні моделі, досвід ринків, альтернативні інтерпретації ризику та різні стилі розв'язання проблем, але без кроскультурної комунікації ця

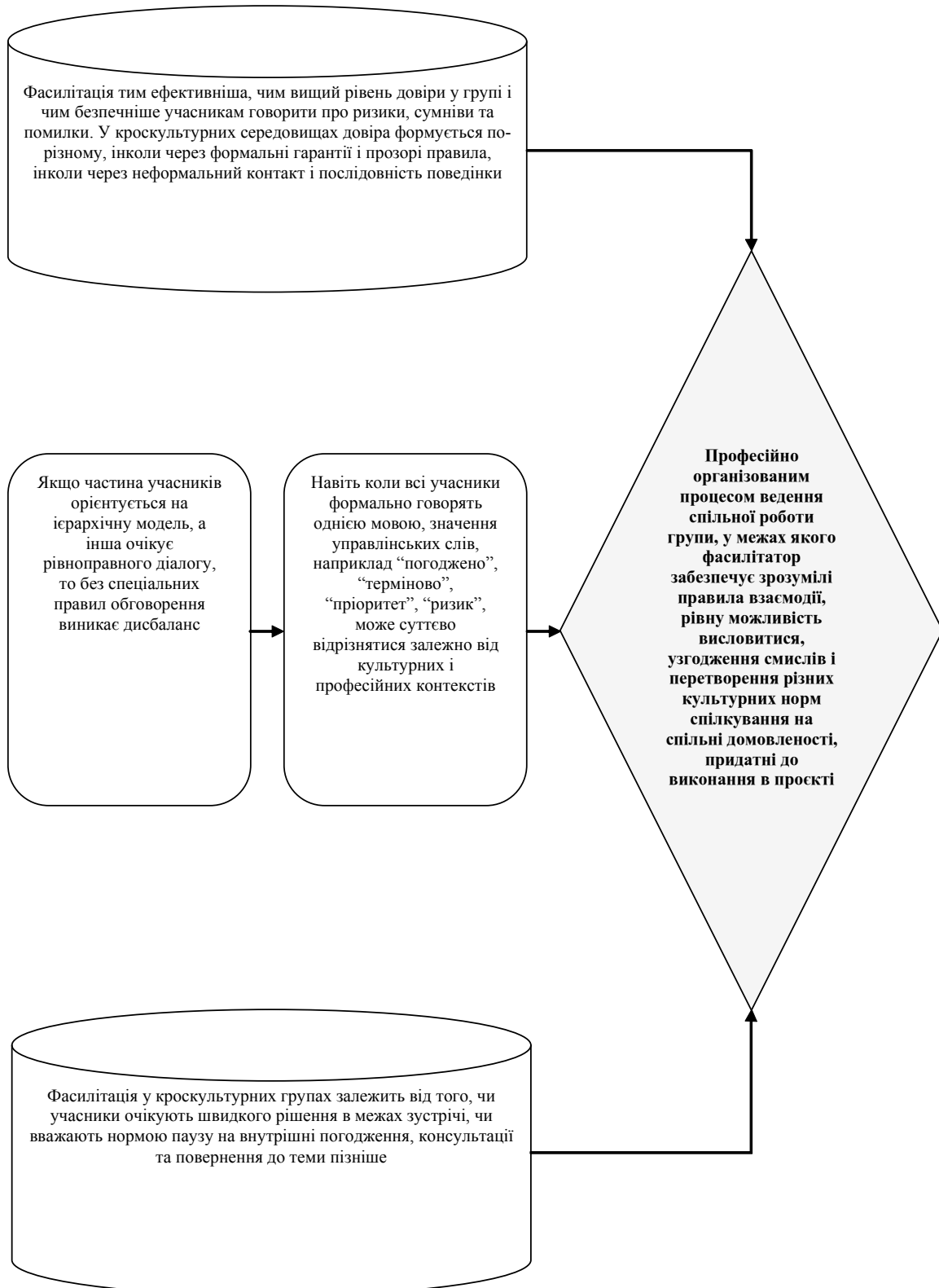


Рис. 1. Фасилітація в системі кроскультурної комунікації

Джерело: сформовано автором.

різноманітність перетворюється на конфлікти. Саме тому консалтингова практика все частіше зміщується від простого передавання найкращих практик до фасилітації міжкультурних домовленостей, узгодження слів, термінів, перекладу не мови, а смислів, і побудови процесів, де різноманітність стає продуктивною, а не руйнівною (рис. 1).

В Україні кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі стала критичною тому, що консалтинг часто працює на стику українських інституцій, місцевого бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних донорів, де різняться управлінські культури, мова доказів, логіка підзвітності, темп ухвалення рішень і підходи до ри-

Таблиця 2. Консалтингове середовище в умовах воєнного стану

Аспекти	Що змінюється в консалтинговому середовищі під час воєнного стану	Що робить консалтинг, і як це підтримує інноваційний економічний розвиток
Безпека, ризики, безперервність діяльності	Ризик-профіль проєктів стає нестабільним, змінюються ланцюги постачання, графіки робіт, доступ до об'єктів та людей. Рішення часто ухвалюються швидше, але з меншим обсягом інформації, а помилки мають вищу ціну через обмежені ресурси	Впроваджуються сценарні підходи, карти ризиків, плани безперервності, протоколи кризових комунікацій та правила ескалації. Консультанти допомагають налаштувати короткі цикли контролю, щоб швидко виявляти відхилення і коригувати курс без втрати стратегічної мети. Це зменшує втрати часу і бюджету, а також створює кероване середовище для впровадження інновацій навіть за високої невизначеності
Донорські програми, підзвітність, відповідність вимогам	Зростає частка проєктів, що фінансуються через міжнародну підтримку, і разом з цим посилюються вимоги до прозорості, доказовості результатів та документування рішень. В одній програмі можуть поєднуватися різні правила закупівель, моніторингу та оцінювання	Консалтинг будує єдину рамку управління проєктом, де узгоджуються словник термінів, структура звітності, логіка показників, правила збору даних і відповідальні ролі. Окремо налаштовуються процедури внутрішнього контролю, щоб доказовість і прозорість не блокували швидкість реалізації, а підтримували її
Кадри, організація праці, управління змінами	Команди працюють у змішаних форматах, часто розподілені географічно, при цьому можливі втрати кадрів, ротації та перевантаження ключових людей. Зростає залежність від неформальних каналів, але одночасно збільшується ризик викривлення смислів, особливо у багаторівневих організаціях	Консультанти проєктують комунікаційну архітектуру змін, визначають частоту і формат синхронізацій, правила зворотного зв'язку та інструменти фіксації домовленостей. Додаються елементи підтримки команд, зокрема чітке розмежування відповідальності, пріоритизація завдань і практики зменшення перевантаження
Цифровізація, дані, технології на базі штучного інтелекту	Значна частина взаємодій переходить у цифрові канали, зростає потреба в оперативних даних про стан проєктів, потреби громад і доступні ресурси. Паралельно посилюються вимоги до кіберзахисту, контролю доступу і якості даних, оскільки помилки в даних можуть масштабуватися на рішення	Консалтинг допомагає вибудувати контури даних, визначає джерела, правила валідації, відповідальних за якість, а також створює панелі управління для швидких рішень. Упроваджуються підходи до безпечного використання технологій на базі штучного інтелекту, коли автоматизація підтримує підготовку матеріалів і аналітику, але ключові смисли перевіряються експертно

Джерело: сформовано автором.

зику. Відтак, сам масштаб завдань відновлення створює для цього безпрецедентний контекст, спільна оцінка Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй оцінює потреби відновлення і реконструкції у 524 млрд. дол. США на наступне десятиріччя станом на 31 грудня 2024 року, і такі обсяги ресурсів означають багато паралельних проєктів із різними правилами, процедурами та очікуваннями щодо прозорості. У цих умовах консультанти фактично виконують роль посередників між системами, де міжнародні партнери часто вимагають формалізованих показників, аудиторських треків і стандартів закупівель, а українські команди працюють у режимі високої невизначеності, безпекових обмежень і кадрової напруги, і без правильно вибудованої комунікації зростає ризик затримок, помилок у трактуванні вимог та недовіри між сторонами. Додатково ситуацію ускладнює багаторівнева координація допомоги, з 2022 року створювалися платформи донорської координації, які потребують узгоджених наративів, єдиних пріоритетів

та спільної мови про результати, а це є суто комунікаційне завдання, яке консалтинг часто підтримує методологічно і організаційно (табл. 2).

Разом із усім вище зазначеним, паралельно з відновленням триває євроінтеграційний трек, зокрема відкриття переговорів про вступ до Європейського Союзу у 2024 році та подальші етапи зближення політик і процедур, і це збільшує кількість ситуацій, де потрібно узгоджувати європейські норми, українські управлінські практики й очікування різних груп стейкхолдерів, а отже робить кроскультурну комунікацію одним із практичних чинників інституційної модернізації та інноваційного економічного розвитку навіть під час війни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі стає ключовою умовою інноваційного економічного розвитку, тому що саме через неї проходить

практичне узгодження цілей, смислів, відповідальності й темпу змін у міжнародних і міжгалузевих проєктах, де ставка завжди висока, а невизначеність є нормою. Так, сучасний консалтинг дедалі більше переходить від простого перенесення найкращих практик до науково обгрунтованого управління комунікаційними механізмами, що знижують трансакційні витрати, підвищують довіру і прискорюють впровадження нововведень у різних країнах та організаційних культурах. Отже, своєчасність цієї теми полягає у тому, що глобальне зростання торгівлі послугами, регуляторна фрагментація, цифровізація і впровадження технологій на базі штучного інтелекту роблять кроскультурну комунікацію не допоміжним чинником, а центральним інструментом, який визначає, чи стане інновація реальним економічним результатом, чи залишиться задумом без масштабування і довіри.

Література:

1. Степаненко Н. І., Волкова І. М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. Економіка та суспільство, Вип. 56, 2023. С. 594—598.
2. Косіченко І. І. Європейський сегмент консалтингу як лідер у структурі світового консалтингового ринку послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (24). 2020. С. 3—8.
3. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54—58.
4. Бричко А. М., Бондар А. В. Управлінське консультування як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. Проблеми системного підходу в економіці, номер 4, випуск 97, 2024. С. 107—112.
5. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія. За заг. ред. д.е.н., професора А.І. Ковальова. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
6. Перевозова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консультування з питань модернізації основних засобів. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 3, С. 174—180.
7. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/07/2025)
8. Перевозова, І., Шайбан, В., & Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
9. Лозінська Л. Д. Застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу. Економіка та суспільство, випуск 77, 2025. С. 9—16.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/07/2025).
11. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
12. Services Are the New Fault Lines in Global Trade. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/services-are-the-new-fault-lines-in-global-trade>

References:

1. Stepanenko, N. I., & Volkova, I. M. (2023), "Cross-cultural communications in corporate brand formation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, pp. 594—598.
2. Kosichenko, I. I. (2020), "European segment of consulting as a leader in the structure of the global consulting services market", *Skhidna Yevropa, ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (24), pp. 3—8.
3. Karpenko, O. O. (2018), "Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27, pp. 54—58.
4. Brychko, A. M., & Bondar, A. V. (2024), "Management consulting as a tool for strategic development of rural territories in the context of green recovery and European integration of Ukraine", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4 (97), pp. 107—112.
5. Kovalov, A. I. (2017), *Konsaltnyhove zabezpechennia upravlins'kykh ekonomiko-ekolohichnykh rishen' na rehional'nomu rivni* [Consulting support of managerial economic and environmental decisions at the regional level], FOP Hulaiieva V. M., Odesa, Ukraine.
6. Perevozova, I., Orlova, O., & Lisova, O. (2020), "Structuring the problem field for management consulting on modernization of fixed assets", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, no. 3, pp. 174—180.
7. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20.
8. Perevozova, I., Shaiban, V., & Dedeliuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management, priority directions, forecast of the future", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, article 34, DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-34.
9. Lozinska, L. D. (2025), "Application of Hofstede and Trompenaars models in Ukrainian consulting", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 77, pp. 9—16.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237, accessed 11 July 2025.
11. BCG (2018), "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation", available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (Accessed 10 Dec 2025).
12. BCG (2025), "Services Are the New Fault Lines in Global Trade", available at: <https://www.bcg.com/publications/2025/services-are-the-new-fault-lines-in-global-trade> (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.

Р. В. Яковенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.84

КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

R. Yakovenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Management and Economics, Robert Elvorti Economics and Technology Institute, Kropyvnyts'kyj

COMMUNICATION COMPONENT OF HUMAN POTENTIAL REPRODUCTION IN THE FIELD
OF TECHNICAL SERVICE QUALITY MANAGEMENT

Якість, за сучасних умов господарювання, виходить на перший план у формуванні конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Навіть незважаючи на військовий стан і гарячу стадію ведення війни, якість обслуговування технічних засобів виступає одним з чинників безпосереднього впливу на можливості опору російській агресії та на тривалість життя мешканців України.

Практичним аспектом запропонованого дослідження є посилення швидкості та можливостей комунікацій у процесі оперативного реагування працівників служб технічного сервісу на актуальні запити споживачів, значну частку яких представляють військовослужбовці та інші особи, що мають безпосереднє відношення до сфери оборони нашої держави.

Проблеми управління якістю в системі вітчизняних досліджень переважно представлені відповідністю виробленої продукції системі розроблених стандартів (вітчизняних чи міжнародних) або ступенем задоволення/незадоволення потреб споживачів. Ми пропонуємо розглянути комунікаційну складову людського потенціалу в якості інструменту підвищення ефективності роботи з клієнтами та в якості параметра саморозвитку людського потенціалу. Саме це й визначає наукову новизну запропонованого матеріалу та його прикладне значення.

Метою статті є визначення ключових прогалин в організації комунікацій як елемента саморозвитку людського потенціалу в сфері управління якістю служб технічного сервісу та пропонування інструментів їх мінімізації.

Комунікації виступають визначальним параметром організації та налагодження роботи будь-якої структурованої організації. Проте надмірне захоплення процесами комунікування призводять до непродуктивного витрачання часу, що суперечить концепції ощадливого виробництва. Завданням керівника організації може бути розробка методики розрахунку оптимального часу, що витрачається на комунікації.

У статті сформульовано або уточнено такі поняття як "ефективна комунікація", "криза комунікацій", "якість комунікацій" та "тривалість комунікації з однієї причини (приводу)" у контексті менеджменту якості та розвитку людського потенціалу.

Подальші дослідження у даній царині мають бути спрямовані на визначення часу, що припадає на 1 комунікацію в сфері технічного сервісу та визначення факторів, від яких це має залежати.

Quality, under modern business conditions, comes to the fore in shaping the competitiveness of modern business. Even despite the state of war and the hot stage of warfare, the quality of maintenance of technical equipment is one of the factors directly influencing the ability to resist Russian aggression and the life expectancy of Ukrainian residents.

The practical aspect of the proposed study is to increase the speed and capabilities of communications in the process of prompt response of technical service employees to current consumer requests, a significant proportion of which are military personnel and other persons directly related to the defense sector of our state.

The problems of quality management in the system of domestic research are mainly represented by the compliance of manufactured products with the system of developed standards (domestic or international) or the degree of satisfaction/dissatisfaction of consumer needs. We propose to consider the communication component of human potential as a tool for increasing the efficiency of work with clients and as a parameter of self-development of human potential. This is what determines the scientific novelty of the proposed material and its applied significance.

The purpose of the article is to identify key gaps in the organization of communications as an element of self-development of human potential in the field of quality management of technical service services and to offer tools for their minimization.

Communications are a defining parameter of the organization and adjustment of the work of any structured organization. However, excessive enthusiasm for communication processes leads to unproductive waste of time, which contradicts the concept of lean production. The task of the organization's manager may be to develop a methodology for calculating the optimal time spent on communications.

The article formulates or clarifies such concepts as "effective communication", "communication crisis", "communication quality" and "duration of communication for one reason (reason)" in the context of quality management and human potential development.

Further research in this area should be aimed at determining the time spent on 1 communication in the field of technical service and determining the factors on which it should depend.

Ключові слова: людський потенціал; комунікації; технічний сервіс; управління якістю; ошадливе виробництво.

Key words: human potential; communications; technical service; quality management; lean production.

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

Якість, за сучасних умов господарювання, виходить на перший план у формуванні конкурентоспроможності сучасного бізнесу. Навіть незважаючи на військовий стан і гарячу стадію ведення війни, якість обслуговування технічних засобів виступає одним з чинників безпосереднього впливу на можливості опору російській агресії та на тривалість життя мешканців України.

Практичним аспектом запропонованого дослідження є посилення швидкості та можливостей комунікацій у процесі оперативного реагування працівників служб

технічного сервісу на актуальні запити споживачів, значну частку яких представляють військовослужбовці та інші особи, що мають безпосереднє відношення до сфери оборони нашої держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми організації та функціонування технічного сервісу в Україні системно досліджують такі представники вітчизняної науки, як: Швець Л.В., Паладійчук Ю.Б., Труханська О.О., Коновалюк О.В., Кіяшко В.М., Колісник М.В., Сукач М.К., Дідур В.В. та ін.

Комунікації як самодостатній процес та як складову системи управління розкривають такі вчені, як:

І.В. Шпекторенко, В.М. Дрешпак, Ж. Крисько, Н.В. Германюк, З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар та ін.

Людський потенціал та проблеми його відтворення та розвитку в Україні розкрито у працях таких науковців, як: В. Іванова, А.О. Сігайов, О.В. Шинкарук, М.А. Ажажа, В.П. Антонюк, Р.В. Яковенко тощо.

НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблеми управління якістю в системі вітчизняних досліджень переважно представлені відповідністю виробленої продукції системі розроблених стандартів (вітчизняних чи міжнародних) або ступенем задоволення/незадоволення потреб споживачів. Ми пропонуємо розглянути комунікаційну складову людського потенціалу в якості інструменту підвищення ефективності роботи з клієнтами та в якості параметра саморозвитку людського потенціалу. Саме це й визначає наукову новизну запропонованого матеріалу та його прикладне значення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення ключових прогалин в організації комунікацій як елемента саморозвитку людського потенціалу в сфері управління якістю служб технічного сервісу та пропонування інструментів їх мінімізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Людський потенціал кількісно дорівнює наявній чисельності населення країни, але його економічний зміст розкривається через спроможність до виконання ним у майбутньому своїх економічних функцій, а саме:

- сприяти зміні структури та обсягів споживання, стимулюючи таким чином зростання обсягів виробництва;

- здійснювати особисте самовідтворення та самодосконалення разом з усіма іншими чинниками виробництва;

- визначати кількісні і якісні параметри товарів і особливо послуг з метою особистого та суспільного розвитку;

- здійснювати використання і перерозподіл ресурсів з метою посилення гармонії в структурі "людина — природа — всесвіт";

- формувати адекватну до кожного моменту часу систему управління господарськими процесами з відповідною корекцією на основі об'єктивних вимог [1, с. 126]. Як бачимо, одним із завдань людського потенціалу є визначення якісних параметрів товарів і послуг, що спрямовується на його саморозвиток та розвиток суспільства. Це має здійснюватись у відповідності до обізнаності у сфері управління якістю, закономірностей у сфері споживання та розуміння ролі освіти та сфери послуг у сучасному світі.

Комунікація у сфері технічного обслуговування виникає у таких випадках:

- 1) придбане обладнання є несправним або таким, що не відповідає заявленим характеристикам і від служби сервісу очікується визначення причини збоїв у роботі та відновлення нормального функціонування про-

дукції. Такі умови не передбачають обов'язкової кризи спілкування, хоча вона може виникнути у будь-який момент;

- 2) продукція не працює, а виробник відмовляється повертати гроші, спрямовуючи споживача до служби сервісу — зрозумілим є загальний стан роздратування клієнта, який може поширюватись не лише на виробника, а й на службу сервісу;

- 3) до служби сервісу звертається не клієнт (покупець), а виробник продукції з проханням щось з'ясувати, уточнити, тощо — кризи спілкування за таких умов може не відбутися. У психологічному аспекті — це найменш ризикована сфера комунікацій.

Ефективна комунікація в системі управління технічним сервісом полягає у досягненні максимально сприятливого результату міжособової взаємодії, що досягається за рахунок мінімального нервового напруження з униканням роздратувань, без особистих образ за рахунок аргументованого переконання контрагентів.

Криза комунікацій за таких умов визначається як суттєві втрати та витрати психо-емоційного потенціалу одного, декількох чи всіх суб'єктів спілкування, зростання емоційного навантаження, що має довготривалий характер та може супроводжуватись емоційним розладом. Зрозуміло, що все це не призводить до досягнення очікуваних результатів — набуття компромісу через взаємоузгодження наявних потреб та інтересів суб'єктів комунікації.

Як правило, кількість суб'єктів комунікації є фіксованою та мінімальною, виробник та споживач взагалі можуть досягти спільної думки без участі технічної підтримки. Якщо ж кількість суб'єктів комунікацій зростає — це означає потенційне зростання напруги та ускладнення можливості прийняти нормальне узгоджене рішення.

Здебільшого у процесі комунікацій беруть участь 3 суб'єкти: споживач продукції, виробник та служба сервісу, особливості такої комунікації наведені у таблиці 1. Але можливими є випадки, за яких суб'єктний склад буде кількісно збільшений: можуть з'явитися юридичні посередники (зокрема адвокати, правоохоронні структури, суди), зовнішні консультанти та аудитори, ЗМІ, представники органів державної чи місцевої влади, кримінальні структури, благодійні установи тощо.

Відтак, чим більшою є кількість суб'єктів комунікацій, тим більш ускладненим є цей процес, оскільки він визначається тривалістю та обсягами інформації, що мають бути оброблені. При цьому, кожен додатковий суб'єкт комунікації може мати свій особистий економічний інтерес (що ускладнює задоволення інтересів ключових учасників комунікації) та може включати до процесу комунікації додаткові чинники. Наслідком цього може бути порушення загальної логіки комунікацій, збільшення кількості незадоволених учасників, втрата первинної причини комунікацій, перехід їх до зовсім іншого русла.

Оскільки час є одним з визначальних економічних параметрів, варто визначати час на здійснення комунікацій як один з елементів витрат виробництва у негрошовій формі. При цьому час, що витрачається на комунікації, варто розглядати як його альтернативну вартість, що може бути витрачена на безпосереднє ви-

Таблиця 1. Психологічні особливості комунікацій у технічному сервісі: суб'єктний підхід

Об'єкт комунікацій	Суб'єкти комунікацій		
	Споживач	Служба технічного сервісу	Виробник продукції
Незадовільна якість продукції, що з'ясовано в процесі її експлуатації	Намагається отримати новий якісний товар від виробника або грошове відшкодування (психічний стан незадоволення, роздратування, агресії, впевненість у власній правоті)	Намагається отримати особистий зиск при ремонті чи огляді продукції низької якості. Зберігає психічну рівновагу і використовує відхилення поведінки інших суб'єктів. Чим більшим є відхилення психічного стану інших учасників від норми – тим більшими є можливості отримання додаткового зиску	Намагається уникнути відповідальності у короткостроковому періоді у вигляді повернення коштів (психічний стан невпевненості, розгубленості, що може бути «прикритий» маскою впевненості у власній правоті)
Якість продукції перевищує очікування споживача	Висловлює подяку та намагається придбати додаткову кількість одиниць (психічний стан максимального задоволення, емоційного збудження)	Не бере участі у процесі комунікації, тривалість комунікації між споживачем і виробником є мінімально можливою	Збільшення обсягів реалізації продукції та позитивні відгуки споживачів формують максимально сприятливий психічний стан
Виробник не впевнений у якості продукції і спрямовує її на додаткове тестування	Не бере участі у комунікації, її час є мінімальним	Може спробувати зловживати станом невпевненості виробника і затягнути у часі проведення додаткового тестування. Таким чином, розмір отриманого прибутку він ставить у пряму залежність від часу, що він витрачає	Психічний стан невпевненості прагне перейти у стан впевненості внаслідок такої взаємодії зі службою сервісу

Джерело: розроблено автором самостійно.

робництво, дослідження ринку, удосконалення конструкторських особливостей тощо. Тобто, чим меншим є час витрачений на комунікації — тим потужнішим є результати.

Тривалість комунікації (ТК) з однієї причини (приводу) може бути розрахована у такий спосіб:

$$TK = (KЧx n) + ЧУ \quad (1),$$

де $KЧ$ — середня кількість часу на обробку інформації та прийняття рішення з проблеми, що виникла, одним учасником комунікацій;

n — кількість учасників;

$ЧУ$ — час на узгодження та прийняття спільного рішення усіма суб'єктами комунікацій.

Показник $ЧУ$ у разі збільшення n навіть на одиницю може зростати в рази, а у разі виникнення принципових розбіжностей — може прямувати до нескінченності.

Комунікаційний потенціал підвищення ефективності діяльності сервісної служби — це потенційний обсяг залучення нової клієнтури і можливості повнішого задоволення потреб вже існуючих клієнтів, що отримується внаслідок активізації спілкування з різними верствами населення. Відмінність цього типу потенціалу від усіх інших полягає у тому, що зростання прибутковості діяльності служби технічного сервісу може отримуватись за рахунок особистих властивостей клієнтів, таких як:

цікавість, уважність, прагнення пізнати нове, бажання спілкування тощо.

Після того, як буде сформована (збільшена) сфера комунікацій, тобто кількість осіб, з якими служба технічного сервісу налагоджує більш-менш стабільний контакт, завданням цієї служби стає підвищення якості комунікацій.

Під якість комунікацій варто розуміти не лише отримання додаткових замовлень від зацікавлених осіб, а й отримання стейкхолдерами позитивних емоцій у процесі спілкування, що може формувати позитивний імідж служби сервісу та сприяти встановленню подальших контактів.

Відтак, стратегічним завданням комунікацій є перетворення сформованих (налагоджених) зв'язків на активну складову посилення конкурентоспроможності служби технічного сервісу, тобто діалектичне переростання кількості у якості.

Зростає значення сервісного обслуговування техніки зумовлено такими стійкими тенденціями:

- зростання складності промислових виробів та поява додаткових вимог до кваліфікації кадрів експлуатаційників, якості проведення ремонтних і обслуговуючих робіт;
- швидке моральне старіння техніки, що призводить до необхідності її модернізації;
- підвищення вимог щодо якості роботи техніки;
- виснаження джерел природних ресурсів та зростання ролі вторинних ресурсів;

— сервісні служби, що виходять на ринок, і взагалі фахівці з сервісу є основним джерелом інформації, необхідної для створення ідей нових товарів і модифікацій вже вироблених [2, с. 1023—1024].

Спробуємо описати основні підходи до здійснення сервісу, використовуючи класифікацію іноземних авторів:

— Негативний підхід. За такого підходу виробник розглядає дефекти виробу, що проявилися, як помилки, що виникли випадково. Сервіс розглядається не як діяльність, що додає споживчу вартість продукту, а швидше як зайві витрати, які потрібно підтримувати як найменшими.

— Дослідницький підхід. У організаційному плані цей підхід багато в чому є схожим на попередній. Але, на відміну від нього, наголос робиться на уважний збір та обробку інформації щодо дефектів продукції для подальшого поліпшення її якості. Цей підхід більше спирається на з'ясування причини виникнення дефекту, ніж на ремонт самого виробу.

— Сервіс — обов'язок постачальника. Сервіс повинен забезпечуватись тією ланкою каналу розподілу, яка є найближчою до споживача. Обов'язки виробника вичерпуються постачанням обумовлених запасних частин та допомогою у межах гарантійного строку.

— Сервіс — обов'язок виробника. Цей підхід застосований на тому, що на виробі зазначено марку виробника і лише він може забезпечити повний та якісний сервіс.

— Обмежена відповідальність. Відповідно до цього підходу, виробник та постачальник мають зобов'язання з технічного обслуговування до закінчення гарантійного періоду. Після цього обслуговування здійснюється незалежними фірмами.

— Сервіс — засіб у конкурентній боротьбі. Зусилля фірм, які дотримуються цього підходу, спрямовані не лише на організацію зразкового сервісу. Дуже велика увага приділяється спостереженню за виробом в експлуатації. Фахівці з сервісу зобов'язані періодично відвідувати споживачів незалежно від того, чи надійшов сигнал про проблеми, що виникли. Окремі фірми використовують навіть безкоштовну заміну вузлів на більш сучасні, розроблені виробником після купівлі відповідної машини. Мета — переконати споживача справою, що у майбутньому, при виникненні необхідності купівлі нового виробу товарного асортименту відповідного виробника чи постачальника, він взагалі не повинен замислюватися про будь-який інший вибір.

— Ціль — оптимальна якість. За такого підходу увага спрямована на дослідження реальних потреб і умов споживачів, та на пристосування до них техніко-експлуатаційних показників продукції. Сервіс розглядається як важливе джерело інформації про те, чому з'явилася несправність і що потрібно для удосконалення продукції, щоб у майбутньому цього не сталося.

— Соціально-економічний підхід. Неувага виробника до проблем сервісу оцінюється споживачами як груба зневага до їхніх інтересів. А проведення, наприклад, рекламної кампанії з наголосом на організацію та якість сервісу може створити враження, що сама продукція не дуже якісна. Зазвичай шукають варіант, за якого на виробника (постачальника) покладається відповідальність за звільнення споживача від будь-яких турбот щодо поведінки виробів в експлуатації [2, с. 1024—1025].

Як вже було зазначено вище, ефективність комунікацій безпосередньо залежить від кількості суб'єктів, що беруть у ньому участь, та часу, що на них витрачається. Також ефективність комунікацій розглядається як можливість досягнення результату без надмірної психологічної напруги.

У той же час, інтенсивність комунікацій може визначатись не лише витратами ресурсів, а й об'єктивною потребою, що виникає в процесі господарської діяльності. За таких умов варто поділяти комунікації на:

— внутрішні, тобто ті, що мають місце всередині служби сервісу і стосуються переважно відносин керівництва на різних рівнях та відносин між керівництвом і найманими працівниками, а також у середовищі персоналу, рівного за ієрархією;

— зовнішні — що поєднують службу технічного сервісу з зовнішнім середовищем, зокрема клієнтами, виробниками, громадянським середовищем тощо.

У разі наявності як мінімум 2 суб'єктів комунікацій, узгодження позицій та вироблення спільного взаємоузгодженого рішення може досягатись через досягнення урівноваження позицій. При цьому, якщо одна зі сторін

перемовин має більш потужні позиції, загальне рішення може бути прийняте переважно на користь саме цієї сторони, а протилежна сторона матиме гірший результат, і навпаки. Але це стосується лише тих питань, де виникає або може виникнути суперечність інтересів або конфлікт. Якщо ж він дійсно виникає або може виникнути, то до початку активної фази комунікацій сторона, яка має суттєвий досвід у цій сфері, буде піклуватись про те, щоб отримати кращі комунікативні позиції до початку ведення переговорів для того, щоб мати більш потужний важіль впливу на отримання сприятливого для неї результату. Чим потужнішими є стартові позиції на момент початку переговорів — тим більшою є вірогідність отримання бажаного результату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Комунікації виступають визначальним параметром організації та налагодження роботи будь-якої структурованої організації. Проте надмірне захоплення процесами комунікування призводять до непродуктивного витрачання часу, що суперечить концепції ощадливого виробництва. Завданням керівника організації може бути розробка методики розрахунку оптимального часу, що витрачається на комунікації.

У статті сформульовано або уточнено такі поняття як "ефективна комунікація", "криза комунікацій", "якість комунікацій" та "тривалість комунікації з однієї причини (приводу)" у контексті менеджменту якості та розвитку людського потенціалу.

Подальші дослідження у даній царині мають бути спрямовані на визначення часу, що припадає на 1 комунікацію в сфері технічного сервісу та визначення факторів, від яких це має залежати.

Література:

1. Яковенко Р. В. Людський потенціал: економічний зміст, структура та характеристика. Зовнішня торгівля: право та економіка. Київ: Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі. 2008. № 5 (40). С. 126—130.

2. Яковенко Р. В., Олійник І. В., Глух В. М., Єлецкий А. В. Передумови управління сервісною службою. Innovations and prospects of world science: Proceedings of 5th International Scientific and Practical Conference (December 29—31, 2021, Vancouver, Canada): Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2021. P. 1023-1032.

References:

1. Yakovenko, R.V. (2008), "Human potential: economic content, structure and characteristics", *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika*, vol. 5 (40), pp. 126—130.

2. Yakovenko, R.V., Oliinyk, I.V., Hlukh V.M. and Yelets'kyj A.V. (2021), "Prerequisites for service management", *materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Innovatsii ta perspektyvy svitovoi nauky* [Conference Proceeding of the 5th International Scientific and Practical Conference. Innovations and prospects of world science], Perfect Publishing, Vancouver, Canada, pp. 1023—1032.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.

О. В. Субочев,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2316-6735>
Ю. С. Гурова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-9938>
Ю. П. Машина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8624-8581>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.89

ВІД СПРИЙНЯТТЯ ДО СТРУКТУРИ: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ МЕРЕЖЕВОСТІ МФЦ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ

A. Subochev,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the International Finance Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Yu. Gurova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
Yu. Mashyna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the International Finance Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FROM PERCEPTION TO STRUCTURE: A CRITICAL ANALYSIS OF IFC NETWORK
CONNECTIVITY ASSESSMENT METHODOLOGIES AND THE PROMISE OF NETWORK SCIENCE

Стаття присвячена критичному аналізу методології оцінки мережевої інтегрованості (connectivity) міжнародних фінансових центрів (МФЦ) у рамках індексу GFCI (Global Financial Centres Index). Автори виявляють ключові системні обмеження цього підходу, зокрема його залежність від суб'єктивних експертних опитувань, структурні упередження вибірки респондентів та відсутність об'єктивних даних про реальні фінансові потоки.

Як альтернативу запропоновано метод Графів (теорію мереж), що дозволяє кількісно оцінити мережеві зв'язки на основі "твердих" даних (міжбанківські кредити, прямі інвестиції, корпоративні мережі тощо). У роботі наведено теоретичне обґрунтування цього підходу, ключові метрики центральності (ступінь, близькість, посередництво) та демонстраційний кількісний приклад його застосування.

Аргументується доцільність комплексного використання обох підходів: GFCI відображає репутаційний капітал та сприйняття, тоді як аналіз Графів розкриває реальну функціональну інтеграцію МФЦ у глобальну мережу.

This article conducts a critical examination of the methodology employed to assess the network connectivity of International Financial Centres (IFCs) within the Global Financial Centres Index (GFCI). The authors identify fundamental and systemic limitations that undermine the objectivity and analytical depth of this dominant assessment tool.

The primary critique centers on the GFCI's reliance on subjective expert surveys as the core mechanism for evaluating "connectivity". This approach introduces several critical biases. First, it suffers from structural sample bias, as the respondent pool is often geographically skewed, with a significant overrepresentation of professionals from regions like Asia-Pacific and Western Europe, thereby distorting the global panorama of connectivity. Second, it creates a self-reinforcing "echo chamber" effect where established centres like London and New York benefit from their pre-existing reputational capital, leading to a "self-fulfilling prophecy" in rankings, while emerging or strategically important hubs may remain undervalued.

Crucially, the GFCI methodology is entirely detached from objective, quantitative data on real financial and economic interactions. It ignores "hard" metrics such as interbank lending volumes, foreign direct investment (FDI) flows, international payment traffic (e.g., SWIFT), or corporate ownership networks — the very substructure that constitutes genuine network integration. Consequently, a centre can score highly on the GFCI's connectivity metric based on perception while functioning as a peripheral node in actual capital flows, and vice-versa.

As an alternative, the authors propose and elaborate the application of graph theory (network analysis) for assessing IFC connectivity. This methodology is grounded in objective data, where IFCs are represented as nodes and measurable financial or informational flows (e.g., from BIS statistics, Orbis databases, IMF data) form the weighted, directed edges between them. The paper details the theoretical framework for this approach, defining key network centrality metrics — degree centrality (indicating activity/popularity), betweenness centrality (revealing strategic intermediary or "bridge" roles), and closeness centrality (reflecting integration efficiency).

A demonstrative quantitative example using a hypothetical matrix of investment flows between three IFCs illustrates the analytical power of this method. The calculations clearly differentiate centres into distinct functional roles (e.g., capital donor, integrated hub-mediator, recipient) and produce comparable numerical scores, offering a nuanced view far beyond the GFCI's broad categorical classifications ("Global", "International"). The authors posit that the graph method provides a scientifically rigorous, objective tool for mapping the actual functional architecture of the global financial network.

The core conclusion advocates for a complementary, multi-faceted assessment framework. The GFCI's "connectivity" indicator is reinterpreted as a valuable metric of reputational capital, soft power, and visibility within a specific professional milieu. In contrast, network analysis based on graph theory reveals the underlying, tangible structure of economic interdependence and functional integration. Therefore, for a comprehensive and accurate evaluation of an IFC's true position and role, both methodologies should be employed in tandem. This integrated perspective allows policymakers, regulators, and investors to distinguish between perceived prominence and operational criticality, leading to more informed strategic decision-making.

The research underscores the necessity of moving beyond perception-based metrics to incorporate data-driven network science, thereby enabling a more robust, multidimensional understanding of competitiveness in the complex, interconnected landscape of modern global finance.

Ключові слова: міжнародна економіка, Міжнародні фінансові центри (МФЦ), Індекс міжнародних фінансових центрів (GFCI), мережевість, міжнародна конкурентоспроможність, експертне опитування, репутаційний капітал, критичний аналіз методології мережевої інтеграції, метод Графів.

Key words: international economics, International financial centers (IFCs), Global financial centers index (GFCI), connectivity, international competitiveness, expert survey, reputational capital, Critical analysis of network integration methodology, Graph method.

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

У сучасному глобалізованому світі конкурентоспроможність міжнародних фінансових центрів (МФЦ) все

більше визначається не їхніми внутрішніми ресурсами, а позицією в глобальній мережі фінансових потоків, інформації та інтелектуального капіталу. Провідним інструментом для оцінки цієї "мережевості" (англ. connectivity) є методологія Global Financial Centres Index (GFCI). Її широке використання регуляторами, інвесторами та керівництвом

вом самих центрів для стратегічного позиціонування робить її об'єктивність та валідність критично важливими.

Проте виникає фундаментальна проблема: методологія GFCI оцінює мережеву інтеграцію опосередковано, через суб'єктивне сприйняття експертів, що формує розрив між репутаційною "затребуваністю" центру та його реальною мережевою функцією. Ця розбіжність обумовлена системними обмеженнями, які можуть ставити під сумнів адекватність даного інструменту для прийняття стратегічних рішень у контексті складних мережевих взаємодій сучасних фінансів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання конкурентоспроможності та мережевої інтеграції міжнародних фінансових центрів є предметом наукової дискусії. Останні дослідження можна умовно поділити на кілька напрямів, які становлять теоретичний контекст для аналізу методології GFCI.

Перший напрям зосереджений на вивченні об'єктивних детермінант успіху фінансових центрів. Дослідження таких авторів, як Buitrago та Ricardo (2021) [1], Romanova та Rupeika-Aroga (2018) [2], Wojcik та Knight (2018) [3] аналізують роль інституційної якості, правової системи та фіскальної політики в привабленні глобального капіталу, використовуючи панельні дані про прямі іноземні інвестиції. Їхня робота підкреслює важливість "твердих" факторів, але не торкається безпосередньо метрик мережевої взаємодії.

Другий напрям безпосередньо пов'язаний з критикою існуючих рейтингів. Роботи Hall (2017) [4] та Subochev [5] є ключовими для даної тематики, оскільки в них системно аналізуються методологічні слабкості різних індексів фінансових центрів, включаючи GFCI. Автори вказують на проблему "методологічного чорного ящика", коли алгоритми розрахунку приховуються, що ускладнює верифікацію результатів, а також на циркулярну залежність між репутацією центру та його оцінками в опитуваннях.

Третій напрям представлений працями, що застосовують аналіз соціальних мереж до фінансових систем. Дослідження Bryane [6] (2024), Jarvis (2011) [7], а також Lane та Milesi-Ferretti (2011) [8] демонструють, як за допомогою соціальних мереж можна візуалізувати та виміряти реальні потоки міжбанківських кредитів або корпоративних власників, виявляючи реальну структуру влади в глобальних фінансах. Цей підхід пропонує альтернативу, засновану на об'єктивних даних, але є технічно складним і рідко інтегрованим у публічні рейтинги для широкої аудиторії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є проведення критичного аналізу методології оцінювання мережевих зв'язків (англ. connectivity) міжнародних фінансових центрів (МФЦ) в рамках Global Financial Centres Index (GFCI) та обґрунтування альтернативного, більш об'єктивного підходу на основі методу графів (теорії мереж).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

1. Виявити та систематизувати методологічні обмеження індексу мережевості GFCI. Це передбачає аналіз його

фундаментальної залежності від суб'єктивних експертних оцінок, структурних упереджень вибірки респондентів, відсутності "твердих" даних про реальні фінансові потоки та довільності порогових значень для класифікації центрів;

2. Сформулювати теоретико-методологічні засади для альтернативної оцінки мережевості МФЦ на основі аналізу графів. У рамках цього завдання необхідно: визначити перелік об'єктивних даних, які можуть виступати ребрами (зв'язками) графа (міжбанківські кредити, прямі інвестиції, корпоративні мережі, інфраструктурні потоки); а також описати ключові метрики центральності в мережі та інтерпретацію їхнього економічного змісту в контексті МФЦ.

3. Демонструвати переваги та аналітичний потенціал методу графів на умовному кількісному прикладі (на основі спрощеної гіпотетичної матриці фінансових потоків між центрами).

4. Аргументувати доцільність комплементарного використання обох підходів. На основі проведеного порівняння обґрунтувати тезу про те, що суб'єктивна "зв'язність" GFCI та об'єктивна "мережевість" на основі методу побудови Графів відображають різні, але взаємодоповнюючі аспекти положення МФЦ: перша — репутаційний капітал та сприйняття, друга — реальна функціональна інтеграція.

Реалізація цих завдань дозволить не лише вказати на слабкі сторони панівної методології, але й запропонувати конструктивну, науково обґрунтовану альтернативу для більш точної та глибокої оцінки мережевої природи сучасних міжнародних фінансових центрів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключові обмеження та методологічні вади існуючої методики оцінювання мережевості міжнародних фінансових центрів (МФЦ) в рамках Індексу світових фінансових центрів (англ. Global Financial Centers Index, GFCI) — провідного рейтингу їх конкурентоспроможності можна визначити як такі:

1. Принципова суб'єктивність та залежність від структурно упередженої вибірки. Метод GFCI ґрунтується на опитуванні обмеженого кола фінансових експертів. Це призводить до серйозних спотворень:

- "ехо-камера" експертних оцінок: дані відображають не об'єктивну реальність, а традиційні уявлення та репутаційні стереотипи, що циркулюють у вузькому професійному середовищі. Центри, які вже мають міцну репутацію (наприклад, Лондон, Нью-Йорк), отримують підвищені оцінки за рахунок ефекту "самоздійснення пророцтва", тоді як менш впливові, але важливі хаби можуть залишатися недооціненими.

- географічна та секторальна упередженість вибірки: як показують звіти GFCI, до 50% респондентів можуть представляти один регіон (Азіатсько-Тихоокеанський). Це системно викривлює картину глобальної зв'язності на користь центрів, які частіше фігурують у сфері уваги даної групи експертів, ігноруючи важливі зв'язки з іншими регіонами.

2. Відсутність об'єктивних метрик реальних мережевих потоків. Методологія GFCI не вимірює безпосередні економічні або фінансові зв'язки між центрами. Вона повністю ігнорує "тверді" дані, які становлять фактичну основу мережевої інтеграції: фінансові потоки; корпора-

Таблиця 1. Метод графів як інструмент для оцінки мережовості МФЦ

Крок	Що робити?	Як це відрізняється від GFCI?
1. Визначення вузлів та зв'язків	Вузли – це МФЦ. Зв'язки (ребра) – об'єктивні потоки: міжнародні платежі (SWIFT), обсяги капіталу (BIS), мережі корпоративної власності (Orbis) тощо.	GFCI: Вузли і зв'язки – це думки експертів. Графи: Це реальні, вимірювані потоки між центрами.
2. Побудова матриці суміжності	Створюється таблиця, де на перетині рядка (центр А) і стовпця (центр В) вказується «вага» зв'язку.	GFCI: Не має аналога. Графи: Дає точну, кількісну картину всіх взаємозв'язків.
3. Розрахунок метрик центральності	Аналізуються не лише зв'язки, а й їх структура через ключові метрики:	GFCI: Має лише одну загальну оцінку "Connectivity". Графи: метод розрізняє типи мережовості.
- ступінь (англ. degree): скільки безпосередніх зв'язків має центр. Показує «популярність»; - посередництво (англ. betweenness): як часто центр є проміжною ланкою на шляху між двома іншими центрами. Показує стратегічну роль «мосту»; - близькість (англ. closeness): наскільки швидко центр може «досягти» всіх інших у мережі. Показує ефективність.		

Джерело: сформовано авторами на основі даних: [9].

тивні зв'язки; інфраструктурна пов'язаність; інтенсивність комунікаційних зв'язків, що призводить до того, що МФЦ може мати тисячі реальних бізнес-зв'язків, але якщо він не є "модною темою" серед респондентів, його офіційна "зв'язність" буде низькою. І навпаки, центр може демонструвати високі показники GFCI, будучи лише репутаційним маркером, а не функціональним "вузлом".

3. Недиференційованість оцінки та її довільні порогові критерії. Індекс зв'язності GFCI агрегує різнопланові думки в єдиний показник, що призводить до втрати важливої інформації:

— нечутливість до типів мережевих ролей, оскільки індекс не розрізняє, чи є центр хабом-донором (активно експортує капітал), хабом-посередником (критичний вузол для транзиту потоків) чи хабом-реципієнтом (концентрує капітал). Ці ролі мають різне стратегічне значення;

Таблиця 2. "Тверді" дані для оцінки мережовості МФЦ за допомогою методу Графів

Категорія даних	Конкретні приклади ребер (зв'язків)	Де знайти дані?	Що вимірює ребро?
Банківські та фінансові потоки	Обсяги міжнародних міжбанківських кредитів (позик).	Статистика Банку міжнародних розрахунків (BIS)	Інтенсивність довіри та капіталопотоків між банківськими системами.
	Потоки прямих іноземних інвестицій (FDI).	Бази даних МВФ, OECD, UNCTAD	Напрями та обсяги стратегічних інвестицій.
	Міжнародні платежі (SWIFT-трафік).	Звіти SWIFT (дозвіл)	Інтенсивність торгових та фінансових операцій у реальному часі.
Корпоративні мережі	Кількість зв'язків міжнародної корпоративної власності (дочірні компанії).	Бази даних Orbis (Bureau van Dijk), Amadeus.	Структуру глобального контролю та інтеграції бізнесу.
Інформаційні потоки	Кількість наукових співавторств або патентних цитувань.	Scopus, Web of Science, Google Patents	Обмін знаннями та інноваціями.

Джерело: сформовано авторами на основі даних: [9].

— відсутнє економічне обґрунтування класифікації порогових значень для категорій "Глобальний" (?42%) та "Міжнародний" (?20.5%) є довільними і не мають теоретичного чи статистичного підґрунтя. Така класифікація служить зручним інструментом візуалізації, але не глибокого аналізу [5].

В той же час, на нашу думку, метод Графів (теорія мереж) з "твердими" даними — є основною альтернативою і водночас доповненням до суб'єктивної методології GFCI (таблиця 1).

Прикладом підтвердження релевантності тез наведених в таблиці вище може слугувати робота Fichtner and Heemskerk et al. (2017) [9], в якій автори аналізують граф з 98 мільйонів компаній і чітко розділяють центри на "стоки" (англ. sink-OFCs, що затримують капітал) і "каналі" (англ. conduit-OFCs, що перенаправляють його далі). Це класичний приклад того, як Теорія мереж дає глибше розуміння, ніж рейтинг.

Таким чином, метод Графів (Теорія мереж) — це об'єктивний інструмент для аналізу реальної мережевої структури на основі "твердих" даних; GFCI "Мережовість" (англ. connectivity) — це індикатор репутації та сприйняття на основі думок. Іншими словами, ці методи доцільно використовувати разом, GFCI показує, що думають про центр, а аналіз графів — як він справді функціонує в глобальній мережі.

Розбір методу графів для оцінки мережовості МФЦ.

1. Що може бути "ребрами": об'єктивні потоки для аналізу.

"Редра" графа — це кількісні дані, що відображають реальну інтенсивність зв'язку між фінансовими центрами. До основних категорій таких даних, за нашою думкою, можна віднести: банківські та фінансові потоки; наявні корпоративні мережі та інформаційні потоки (таблиця 2).

2. Необхідні формули методології.

Спочатку формалізуємо граф: нехай граф $G = (V, E, W)$, де: $V = \{v_1, v_2, \dots, v_n\}$ — множина вузлів (МФЦ); E — множина орієнтованих ребер (потоків від одного центру до іншого); W — матриця ваг, де $w(i, j)$ — інтенсивність потоку від центру i до центру j .

Для аналізу побудови орієнтованого зваженого графа використовуються три ключові метрики центральності.

1) ступінь центральності (англ. Degree Centrality), яка відображає "популярність" або "активність" вузла. Розрізняють:

— вхідний ступінь (англ. In-Degree): $C_D_in(i) = \sum_j w(j, i)$, що означає: сума всіх вхідних потоків капіталу / інформації. Показує, наскільки центр є "приймачем" (атрактором) ресурсів.

— вихідний ступінь (англ. Out-Degree): $C_D_out(i) = \sum_j w(i, j)$, що означає: сума всіх вихідних потоків. Показує, наскільки центр є "джерелом" або експортером ресурсів.

2) центральність за посередництвом (англ. Betweenness Centrality). Найважливіша метрика для виявлення стратегічних "мостів". Формула для вузла k: $C_B(k) = \sum_{i \neq j \neq k} (\sigma_{ij}(k) / \sigma_{ij})$, де:

— σ_{ij} — загальна кількість найкоротших шляхів (найінтенсивніших зв'язків) від i до j.

— $\sigma_{ij}(k)$ — кількість тих найкоротших шляхів, що проходять через вузол k.

Що це означає: яка частка усіх зв'язків між усіма парами центрів залежить від даного вузла як проміжної ланки. Високий C_B свідчить про його роль незамінного інфраструктурного хабу (англ. conduit).

3) центральність за близькістю (англ. Closeness Centrality), відображає ефективність зв'язку з іншими вузлами. Формула для вузла i: $C_C(i) = (n - 1) / (\sum_{j \neq i} d(i, j))$, де:

— $d(i, j)$ — довжина найкоротшого шляху (зворотна до ваги зв'язку) від i до j;

— n — загальна кількість вузлів.

Що це означає: наскільки швидко ресурси чи інформація з центру i можуть "досягти" всіх інших центрів мережі. Високий C_C — ознака хорошої інтегрованості та незалежності від посередників.

3. Кількісний приклад розрахунків.

Сценарій: аналізуємо мережу з трьох МФЦ (A, B, C) на основі обсягів міжнародних інвестицій (в умовних одиницях, наприклад, млрд. дол.). Матриця потоків W (рядок → стовпець):

З/До	A	B	C
A	0	50	10
B	20	0	30
C	5	15	0

Тобто, A інвестував у B — 50 од., у C — 10 од.; B інвестував у A — 20 од., тощо.

Розрахуємо метрики.

1. Ступінь центральності:

Для A:

— вхідний ступінь: $C_D_in(A) = w(B, A) + w(C, A) = 20 + 5 = 25$

— вихідний ступінь: $C_D_out(A) = w(A, B) + w(A, C) = 50 + 10 = 60$

Для B: $C_D_in(B) = 65$, $C_D_out(B) = 50$

Для C: $C_D_in(C) = 40$, $C_D_out(C) = 20$

Висновок за ступенем: B — найбільший "приймач" капіталу (65). A — найактивніший "донор" (60).

2. Центральність за близькістю:

Припустимо, що "відстань" між вузлами обернено пропорційна інтенсивності зв'язку: $d(i, j) = 1 / w(i, j)$. Тоді:

— $d(A, B) = 1 / 50 \approx 0.02$, $d(A, C) = 0.1$

— $d(B, A) = 0.05$, $d(B, C) \approx 0.033$

— $d(C, A) = 0.2$, $d(C, B) \approx 0.067$

Для A: сума відстаней до всіх інших: $0.02 + 0.1 = 0.12$. $C_C(A) = (3 - 1) / 0.12 \approx 16.67$.

Для B: сума: $0.05 + 0.033 = 0.083$. $C_C(B) \approx 24.10$.

Для C: сума: $0.2 + 0.067 = 0.267$. $C_C(C) \approx 7.49$.

Висновок за близькістю: B має найвищу близькість (24.10). Це означає, що в середньому він найшвидше може "дотягнутися" до всіх інших центрів у цій мережі, тобто є найбільш інтегрованим.

3. Центральність за посередництвом (оцінка):

Розглянемо потік від A до C. Є два можливі шляхи:

1) прямий: $A \rightarrow C$ (вага 10).

2) опосередкований через B: $A \rightarrow B$ (вага 50), $B \rightarrow C$ (вага 30). Сумарна вага (припускаючи мультиплікативну модель) — висока.

Якщо шлях через B визначиться як "найкоротший" (найінтенсивніший), то B отримає "залік" у чисельнику формули для цієї пари (A, C). Систематичний розрахунок C_B потребує алгоритму для знаходження всіх найкоротших шляхів, але навіть ця оцінка показує, що B виступає ключовим посередником між A і C.

Отже, цей приклад наочно демонструє, як аналіз графів: а) розкриває ролі: A — активний донор, B — інтегрований хаб-посередник, C — переважно реципієнт; б) дає кількісні, порівнянні показники (16.67, 24.10, 7.49), а не лише категорії ("глобальний", "міжнародний"); в) виявляє стратегічну важливість вузла B, який може не бути лідером за обсягами вихідних інвестицій, але є критичним вузлом для функціонування всієї мережі — що методологія GFCI з високою ймовірністю не виявила б.

На нашу думку, цей аналітичний апарат можна застосувати до будь-якої матриці об'єктивних даних про зв'язки між МФЦ, надаючи науково обгрунтовану альтернативу або доповнення до експертних опитувань.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений критичний аналіз методології оцінки "зв'язності" в рамках GFCI та порівняння її з методом Графів дозволяє сформулювати низку ключових висновків:

1. Методологія GFCI, будучи панівним стандартом, є суттєво обмеженою для аналізу мережевої інтеграції МФЦ. Її фундаментальний недолік полягає в тому, що вона вимірює суб'єктивне сприйняття та репутаційний капітал на основі опитування вузької та географічно упередженої групи експертів. Це призводить до розриву між "зв'язністю", що фігурує в рейтингах, і реальною функціональною інтеграцією центру в глобальну фінансову мережу, побудовану на об'єктивних потоках капіталу, власності та інформації;

Метод графів (теорія мереж) пропонує потужну альтернативу або комплементарну методологію. Шляхом формалізації МФЦ як вузлів, а фінансових потоків — як зв'язаних ребер, він забезпечує:

— об'єктивність: базується на фактичних, перевірених даних (BIS, SWIFT, Orbis тощо).

— диференційованість: дозволяє розрізняти типи мережевих ролей за допомогою специфічних метрик: ступінь центральності (активність), центральність за посередництвом (стратегічна роль "мосту"), центральність за близькістю (ефективність доступу);

— глибину аналізу: виявляє не лише "популярні" центри, а й критично важливі інфраструктурні хаби, які можуть бути непомітними в рейтингах, заснованих на репутації.

Комплексна оцінка мережевості МФЦ вимагає синтезу обох підходів. GFCI та аналіз графів відображають різні, але взаємодоповнюючі аспекти: перший — нормативну та репутаційну владу центру (так звана "soft power"), другий — його фактичну структурну владу та функцію в мережі (так звана "hard power"). Ігнорування одного з цих аспектів може призвести до спотвореного реального стану.

Таким чином, на нашу думку, альтернативою може бути розробка гібридних моделей оцінки. Найбільш практичним шляхом є створення інтегрованих індексів, які поєднують нормовані значення метрик з графів (наприклад, betweenness centrality) з вагомою часткою суб'єктивних оцінок GFCI. Це дозволить отримати збалансовану оцінку, що враховує як реальний вплив, так і репутаційний компонент.

Іншим напрямом може бути емпіричні дослідження на основі великих даних (англ. Big Data). Застосування методу графів до реальних глобальних масивів даних (наприклад, мережі корпоративної власності, або детальних міжбанківських потоків) для верифікації гіпотез, наприклад: "Чи дійсно центри з високим ступенем betweenness centrality демонструють більшу стійкість до міжнародних фінансових шоків"?

Крім того, корисним може бути також Динамічний мережевий аналіз, тобто перехід від статичного аналізу мережі до вивчення її еволюції в часі. Це дозволить відстежувати, як змінюються мережеві ролі центрів у відповідь на регуляторні реформи, геополітичні події або технологічні інновації (наприклад, розвиток цифрових активів).

Отже, критичний аналіз методології GFCI не лише виявляє її вади, але й відкриває програму для нового етапу наукових розвідок, заснованих на об'єктивних даних і методології мережевого аналізу, що дозволить краще зрозуміти природу та динаміку сучасної глобальної фінансової системи.

Література:

1. Buitrago R., Ricardo E. & Barbosa Camargo, Mar?a In?s, 2021. "Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions," *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 128(C), pages 423—435. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.02.024
2. Romanova, I., Rupeika-Apoga, R., & Solovjova, I. (2018). Competitiveness enhancement of international financial centres. *European Research Studies Journal*, 21 (1), 5—17. // [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/30012>
3. Dariusz Wojcik, Eric Knight, Vladimir Pazitka (2018). "What turns cities into international financial centres? Analysis of cross-border investment banking 2000—2014 Available for Purchase Get access Arrow", *Journal of Economic Geography*, Volume 18, Issue 1, January 2018, Pages 1—33, <https://doi.org/10.1093/jeg/lbx008> // [Електронний ресурс]. — URL: <https://academic.oup.com/joeg/article-abstract/18/1/1/3852554>
4. Sarah Hall (2017), "Rethinking international financial centres through the politics of territory: renminbi internationalisation in London's financial district". *Transactions of the Institute of British Geographers*, Volume 42, Issue 4, December 2017, Pages 489—502 <https://doi.org/10.1111/tran.12172> // [Електронний ресурс]. — URL: <https://rgs-ibg.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/tran.12172>
5. Субочев О. В., Гурова Ю. С., Лавріненко О. В. (2025), Мережеві зв'язки міжнародних фінансових центрів: оцінка інтегрованості на основі методології GFCI "Ефективна економіка", № 12, 2025.
6. Bryane Michael (2024), "Globalization in Practice: Does political participation change a financial centre's

competitiveness?" *Research in Globalization*, Volume 8, June 2024, <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100216> // [Електронний ресурс]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590051X2400025X?via%3Dihub>

7. Jarvis, D. Race for the money: international financial centres in Asia. *J Int Relat Dev* 14, 60—95 (2011). <https://doi.org/10.1057/jird.2010.19>

8. Philip R. Lane, Gian Maria Milesi-Ferretti (2011), Cross-Border Investment in Small International Financial Centres. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2362.2011.01281.x> // [Електронний ресурс]. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2362.2011.01281.x>

9. Fichtner, Jan & Heemskerk, Eelke & Takes, Frank. (2017). Uncovering Offshore Financial Centers: Conduits and Sinks in the Global Corporate Ownership Network. *Scientific Reports*. 7. 10.1038/s41598-017-06322-9.

References:

1. Buitrago, R. and Ricardo, E. (2021), "Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions", *Journal of Business Research*, vol. 128, pp. 423—435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.024>.
2. Romanova, I., Rupeika-Apoga, R. and Solovjova, I. (2018), "Competitiveness enhancement of international financial centres", *European Research Studies Journal*, vol. 21, no. 1, pp. 5—17, available at: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/30012> (Accessed 15 December 2025).
3. Wojcik, D., Knight, E. and Pazitka, V. (2018), "What turns cities into international financial centres? Analysis of cross-border investment banking 2000—2014", *Journal of Economic Geography*, vol. 18, no. 1, pp. 1-33. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbx008>.
4. Hall, S. (2017), "Rethinking international financial centres through the politics of territory: Renminbi internationalisation in London's financial district", *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 42, no. 4, pp. 489—502. <https://doi.org/10.1111/tran.12172>.
5. Subochev, O.V., Gurova, Yu.S. and Lavrinenko, O.V. (2025), "Network Connectivity of International Financial Centers: Assessing Integration through the GFCI Methodology", *Efektivna ekonomika*, vol. 12.
6. Michael, B. (2024), "Globalization in practice: Does political participation change a financial centre's competitiveness?", *Research in Globalization*, vol. 8. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100216>.
7. Jarvis, D. (2011), "Race for the money: International financial centres in Asia", *Journal of International Relations and Development*, vol. 14, pp. 60—95. <https://doi.org/10.1057/jird.2010.19>.
8. Lane, P.R. and Milesi-Ferretti, G.M. (2011), "Cross-border investment in small international financial centres", *International Finance*, vol. 14, no. 2, pp. 301—330. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2362.2011.01281.x>.
9. Fichtner, J., Heemskerk, E.M. and Takes, F.W. (2017), "Uncovering Offshore Financial Centers: Conduits and Sinks in the Global Corporate Ownership Network", *Scientific Reports*, vol. 7. <https://doi.org/10.1038/s41598-017-06322-9>.

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

УДК 336.7:004

Ю. М. Нікольчук,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7466-2558>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.95

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ІТ-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПРОГНОЗИ

Y. Nikolchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Audit, Khmelnytskyi Cooperative Institute of Trade and Economics

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE IT SECTOR IN UKRAINE: REALITIES AND FORECASTS

У статті досліджується інвестиційна привабливість ІТ-сектору України, визначено ключові тенденції розвитку галузі, її економічну роль та вплив на формування валютних надходжень. Проаналізовано динаміку доходів, обсяг експорту ІТ-послуг та структуру кадрового потенціалу, що є важливими чинниками оцінки інвестиційної активності. Розглянуто мультиплікативний ефект ІТ-сектору на суміжні галузі, що підтверджує його соціально-економічну значущість. Оцінено основні ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, відтоком кадрів та обмеженим доступом до фінансування стартапів. У статті сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення інвестиційної привабливості галузі, зокрема через державну підтримку, розвиток висококваліфікованих кадрів та залучення міжнародного венчурного капіталу. Запропоновані прогнози розвитку сектору на середньострокову перспективу (2026–2028 рр.) підтверджують його високий потенціал для стабільного економічного зростання та інтеграції в глобальні технологічні ринки.

This article provides a comprehensive analysis of the investment attractiveness of the Information Technology (IT) sector in Ukraine, focusing on its current state, structural characteristics, and future development prospects. The study examines key trends in sectoral growth, revenue generation, and the dynamics of IT services exports, highlighting the critical role of the IT industry in supporting Ukraine's national economy and its contribution to foreign exchange inflows. Special attention is given to the workforce structure, including the number of skilled professionals, their experience, and distribution across various IT sub-sectors, which are essential factors determining the sector's competitiveness on both domestic and international markets. The research also evaluates the multiplicative effect of the IT industry on related sectors such as education, consulting, legal, and financial services, demonstrating its broader socio-economic impact beyond direct employment and corporate revenue. Moreover, the study identifies the main risks that could affect investment attractiveness, including political and economic instability, brain drain, limited access to venture capital, and potential fluctuations in the regulatory environment. Based on the analysis, practical

recommendations are proposed to enhance the investment climate in the IT sector, emphasizing the importance of government support, targeted programs for the development of human capital, promotion of product-oriented startups, and the attraction of international venture and private capital. In addition, medium-term projections for 2026-2028 are presented, which indicate the sector's potential for sustained growth, further integration into global technology markets, and strengthening of Ukraine's position in the international IT ecosystem. The findings of this study provide valuable insights for investors, policymakers, academic researchers, and industry stakeholders, offering a foundation for informed decision-making, strategic planning, and the implementation of effective measures aimed at fostering long-term sectoral development, innovation, and economic resilience.

Ключові слова: IT-сектор, інвестиційна привабливість, експорт IT-послуг, мультиплікативний ефект, інвестиційні ризики, розвиток цифрової економіки, Україна.

Key words: IT sector, investment attractiveness, IT services export, multiplicative effect, investment risks, digital economy development, Ukraine.

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

Сучасний розвиток економіки будь-якої країни все більше залежить від інноваційних технологій та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Український IT-сектор демонструє високі темпи зростання, значний експортний потенціал та здатність створювати висококваліфіковані робочі місця. Проте ефективна інвестиційна діяльність у цьому секторі стикається з низкою проблем: нестабільність економічного та політичного середовища, обмежений доступ до венчурного капіталу, високі ризики для іноземних інвесторів, а також нерозвиненість державного регулювання та стимулів для стартапів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення чинників, що впливають на інвестиційну привабливість IT-сектору, оцінки його поточного стану та прогнозування розвитку з урахуванням глобальних тенденцій. Вирішення цих проблем має не лише наукове значення, пов'язане з розвитком теорії інвестицій та інноваційного менеджменту, а й практичне — для підприємців, інвесторів, державних органів управління та всього економічного середовища, оскільки дозволяє формувати ефективні стратегії залучення капіталу та стимулювання розвитку IT-індустрії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інвестиційної привабливості IT-сектору активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Українські економісти, зокрема І. Ковальчук та О. Петренко (2023), підкреслюють, що IT-сектор

є одним із ключових драйверів економічного зростання, забезпечуючи значну частку експорту послуг та формуючи високотехнологічні робочі місця. Дослідження підтверджують, що найбільшу привабливість для інвесторів мають компанії, орієнтовані на розробку програмного забезпечення, фінтех-рішення та інноваційні стартапи.

Зарубіжні аналітичні публікації (OECD, 2024; World Bank, 2023) виділяють ключові фактори, що впливають на інвестиційну привабливість IT-сектору: стабільність економічного середовища, якість інфраструктури, наявність кваліфікованих кадрів, доступ до фінансування та державні стимулюючі програми. Дослідження венчурних фондів (Crunchbase, 2025) демонструють, що Україна залишається привабливою для прямих іноземних інвестицій у технологічний сектор, попри певні політичні та економічні ризики.

Водночас, ряд публікацій вказує на проблеми, що обмежують інвестиційну привабливість IT-сектору в Україні. Зокрема, дослідження А. Шевченка (2024) відзначає низький рівень державної підтримки стартапів, недостатню інтеграцію у глобальні інноваційні екосистеми та високий рівень ризиків для іноземних інвесторів. Аналіз сучасних джерел свідчить, що існує нагальна потреба у розробці комплексних стратегій залучення інвестицій, що поєднують державні ініціативи та приватні інвестиції, а також у прогнозуванні розвитку IT-сектору з урахуванням глобальних технологічних тенденцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічне дослідження інвестиційної привабливості IT-сектору України, аналіз сучасного стану галузі, визначення ключових факторів, що вплива-

ють на інвестиції, оцінка ризиків і перспектив розвитку, а також формування прогнозів щодо залучення капіталу в ІТ-індустрію в середньостроковій перспективі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ІТ-сектор України залишається однією з ключових галузей економіки, здатною генерувати високі доходи та забезпечувати експортний потенціал навіть у кризові періоди. За даними IT Research Ukraine 2025, дохід сектору у 2024 році склав \$7,48 млрд, експорт — \$6,45 млрд, а частка у ВВП — 3,92%. Зниження частки у ВВП порівняно з 2023 роком обумовлене впливом зовнішніх факторів та загальною економічною нестабільністю (табл. 1).

Зростання доходів та стабільність експорту свідчать про те, що ІТ-сектор України демонструє високий рівень економічної стійкості. Прогноз на 2025 рік вказує на потенційне відновлення частки у ВВП до 4,0—4,2%, що підтверджує його стратегічне значення для національної економіки [1].

Переходячи від загальних фінансових показників до структури галузі, важливо розглянути кадровий потенціал, оскільки він безпосередньо визначає інвестиційну привабливість сектору. Людський капітал є одним із головних факторів, що впливають на інвестиційну привабливість. Український ІТ-сектор характеризується високим рівнем кваліфікації спеціалістів, що підтверджується даними 2025 року (табл. 2).

Дані таблиці 2 демонструють, що сектор має збалансовану структуру компаній, де аутсорсинг забезпечує стабільність доходів, а продуктові компанії створюють інноваційний потенціал. Високий рівень досвідчених кадрів підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку та привабливість для іноземних інвесторів. Кадровий потенціал є ключовим фактором розвитку та залучення капіталу. Без висококваліфікованих спеціалістів залучення інвестицій у ІТ-сектор було б значно обмеженим.

Інвестиції є ключовим індикатором не лише фінансової привабливості сектору, а й його здатності до довгострокового розвитку. Аналіз обсягів інвестицій дозволяє оцінити рівень довіри інвесторів, ступінь ризиків та перспективи масштабування ІТ-підприємств [3].

За даними IT Research Ukraine 2025, у 2021 році обсяг інвестицій у сектор склав \$832 млн, що відображало активний розвиток галузі на глобальному рівні. Проте у 2022 році, на фоні війни та економічної нестабільності, обсяг інвестицій різко знизився до \$236 млн, що свідчить про високий рівень зовнішніх ризиків. У 2023 році спостерігалось подальше зниження до \$209 млн, але вже у 2024 році інвестиції відновилися до \$462 млн, демонструючи позитивну тенденцію та повернення довіри інвесторів (рис. 1).

Рис. 1 демонструє чітку залежність інвестиційної активності від макроекономічних і політичних умов. Різке падіння у 2022—2023 рр. обумовлено підвищенням рівнем ризику та невизначеністю на ринку, а відновлення у 2024 році (+120%) підтверджує стійкість сектору та готовність інвесторів вкладати капітал у перспективні проекти. Динаміка інвестицій свідчить про високий по-

Таблиця 1. Динаміка доходів та експорту ІТ-сектора України, 2023—2025 рр.

№ з/п	Показник	2023	2024	2025 (прогноз)
1	Дохід сектора, млрд \$	7,48	7,48	7,47-7,56
2	Експорт, млрд \$	6,45	6,45	-
3	Частка у ВВП, %	4,43	3,92	4,0-4,2

Джерело: [7].

Таблиця 2. Структура ІТ-компаній та кадровий потенціал у 2025 році

Показник	Значення
Кількість активних ІТ-компаній	2 062
Співвідношення бізнес-моделей	46% аутсорсинг, 31% продукт, 2% аутстаф, інше
Загальна кількість ІТ-спеціалістів	302 000
Частка спеціалістів із досвідом >6 років	43%

Джерело: [7].

тенціал ІТ-сектору України та можливість залучення додаткового капіталу у середньостроковій перспективі. Для забезпечення стабільного притоку інвестицій необхідно створити сприятливе регуляторне середовище та підтримувати стартапи, орієнтовані на експортні ринки.

Інвестиційна привабливість ІТ-сектору також визначається його здатністю генерувати валютні надходження та створювати робочі місця не лише в самій галузі, а й у суміжних сферах економіки. За даними аналітичного звіту IT Ukraine Association, загальний обсяг експорту ІТ-послуг у 2024 році склав \$6,45 млрд, що становить понад 80% від доходів сектору. Така структура доходів підкреслює високий рівень орієнтації галузі на міжнародні ринки та її важливість для валютного балансу країни [4].

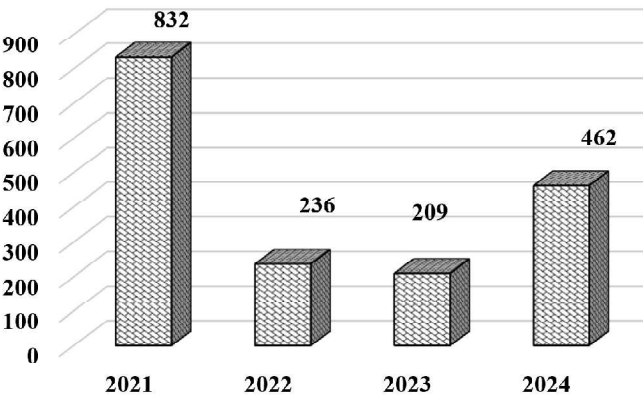


Рис. 1. Динаміка інвестицій в ІТ-сектор України, 2021—2024 рр., млн дол.

Джерело: [8].

Таблиця 3. Експорт ІТ-послуг та мультиплікативний ефект, 2022—2024 рр.

№ з/п	Показник	2022	2023	2024
1	Експорт ІТ-послуг, млрд \$	4,2	5,8	6,45
2	Кількість робочих місць (прямі + непрямі), тис.	490	605	644
3	Мультиплікатор створення робочих місць	2,6	2,7	2,7

Джерело: [6].

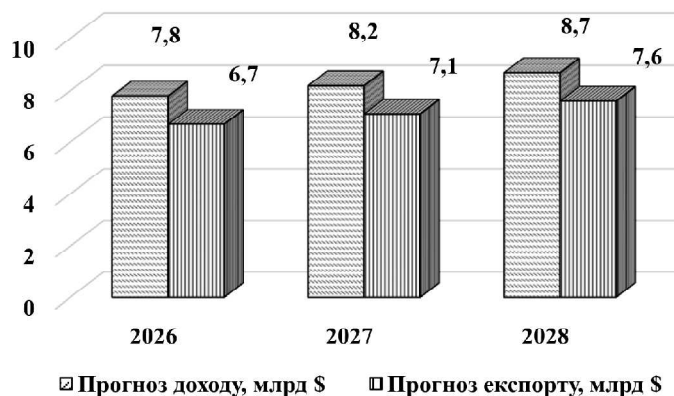


Рис. 2. Прогноз доходів та експорту ІТ-сектору України, 2026—2028 рр.

Джерело: [7].

Крім прямого впливу на економіку, ІТ-сектор має мультиплікативний ефект на зайнятість у суміжних галузях, таких як освіта, консалтинг, юридичні та бухгалтерські послуги. За оцінками експертів, на кожного ІТ-спеціаліста створюється близько 2,5—3 робочих місць у суміжних галузях, що забезпечує значний соціально-економічний ефект (табл. 3).

Як видно з таблиці, спостерігається стабільне зростання експорту ІТ-послуг протягом трьох років. Кількість робочих місць у суміжних галузях зростає пропорційно з обсягом експорту, що підкреслює соціальну значущість інвестицій у ІТ-сектор. Зростання експорту та мультиплікативний ефект підкреслюють економічну та соціальну вагу ІТ-сектору. Це створює додаткові стимули для інвесторів, оскільки вкладення в галузь забезпечують не лише фінансову віддачу, а й сприяють розвитку економіки в цілому.

Незважаючи на позитивну динаміку, ІТ-сектор стикається з низкою ризиків, що можуть впливати на інвестиційну привабливість:

1. Політичні та економічні ризики (нестабільність регуляторного середовища, коливання валютного курсу, потенційні геополітичні загрози).
2. Кадрові ризики (відтік фахівців за кордон, нестача спеціалістів у вузьких технологічних нішах).
3. Фінансові ризики (обмежений доступ до венчурного капіталу та державної підтримки стартапів) (рис. 2).

Прогнозоване зростання доходів та експорту демонструє, що сектор має потенціал для стабільного розвитку за умови стабілізації політичної та економічної ситуації. Активна підтримка держави, залучення міжнародного венчурного капіталу та розвиток продуктивних стартапів сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості. ІТ-сектор України поєднує високий економічний потенціал та інноваційність. Для забезпечення сталого розвитку необхідно поєднувати підтримку держави, розвиток кадрового потенціалу та активне залучення іноземних інвестицій.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене дослідження підтвердило, що ІТ-сектор України є стратегічно важливою галуззю економіки, здатною генерувати значні доходи та валютні надход-

ження, а також створювати робочі місця навіть у складних політичних та економічних умовах. Загальний дохід сектору у 2024 році склав \$7,48 млрд, а експорт — \$6,45 млрд, що підкреслює його значний внесок у економічну стабільність та формування валютних надходжень. Прогнозоване відновлення частки ІТ у ВВП до 4,0—4,2% у 2025 році свідчить про стійкість галузі та її стратегічне значення для національної економіки.

Кадровий потенціал сектору, що налічує близько 302 тис. спеціалістів із високим рівнем кваліфікації, є одним із ключових факторів конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Значна частка продуктивних компаній стимулює інноваційний розвиток і підвищує привабливість галузі для венчурних інвестицій. Інвестиційна активність демонструє високу гнучкість сектору: після різкого падіння інвестицій у 2022—2023 рр. до \$209 млн у 2023 році, у 2024 році спостерігалось відновлення до \$462 млн, що підтверджує зростання довіри інвесторів і готовність вкладати капітал у перспективні проекти.

Експорт ІТ-послуг у 2024 році склав \$6,45 млрд, що свідчить про орієнтацію галузі на міжнародні ринки та її вагомий внесок у економіку країни. Мультиплікативний ефект від розвитку сектору проявляється у створенні 2,5-3 робочих місць у суміжних галузях на кожного ІТ-спеціаліста, що забезпечує значний соціально-економічний вплив та підвищує інвестиційну привабливість галузі.

Разом із тим, ІТ-сектор стикається з певними ризиками, серед яких політична та економічна нестабільність, відтік кадрів і обмежений доступ до фінансування стартапів. Проте прогнозоване зростання доходів та експорту на 2026—2028 рр. демонструє високий потенціал для стабільного розвитку та підвищення інвестиційної привабливості. Активна державна підтримка, залучення міжнародного венчурного капіталу та розвиток продуктивних стартапів є ключовими факторами, що забезпечать стійкий розвиток галузі та зміцнення її позицій на глобальному технологічному ринку.

Загалом, український ІТ-сектор поєднує економічну ефективність, інноваційність та стійкість до зовнішніх ризиків. Його подальший розвиток потребує комплексного підходу, що включає підтримку держави, розвиток кадрового потенціалу та активне залучення інозем-

них інвестицій, що дозволить підвищити інвестиційну привабливість та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність галузі.

Література:

1. Більська О.В. Перспективи розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 1 (8). С. 7—13. URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306376> (дата звернення 02.12.2025).

2. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability. 2023. Т. 164, № 1. DOI:10.31649/ins.2023.1.164.175 (дата звернення 02.12.2025).

3. Український ІТ-сектор у 2024: інновації, стійкість та глобальна інтеграція. IT Ukraine Association. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/ukrayinskij-it-sektor-u-2024-innovatsiyi-stijkist-ta-globalna-integratsiya/> (дата звернення 02.12.2025).

4. Ханенко А., Ханенко М. Тенденції розвитку та інвестиційна привабливість ІТ-сектору України. Економічні науки. 2023. № 3 (20). С. 62—74. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/492> (дата звернення 02.12.2025).

5. Demishev I., Voitko S. Perspectives for attracting investment in the development of Industry 4.0 in Ukraine. Economy and Society. 2024. Vol. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3756> (дата звернення 02.12.2025).

6. Innovation Technologies — Ukraine Invest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/innovation-technologies/> (дата звернення 02.12.2025).

7. IT Research Ukraine 2025: Від адаптації до перебудови. Львівський ІТ Кластер, 2025. 48 с.

8. Ukrainian IT export revenue can reach up to \$7.18B in 2023 — IT Research Ukraine. Ain.ua. URL: <https://en.ain.ua/2023/12/14/ukrainian-it-export-revenue-can-reach-up-to-7-18b-in-2023-it-research-ukraine/> (дата звернення 02.12.2025).

References:

1. Bilka, O.V. (2024), "Perspectives for the development of investment activity in Ukraine", Economic Bulletin of Dnipro State Technical University, vol. 1 (8), pp. 7—13, Available at: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/306376> (accessed: 02.12.2025).

2. Nikolchuk, Y., & Lopatovska, O. (2023), "Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems, and key vectors of development",. Innovation and Sustainability, vol. 164 (1), Available at: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175> (accessed: 02.12.2025).

3. IT Ukraine Association. (2025), "Ukrainian IT sector in 2024: innovation, resilience, and global integration", Available at: <https://itukraine.org.ua/ukrayinskij-it-sektor-u-2024-innovatsiyi-stijkist-ta-globalna-integratsiya/> (accessed: 02.12.2025).

4. Khanenko, A., & Khanenko, M. (2023), "Development trends and investment attractiveness of the IT sector in Ukraine", Economic Sciences, vol. 3 (20), pp. 62—74, Available at: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/492> (accessed: 02.12.2025).

5. Demishev, I., & Voitko, S. (2024), "Perspectives for attracting investment in the development of Industry 4.0 in Ukraine", Economy and Society, vol. 61, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3756> (accessed: 02.12.2025).

6. Ukraine Invest (2025), "Innovation Technologies", Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/industries/innovation-technologies/> (accessed: 02.12.2025).

7. IT Cluster (2025), IT Research Ukraine 2025: vid adaptatsii do perebudovy [IT Research Ukraine 2025: from adaptation to restructuring], IT Cluster, Lviv, Ukraine.

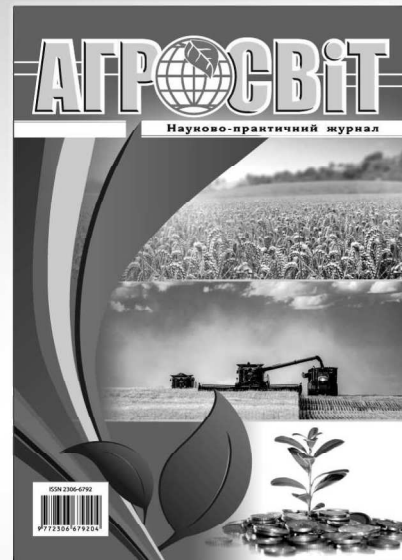
8. IT Research Ukraine (2023), "Ukrainian IT export revenue can reach up to \$7.18B in 2023", Ain.ua, Available at: <https://en.ain.ua/2023/12/14/ukrainian-it-export-revenue-can-reach-up-to-7-18b-in-2023-it-research-ukraine/> (accessed: 02.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 23.12.2025 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. В. Дячек,

к. е. н., доцент, декан економічного факультету,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3542-5669>

О. В. Меленцова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів
управління економічного факультету, Харківський національний
університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1276-633X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.100

ІМПЕРАТИВИ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ГОСПОДАРСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО АПГРЕЙДУ

V. Dyachek,

PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics, V. N. Karazin Kharkiv National University

O. Melentsova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory
and Economic Methods of Management, Faculty of Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University

IMPERATIVES OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF ECONOMIC COMMUNICATIONS OF THE STATE AND BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL UPGRADE

Світова економіка знаходиться на етапі швидких технологічних змін, які створюють можливість збільшення конкурентоспроможності, що обумовлюють необхідність запровадження відповідних інститутів, і перш за все, удосконалення відносин держави і приватного сектору, розвитку комунікацій між ними. Питання ролі держави в економіці знаходяться в центрі наукових досліджень. Увага до них зростає на переламних етапах економічного розвитку, коли критично збільшується невизначеність. Провідною цифровою технологією в сучасних умовах є використання штучного інтелекту, зокрема агентського штучного інтелекту, яке експоненціально зростає й перетворює глобальне господарське середовище. В умовах різного рівня невизначеності розвитку світової економіки можуть реалізувати відмінні варіанти державного регулювання від жорстких і прямих до м'яких і непрямих засобів, що амбівалентно впливає на конкурентні позиції національного бізнесу. Співвідношення рівня розвитку цифрових технологій в світі і на національному рівні також потребують неоднакових форм взаємодії держави і бізнесу. Ці чинники є ключовими в інституційних перетвореннях господарських комунікацій держави та приватних компаній в розвитку сучасного бізнес ландшафту.

The world economy is at the stage of rapid technological changes that create opportunities for increasing competitiveness, which necessitate the introduction of appropriate institutions, and above all, improving relations between the state and the private sector, and the development of communications between them. Issues of the role of the state in the economy are at the center of scientific research. Attention to them increases at critical stages of economic development, when uncertainty increases critically. The leading digital technology in modern conditions is the use of artificial intelligence, in particular agent-based artificial intelligence, which is growing exponentially and transforming the global economic environment. In conditions of varying levels of uncertainty in the development of the world economy, different options for state regulation can be implemented, from hard and direct to soft and indirect means, which ambivalently affects the competitive positions of national businesses. The correlation between the level of development of digital technologies in the world and at the national level also requires different forms of interaction between the state and business. These factors are key in the institutional transformations of economic communications between the state and private companies in the development of the modern business landscape.

The leading trend of modern technologies is set by the development of artificial intelligence, which has ambivalent consequences. Neutralizing negative outcomes and enhancing positive effects requires transforming the regulatory and institutional framework for cooperation between the public and private sectors, combining the strengths of both sectors to address the unprecedented challenges posed by digital transformation, while protecting the interests of the national economy and contributing to increasing the competitiveness of national businesses. Specifying the directions of institutional changes requires taking into account the level of stability of the development of the global environment and the ratio of the level of development of digital technologies at the meta and macro levels.

Ключові слова: інституційні перетворення господарських комунікацій, відносини держави і приватних компаній, розвиток бізнес ландшафту чинники національної конкурентоспроможності.

Key words: institutional transformations of economic communications, relations between the state and private companies, development of the business landscape, factors of national competitiveness.

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

Завдання повоєнного відновлення національної економіки в умовах прискорених темпів цифрової трансформації потребують нового підходу до співпраці між державою та приватним сектором. Декілька десятків років тому ця співпраця була унормована у формі державно-приватних партнерств, результатом яких стали, зокрема, великі інфраструктурні, соціальні проекти. Співпраця держави та бізнесу в цифровому суспільстві не може цим обмежуватись, а має стати адаптивною, відповідно до темпів технологічних змін, гнучкою та всеохоплюючою. Узагальнення світового досвіду перетворення господарських комунікацій держави з приватним сектором висвітлюються в світових рейтингах, наприклад, таких як індекс готовності мережі (NRI), і дозволяє на основі порівняння виокремити слабкі сторони інституційного розвитку національного рівня [1]. Взаємодія бізнесу і держави обумовлена волатильністю глобального середовища, рівнем національних цифрових перетворень порівняно з світовим, що задає фрейми інституційних перетворень сучасного бізнес ландшафту в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР В ЯКИХ РОЗГЛЯДАЮТЬ ЦЮ ПРОБЛЕМУ І ПІДХОДИ ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Проблеми комунікацій держави і приватного сектору представлені в дослідженнях різних економічних шкіл. Представники неокласичної школи вважають, що держава має втручатися тільки для усунення нових провалів ринку, які продукують цифрові технології (монополії BigTech, асиметрія інформації, мережеві ефекти) [2].

Кейнсіанство продовжує звертати увагу на активна роль держави в умовах цифрової трансформації, яка може посилювати, зокрема, структурне безробіття (застосування ШІ), тому держава повинна підтримувати зайнятість та соціальний захист. Важливі державні інвестиції в цифрову інфраструктуру, освіту та R&D. Цифровізація — інструмент підвищення ефективності фінансової і монетарної політики (big data для прогнозів, цифрові валюти ЦБ). Представники неокейнсіанства обґрунтовують необхідність посилення регулювання платформної економіки, підтримку інноваційних кластерів, активізацію цифрової індустріальної політики [3].

В контексті поведінкової економіки акцент робиться на тому, що цифрові технології маніпулюють повед-

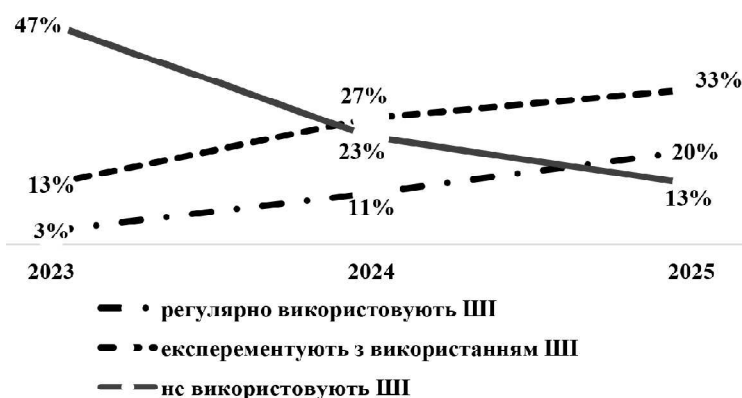


Рис. 1. Динаміка використання ШІ за 2023–2025 р.

Джерело: складено [6].

інкою споживачів (таргетована реклама, "наджинг"). Держава має контролювати ці практики та захищати споживачів [4].

В межах еволюційної економіки та шumpетеріанського підходу цифровізація сприймається як етап технологічного прогресу. Держава та бізнес мають спільно формувати інноваційну екосистему. Бізнес виступає як новатор (entrepreneur), який постійно руйнує старі ринки та створює нові, беручи на себе ризики. Держава повинна підтримувати інноваційну екосистему та керувати неминучими структурними змінами. Держава може і має виступати в ролі "підприємницької держави", здійснюючи великі, ризиковані інвестиції, які формують технологічну місію (наприклад, в галузі ШІ, квантових обчислень) [5].

Підходи різних шкіл поєднуються на думці, що просте невтручання держави більше не є опцією, проте розходяться у підходах: від мінімального виправлення ринкових механізмів (неокласика) до активного формування ринкових цілей та перерозподілу благ (еволюціонізм та кейнсіанство). Але проблемою залишається — як ефективно втілити ці теоретичні підходи в господарську практику національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтувати необхідність і напрями інституційної трансформації відносин держави і бізнесу в умовах цифрового апгрейду економіки, що передбачає розгляд:

- чинників та фреймів інституційних перетворень відносин держави і бізнесу;
- виокремлення слабких сторони взаємодії держави і бізнесу в Україні як перешкоди підвищення конкурентоспроможності, відновлення економіки;
- диференціації моделей комунікації держави і бізнесу в умовах цифрових трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ЗДОБУТИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ключовою сучасною цифровою технологією є штучний інтелект. Саме цей напрям свідчить про необхідність зміни концепції комунікації бізнесу і держави. За шостим дослідженням Deloitte (міжнародної консалтингово-

во-аудиторської компанії, що входить до "великої четвірки" світових аудиторських фірм) "Підключені споживачі" в червні 2025 року, використання штучного інтелекту, пов'язане з роботою (серед працюючих респондентів), демонструє стабільне зростання (Рис. 1). Хоча споживачі й охоче використовують штучний інтелект та інші цифрові технології, багато хто вважає, що технології розвиваються занадто швидко, часто без достатніх гарантій чи прозорості.

Опитані споживачі висловлюють занепокоєння щодо того, як їхні постачальники технологій впроваджують інновації: 77% респондентів вважають, що технологічні компанії більше зосереджені на випередженні конкурентів, ніж на вирішенні реальних проблем користувачів, а 69% вважають, що інновації відбуваються занадто швидко, без належної уваги до зменшення ризиків. Лише за один рік відсоток респондентів, стурбованих конфіденційністю та безпекою даних, зріс з 60% до 70%. Побойовання щодо відстеження та безпеки даних під час використання штучного інтелекту мають аналогічну тенденцію до зростання. І ці побоювання не є гіпотетичними. Майже половина (47%) споживачів повідомляють, що за останній рік зіткнулися принаймні з одним типом збою цифрової безпеки, таким як злом пристрою, порушення облікового запису або крадіжка особистих даних, а понад чверть (27%) повідомляють про два або більше випадків. Водночас 58% зіткнулися принаймні з однією спробою шахрайства за останній рік, включаючи фішинг, фальшиві профілі, чат-боти, що видають себе за реальних людей, відео з дипфейками, атаки програм-вимагачів або шкідливих програм, а також клонування голосу [6, 7].

Наведені дані доводять, по-перше, що вирішення цих проблем має глобальний характер, і по-друге, вимагає активної комунікації бізнесу і держави, конфігурація якої має змінюватися.

У статті "Чому штучний інтелект (AI) — водночас ризик і спосіб управління ризиком" Жанна Бойлет з ЕУ виокремила амбівалентність впливу ШІ на суспільство [8], Управління цими ризиками не може бути здійснена без співпраці з державою, і перш за все це стосується ризику кібератак, інституційних і репутаційних ризиків. Хакери, які хочуть викрасти особисті дані або конфіденційну інформацію про компанію, обирають свою ціллі саме системи AI. Концентрація великих обсягів даних про споживачів, може не відповідати чинним та майбутнім регламентам конфіденційності даних, особливо Загальному регламенту про захист даних ЄС (GDPR). Це створює інституційні ризики. Необхідні взаємодія бізнесу і держави для їх попередження [8].

Корисна інформація щодо співпраці бізнесу і держави міститься в останньому дослідженні інституту Портуланс і Школи бізнесу Саїда Оксфордського університету Індексу мережевої готовності (NRI) — одного з провідних світових індексів щодо застосування та впливу інформаційно-комунікаційних технологій на економіку.

Професор Сумітра Дутта, президент Інституту Портуланс, співредактор NRI та декан Школи бізнесу Саїда Оксфордського університету, зазначила:

"В умовах прискорення цифрової трансформації в NRI 2024 наголошується на найважливішій ролі державно-приватного партнерства у створенні основ цифрової готовності. Працюючи разом, уряди, бізнес та громадянське суспільство можуть створити міцні основи управління, стабільності та довіри, які дозволять технологіям повністю розкрити свій потенціал у підвищенні соціального та економічного благополуччя. Результати дослідження наголошують на взаємозалежності політики, інновацій та суспільного впливу, допомагаючи намітити шлях до стійкої цифрової екосистеми" [9]. Індекс мережевої готовності оцінює розвиток за чотирма напрямками: технології. Як основний компонент Індексованого рейтингу (NRI), технологічна складова має на меті оцінити технологічну інфраструктуру, важливу для участі країни в глобальній економіці. Технологічний ландшафт відображає професіоналізм, інклюзивність та вміння населення та суб'єктів держави використовувати технологічні ресурси. Це друга складова NRI — люди. Регулювання: Вивчає роль уряду у сприянні участі в мережевій економіці через регуляторні заходи, стратегії та прогнозування. Готовність нації в мережевій економіці призводить до комплексного зростання та соціального покращення — це ще одна складова індексу "вплив".

За Індексом мережевої готовності 2024 слабкі сторони України знаходяться в розділі "управління" і відносяться до показника "якості регулювання", що відображає сприйняття здатності уряду формувати та впроваджувати ефективні політики та правила, які дозволяють і сприяють розвитку приватного сектору та показника "регулювання виникаючих технологій", який свідчить про адаптивність правової системи до новітніх технологій [9].

Вибудовуючи нові правила взаємодії держави і бізнесу нагально необхідно враховувати, по-перше, можливості для розвитку національної економіки залежно від стабільності глобального економічного середовища і рівня впливу держави на економічний розвиток. По-друге, треба брати до уваги співвідношення рівня розвитку цифрових технологій на національному і глобальному рівнях.

Для усвідомлення необхідних інституційних змін важливим є обґрунтування, підготовлені одною з провідних світових експертних організацій Accenture спільно з фахівцями Всесвітнього економічного форуму. Через призму приватних і державних взаємовідносин в умовах глобальної невизначеності було спрогнозовані ймовірні сценарії сучасного розвитку і їх впливу на різні галузі, які можуть стати локомотивами національної економіки. В умовах значно нестабільного глобального середовища сильне державне регулювання посилює протекціоністські тенденції, перетворюючи ресурси та правила на зброю в конкурентній боротьбі. М'який державний вплив при міжнародній фрагментації створює нестабільне, опортуністичне та ризиковане середовище. Відсутність інституційних гарантій, посилення стратегічної конкуренції, роздроблені ринки та прогалини у дотриманні вимог призведуть до "гонитви до дна" щодо стандартів, норм та бізнес-практик.

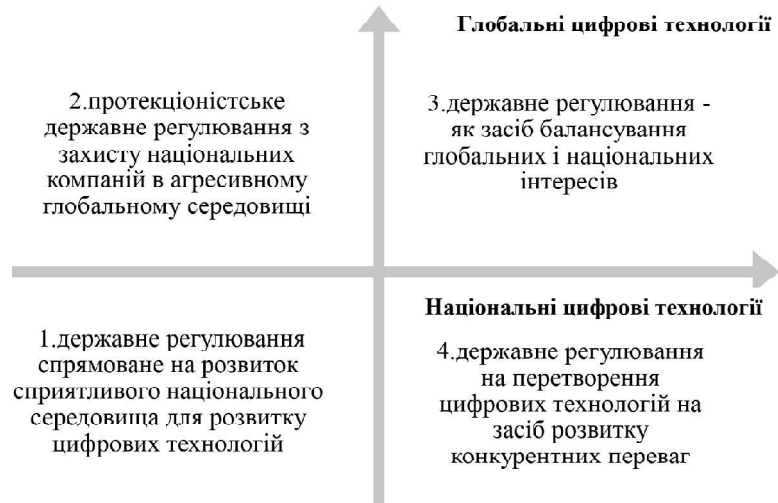


Рис. 2. Моделі комунікацій держави й бізнесу

Джерело: складено авторами.

Якщо вдасться досягти стабільності глобального розвитку, сильний регуляторний вплив на національному рівні буде сприяти більш передбачуваному бізнес-середовищу, в якому формування контурів економічної діяльності не буде залежати тільки від непередбачуваної динаміки ринку. Разом з тим пом'якшення регуляторних норм та зниження регуляторних бар'єрів, зниження гарантій та нерівномірний розподіл вигод з рештою підірвуть добробут та конвергенцію [10]. Ситуації будуть по різному впливати на створення конкурентоспроможності в різних секторах.

Для унормування відносин бізнесу і держави потребує врахування співвідношення рівня розвитку глобальних і національних цифрових технологій.

Доцільно взяти до уваги декілька моделей. Якщо конкретні цифрові технології і на глобальному і національному рівні знаходяться на початковому рівні, державне регулювання має спрямовуватись на розвиток сприятливого національного середовища для розвитку цифрових технологій (Рис. 2.(1.)).

Якщо глобальні цифрові технології випереджають їх розвиток на національному рівні (Рис. 2. (2.)), державне регулювання має протекціоністський характер з метою захисту національних компаній в агресивному глобальному середовищі. Високий рівень розвитку глобальних і національних цифрових технологій обумовлює державне регулювання - як засіб балансування глобальних і національних інтересів (Рис. 2. (3.)). При випереджаючому розвитку національних цифрових технологій порівняно з глобальним рівнем потребує державного регулювання-перетворення цифрових технологій на засіб розвитку конкурентних переваг (Рис. 2.(4.)).

Моделі задають мету й фрейми вибудовування відносин держави і бізнесу в умовах цифрових перетворень, дозволяють оптимізувати рух до розвитку конкурентних переваг національного бізнесу.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Комунікації бізнесу і держави відіграють значну роль у забезпеченні соціально-економічного роз-

витку суспільства, відновленні економіки та підвищення її конкурентоспроможності в глобальному середовищі в умовах інтенсивного запровадження цифрових технологій. Провідний тренд сучасних технологій задає розвиток штучного інтелекту, який має амбівалентні наслідки. Нейтралізація негативних результатів і підвищення позитивних ефектів потребує трансформації регуляторних та інституційних основ співпраці між державним і приватним секторами, що поєднує сильні сторони обох секторів, щоб вирішити безпрецедентні виклики, спричинені цифровою трансформацією, при цьому захищаючи інтереси національної економіки, сприяючи збільшенню конкурентоспроможності національного бізнесу. Конкретизація напрямів інституційних змін потребує врахування рівня стабільності розвитку глобального середовища й співвідношення рівня розвитку цифрових технологій на мета та макро рівнях.

Література:

1. Network Readiness Index 2024. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Bollerman Michael. Digital Sovereigns: Big Tech and Nation-State Influence (2025) URL: https://www.researchgate.net/publication/394100991_Digital_Sovereigns_Big_Tech_and_Nation-State_Influence (дата звернення: 17.10.2025).
3. Acemoglu Daron, Restrepo Pascual. The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Volume 13, Issue 1, March 2020, Pages 25—35, URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022> (дата звернення: 16.10.2025).
4. James Niels Rosenquist, Fiona M. Scott Morton, Samuel N. Weinstein Addictive Technology and Its Implications for Antitrust Enforcement. North Carolina Law Review Vol. 100, 2022 №2. P.431. URL: <https://scholarship.law.unc.edu/nclr/vol100/iss2/4/> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Mazzucato Mariana The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths Paperback — February 6, 2024 URL: https://www.researchgate.net/publication/279930695_The_Entrepreneurial_State_Debunking_Private_vs_Public_Sector_Myths (дата звернення: 19.10.2025).
6. In the gen AI economy, consumers want innovation they can trust URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey.html> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Коломієць Г.М., Меленцова О.В., Москаленко М.О. GenAI — імператив удосконалення інституційного підґрунтя управління ризиками. — Бізнес інформ 2024 № 5. С. 118—124 <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-118-124> URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_5_0_118_124 (дата звернення: 19.10.2025).
8. Бойлет Жанна. Чому штучний інтелект (AI) — водночас ризик і спосіб управління ризиком. URL: https://www.ey.com/uk_ua/insights/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk (дата звернення: 17.10.2025).
9. Countries Benchmarking the Future of the Network Economy URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/ukraine/> (дата звернення: 16.10.2025).
10. Competitiveness in an age of uncertainty: what difference will a half-decade make? URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/06/competitiveness-in-an-age-of-uncertainty-what-difference-will-a-half-decade-make/> (дата звернення: 15.10.2025).

References:

1. Network Readiness Index (2024), available at: <https://networkreadinessindex.org/> (Accessed 15.10.2025).
2. Bollerman, M. (2025), "Digital Sovereigns: Big Tech and Nation-State Influence", available at: https://www.researchgate.net/publication/394100991_Digital_Sovereigns_Big_Tech_and_Nation-State_Influence (Accessed 17.10.2025).
3. Acemoglu, D. and Restrepo, P. (2020), "The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand", Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Vol. 13, no. 1, pp. 25—35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>
4. Rosenquist, J. N. Scott Morton, F. M. and Weinstein, S. N. (2022), "Addictive Technology and Its Implications for Antitrust Enforcement", North Carolina Law Review, Vol. 100, no. 2, 431 available at: <https://scholarship.law.unc.edu/nclr/vol100/iss2/4/> (Accessed 18.10.2025).
5. Mazzucato, M. (2024), "The Entrepreneurial State: Debunking Public vs Private Sector Myths", available at: https://www.researchgate.net/publication/279930695_The_Entrepreneurial_State_Debunking_Private_vs_Public_Sector_Myths (Accessed 19.10.2025).
6. Deloitte (2025), "In the gen AI economy, consumers want innovation they can trust", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/connectivity-mobile-trends-survey.html> (Accessed 15.10.2025).
7. Kolomiets, H.M., Melentsova, O.V. and Moskalenko, M.O. (2024), "GenAI is an Imperative to Improve the Institutional Framework for Risk Management", Biznes inform, vol. 5, pp. 118—124, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_5_0_118_124 (Accessed 19.10.2025). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-118-124>
8. Bojlet, Z. (2018), "Why AI is both a risk and a way to manage risk", available at: https://www.ey.com/uk_ua/insights/assurance/why-ai-is-both-a-risk-and-a-way-to-manage-risk (Accessed 17.10.2025).
9. Network Readiness Index (2025), "Countries Benchmarking the Future of the Network Economy", available at: <https://networkreadinessindex.org/countries/ukraine/> (Accessed 16.10.2025).
10. World Economic Forum (2025), "Competitiveness in an age of uncertainty: what difference will a half-decade make?", available at: <https://www.weforum.org/stories/2025/06/competitiveness-in-an-age-of-uncertainty-what-difference-will-a-half-decade-make/> (Accessed 15.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 р.

А. П. Давидюк,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4202-1339>
І. В. Шварц,
к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4344-5213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.105

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ТА КІЛЬКІСНА ОЦІНКА СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

L. Davydiuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics
and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine
I. Shvarts,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management,
Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

ELECTRONIC COMMERCE IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES' FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY: ANALYTICAL APPROACHES AND QUANTITATIVE
ASSESSMENT OF CONSUMER DEMAND

У статті здійснено комплексне дослідження ролі електронної комерції як одного з ключових чинників розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифровізації світової економіки. Проаналізовано сучасні тенденції функціонування глобального ринку e-commerce, зокрема динаміку зростання міжнародних онлайн-продажів, зміну моделей споживчої поведінки та посилення впливу цифрових платформ і маркетплейсів на формування попиту на міжнародних ринках. Визначено основні чинники, що зумовлюють динаміку споживчого попиту, серед яких цінова чутливість, рівень доходів споживачів, логістична доступність, швидкість доставки, розвиток платіжної інфраструктури та рівень цифрової довіри. Особливу увагу приділено аналітичним підходам і статистичним методам кількісної оцінки попиту, зокрема регресійному аналізу, аналізу часових рядів, класифікації ринків і сегментації споживачів. Обґрунтовано значення міжнародних маркетплейсів як ефективного інструменту розширення експортних можливостей українських підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності у глобальному цифровому середовищі.

The article explores electronic commerce as one of the most influential drivers of enterprises' foreign economic activity in the context of the deep digital transformation of the global economy. The research is based on a comprehensive analysis of current trends in the global e-commerce market, including the rapid growth of cross-border online sales, the restructuring of international trade channels, and significant changes in consumer behavior patterns under the influence of digital technologies. Particular attention is paid to the increasing role of digital platforms and international marketplaces in shaping consumer demand, facilitating market access, and transforming traditional export models.

The study identifies and systematizes the key factors determining the dynamics of consumer demand in electronic commerce, such as price sensitivity, income levels, logistics accessibility, delivery speed, digital trust, data security, and the development of online payment systems. It is emphasized that these factors interact in a complex manner, increasing market volatility and uncertainty for enterprises engaged in international online trade.

The role of international marketplaces is substantiated as an effective instrument for entering foreign markets, reducing transaction costs, and scaling export operations, especially for small and medium-sized enterprises. The article focuses on analytical approaches and quantitative methods for assessing consumer demand in e-commerce, including time series analysis, regression modeling, consumer segmentation, and sales forecasting techniques. The application of these methods enables enterprises to identify demand trends, optimize pricing and marketing strategies, and improve managerial decision-making in a highly competitive and dynamic digital environment.

The research highlights the strategic importance of international marketplaces in strengthening the export potential of Ukrainian producers by providing access to global consumers, enhancing brand visibility, and increasing competitiveness in international markets. It is argued that the integration of analytical and statistical tools into e-commerce management systems significantly improves the effectiveness of foreign economic activity and contributes to sustainable enterprise development in the global digital economy.

Ключові слова: e-commerce, зовнішньоекономічна діяльність, маркетплейси, споживчий попит, аналітичні підходи, міжнародна торгівля.

Key words: e-commerce, foreign economic activity, marketplaces, consumer demand, analytical approaches, international trade.

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

У сучасних умовах цифровізації світової економіки електронна комерція перетворюється на один із ключових інструментів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зростання обсягів міжнародної онлайн-торгівлі, розширення транскордонних електронних каналів збуту та активне впровадження цифрових платформ істотно змінюють традиційні моделі здійснення зовнішньоекономічних операцій. Для підприємств це відкриває нові можливості виходу на міжнародні ринки, диверсифікації збуту та підвищення конкурентоспроможності, водночас ускладнюючи процеси прогнозування попиту та ухвалення управлінських рішень.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах зростання волатильності глобального попиту, логістичних обмежень, трансформації споживчих уподобань та посилення конкуренції на міжнародних маркетплейсах. Електронна комерція, з одно-

го боку, спрощує доступ підприємств до іноземних ринків, а з іншого — потребує застосування нових аналітичних підходів і кількісних методів оцінювання споживчого попиту, адаптованих до цифрового середовища. Недостатній рівень методичного забезпечення таких оцінок знижує ефективність використання потенціалу e-commerce у зовнішньоекономічній діяльності.

З наукової точки зору проблема полягає у необхідності систематизації аналітичних і статистичних підходів до дослідження споживчого попиту в умовах електронної комерції та визначення їх ролі у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. З практичної позиції вирішення цієї проблеми пов'язане з формуванням обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору каналів міжнародного збуту, оптимізації асортименту, ціноутворення та логістики, а також із підвищенням експортного потенціалу підприємств. У зв'язку з цим дослідження ролі електронної комерції та методів кількісної оцінки споживчого попиту є важливим науковим і практичним завданням сучасної економічної науки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифровізації та поширення електронної комерції широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Сучасні дослідження зосереджуються на трансформації міжнародної торгівлі під впливом цифрових технологій, зміні бізнес-моделей підприємств та розширенні транскордонних каналів збуту.

У працях українських авторів акцент зроблено на адаптації зовнішньоекономічної діяльності до умов цифрової економіки та підвищенні конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках. Зокрема, О. В. Шкурпій розглядає вплив цифровізації на механізми здійснення ЗЕД і можливості використання сучасних управлінських інструментів для виходу підприємств на міжнародні ринки [1]. О. В. Черниш аналізує аналітичні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності з використанням кількісних методів [2]. У дослідженнях Т. С. Світличної підкреслюється роль цифровізації міжнародної логістики у розвитку електронної комерції та формуванні попиту [3]. Питання конкурентоспроможності підприємств у системі міжнародної торгівлі розглядаються у працях Т. Г. Васильціва, Л. О. Лігоненко та Л. Г. Шемаєвої [4].

Зарубіжні дослідники формують теоретичну основу аналізу міжнародного бізнесу та електронної комерції як інструменту глобальної експансії підприємств. У працях С. Кавусгіла, Г. Найта та Дж. Різенбергера, а також Дж. Деніелса, Л. Радебо та Д. Саллівана розкрито інституційні та ринкові умови розвитку цифрових каналів збуту в міжнародному середовищі [5; 6]. Значний внесок у дослідження електронної комерції як бізнес-моделі зробили К. Лодон і К. Травер, які систематизували технологічні та управлінські аспекти [7].

Окремий напрям досліджень присвячено цифровому маркетингу та управлінню споживчим попитом. Зокрема, Ф. Котлер і К. Келлер обґрунтовують значення аналітики та сегментації споживачів у формуванні ефективних маркетингових стратегій [8], тоді як Д. Чаффі зосереджується на використанні цифрових інструментів управління продажами та взаємодії з клієнтами в онлайн-середовищі [9]. Дослідження Е. Брінїолфссона та А. МакАфі підтверджують вплив цифрових технологій на трансформацію структури попиту та конкурентних переваг підприємств у глобальній економіці [10].

Вагомий аналітичний матеріал щодо розвитку електронної комерції та транскордонної торгівлі міститься у звітах UNCTAD, OECD, McKinsey & Company та статистичних матеріалах платформи Statista, які формують емпіричну основу для аналізу світового ринку e-commerce та споживчого попиту [11—15].

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання методичної узгодженості аналітичних підходів і статистичних моделей кількісної оцінки споживчого попиту в умовах транскордонної електронної комерції, а також адаптації таких інструментів до практики українських підприємств, що виходять на міжнародні маркетплейси.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі електронної комерції у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на основі застосування аналітичних підходів і статистичних методів оцінювання споживчого попиту в умовах цифровізації міжнародної торгівлі, а також обґрунтування можливостей використання міжнародних маркетплейсів для розширення експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємств на глобальних ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронна комерція є ключовим елементом цифрової економіки та відіграє важливу роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вона формує принципово новий формат міжнародних торговельних операцій, у межах якого знижуються трансакційні витрати, прискорюється обмін інформацією та оптимізуються товарні потоки. У контексті зовнішньоекономічної діяльності електронна комерція виступає не лише каналом збуту, а й стратегічним інструментом інтернаціоналізації бізнесу, формування конкурентних переваг та інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Цифровізація сприяла появі нових бізнес-моделей, що базуються на онлайн-продажах, дистанційній логістиці, автоматизованому маркетингу та використанні великих масивів даних про поведінку споживачів. Це дозволяє підприємствам здійснювати зовнішньоекономічну діяльність без фізичної присутності на іноземних ринках, використовуючи інструменти цифрової торгівлі та маркетплейси, що істотно розширює традиційні межі ЗЕД і робить її доступною для малого та середнього бізнесу [1].

Важливим інфраструктурним елементом розвитку електронної комерції у міжнародному середовищі є маркетплейси, які стали основним механізмом інтеграції підприємств у глобальну торгівлю. Платформи на кшталт Amazon, eBay, Etsy, AliExpress, Shopify або Noon забезпечують підприємствам доступ до глобальної бази покупців, стандартизовану платіжну та логістичну інфраструктуру, рекламні інструменти й аналітичні сервіси. Завдяки цьому підприємства можуть швидко тестувати ринки, адаптувати товарні пропозиції та масштабувати продажі з мінімальними початковими інвестиціями. Для українських малих і середніх підприємств маркетплейси є одним із найефективніших каналів швидкого виходу на зовнішні ринки в умовах нестабільного економічного середовища [2].

Подальший розвиток електронної комерції зумовив формування digital trade (цифрової торгівлі) як нової форми міжнародної торгівлі, що охоплює транскордонні операції з фізичними товарами, цифровими продуктами, послугами, програмним забезпеченням та потоками даних. Digital trade характеризується безпаперовими торговельними процесами, високим рівнем цифрової інтеграції учасників ринку, миттєвою передачею даних та зростанням ролі нематеріальних активів. Унаслідок цього традиційна зовнішньоекономічна діяльність зазнає суттєвої трансформації: підприємства отримують можливість масштабувати експортні операції швидше,

Таблиця 1. Кластеризація ринків електронної комерції за рівнем розвитку

Кластер ринку	Загальна характеристика	Приклади країн	Типові індикатори
Високо-розвинений	Висока цифрова проникність, сформована культура онлайн-покупок, стабільне регуляторне середовище	США, Велика Британія, Південна Корея	70–85 % населення здійснює онлайн-покупки; високі обсяги транзакцій на маркетплейсах
Швидко-зростаючий	Інтенсивне зростання за рахунок мобільної комерції та розвитку логістики	Індія, Бразилія, Індонезія	Щорічне зростання 20–40 %; домінування мобільних покупок
Середньо-розвинений	Стабільна динаміка з потенціалом подальшої цифровізації	Туреччина, Мексика, Польща	40–55 % користувачів здійснюють покупки онлайн
Той, що формується	Інфраструктурні обмеження та нерівномірна цифрова включеність бізнесу	Україна, Єгипет, В'єтнам	Високий потенціал зростання за умов розвитку цифрової інфраструктури

Джерело: сформовано на основі [10].

Таблиця 2. Динаміка глобального ринку e-commerce у 2015–2025 рр.

Рік	Орієнтовний обсяг світового ринку e-commerce, трлн дол.	Частка у глобальному ритейлі
2015	1,5	~7 %
2018	2,8	~12 %
2020	4,3	~18 %
2022	5,7	~21 %
2025 (прогноз)	7,5–8,0	25–30 %

Джерело: сформовано на основі [12].

а у випадку цифрових продуктів – практично без логістичних обмежень, що відкриває нові можливості для сервісних компаній, IT-бізнесу та брендів формату D2C [3].

За таких умов ключового значення набуває кількісна оцінка споживчого попиту як основа для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Методологічний підхід дослідження ґрунтується на поєднанні статистичного аналізу, кластеризації та сегментації споживачів. Використання даних міжнародних аналітичних платформ (Statista, UNCTAD eTrade, Shopify, Amazon Analytics) дозволяє аналізувати динаміку онлайн-продажів, структуру попиту, поведінкові патерни споживачів та рівень цифрової готовності окремих ринків. Кластерний аналіз застосовується для групування країн за подібністю розвитку e-commerce та цифрової інфраструктури, а сегментація – для ідентифікації моделей поведінки покупців і адаптації експортних стратегій до особливостей цільових ринків [9].

Результати кластеризації ринків електронної комерції дозволяють структурувати країни за рівнем цифрової зрілості та визначити конкурентні позиції підприємств у зовнішньоекономічній діяльності. Узагальнене групування ринків e-commerce за типовими індикаторами наведено в таблиці 1.

Використання такої кластеризації дозволяє підприємствам обґрунтовувати вибір цільових ринків і платформ для виходу на міжнародні маркетплейси, а також адаптувати асортимент, ціноутворення та маркетингові інструменти до специфіки попиту в різних групах країн. Поєднання кластерного аналізу зі статистичними моделями попиту, побудованими на основі платформ аналі-

тики продажів, забезпечує можливість прогнозування змін у споживчій активності та підвищує ефективність експортних стратегій у цифровому середовищі.

Таким чином, електронна комерція, маркетплейси та digital trade формують взаємопов'язану систему розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, у межах якої кількісні методи аналізу попиту виступають ключовим інструментом ухвалення стратегічних управлінських рішень.

У структурі глобальної конкуренції значну роль відіграють маркетплейси, які контролюють до 60–70 % онлайн-продажів у світі. Amazon, Alibaba, Shopee, eBay та інші платформи стають не тільки торговими майданчиками, а й аналітичними екосистемами, що формують стандарти ведення міжнародного бізнесу.

Аналітичний огляд показує, що e-commerce продовжує виступати ключовою рушійною силою глобальної торгівлі, визначаючи формат міжнародних економічних зв'язків та створюючи нові можливості для експортерів – зокрема для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у світову економіку через цифрові канали [15].

Світовий ринок електронної комерції протягом останнього десятиріччя демонструє стабільне та масштабне зростання, поступово перетворюючись на один із ключових драйверів глобальної економіки. Починаючи з 2015 року, темпи зростання онлайн-торгівлі систематично перевищують динаміку традиційних каналів роздрібних продажів, а цифрові платформи – маркетплейси, соціальна комерція та мобільні додатки – формують нові стандарти організації торговельних процесів. Це суттєво впливає як на поведінку споживачів, так і на логіку розвитку міжнародної торгівлі загалом [11].

Аналіз динаміки глобальних онлайн-продажів свідчить про стійке нарощування обсягів ринку e-commerce. За даними провідних світових аналітичних платформ, щорічне зростання обсягів електронної торгівлі становить у середньому 10–18 %, тоді як частка онлайн-продажів у загальному обсязі світового ритейлу за останнє десятиліття фактично подвоїлася. Прогнозні оцінки до 2025 року вказують на подальше зростання цієї частки до рівня 25–30 %, що відображає глибоку трансформацію бізнес-моделей, логістичних систем та каналів збуту. Узагальнену динаміку розвитку світового ринку e-commerce подано в таблиці 2.

Таблиця 3. Найбільші центри розвитку світового ринку електронної комерції

Ринок	Коротка характеристика
Китай	Найбільший ринок у світі; домінування m-commerce; масштабні платформи (Alibaba, JD)
США	Висока купівельна спроможність; сильні маркетплейси (Amazon, Walmart)
ЄС (Німеччина, Франція, Велика Британія)	Стабільна динаміка; розвинена логістика; високий рівень довіри до онлайн-торгівлі
Південна Корея, Японія	Висока технологічна зрілість; вимоги до швидкості доставки та якості сервісу
Індія	Один із найшвидше зростаючих ринків завдяки мобільному Інтернету та доступним цінам

Джерело: сформовано на основі [14].

Представлені дані підтверджують сталий перехід споживачів до цифрових каналів купівлі, зумовлений поширенням мобільного доступу до Інтернету, розвитком цифрових платіжних систем та появою нових форматів торгівлі, зокрема соціальної комерції (S-commerce), підписних сервісів і live-commerce. У сукупності ці чинники формують нову структуру світового попиту та змінюють конкурентні умови на міжнародних ринках.

Одним із ключових факторів зростання e-commerce є трансформація споживчої поведінки. Сучасні покупці дедалі частіше використовують мобільні пристрої як основний інструмент здійснення покупок, що зумовлює домінування мобільної комерції у структурі онлайн-продажів. Водночас спостерігається зростання імпульсивних покупок, обумовлене персоналізованими рекомендаціями, спрощеними платіжними механізмами та високою швидкістю оформлення замовлень. Значного поширення набувають очікування швидкої доставки, зокрема формату same-day delivery, а також підвищуються вимоги споживачів до прозорості, якості сервісу та соціальної відповідальності брендів. У результаті до 70 % міжнародних онлайн-транзакцій здійснюється через маркетплейси, що посилює їхню роль у глобальній торгівлі та зумовлює перерозподіл інструментів просування на користь відеоконтенту, автоматизованого маркетингу та інфлюенсер-моделей [13].

Регіональна структура світового ринку e-commerce характеризується значною диференціацією за рівнем цифрової зрілості, купівельною спроможністю та масштабом інфраструктури. Найбільшими центрами електронної торгівлі залишаються Китай і США, які формують основну частку глобальних онлайн-продажів. Водночас стабільну динаміку розвитку демонструють країни Європейського Союзу з розвиненою логістикою та високим рівнем довіри до онлайн-торгівлі, а також технологічно зрілі ринки Південної Кореї та Японії. Особливої уваги заслуговує Індія як один із найстрімкіше зростаючих ринків завдяки мобільній інтернетизації та доступності цифрових сервісів. Узагальнену характеристику провідних центрів e-commerce наведено в таблиці 3.

У структурі глобальної конкуренції ключову роль відіграють маркетплейси, які контролюють до 60–70 % світових онлайн-продажів. Такі платформи, як Amazon, Alibaba, Shopee та eBay, перетворюються з торговельних майданчиків на комплексні аналітичні екосистеми,

що формують стандарти ведення міжнародного бізнесу, визначають правила доступу до ринків і впливають на розподіл глобального попиту.

Загалом аналітичний огляд світового ринку e-commerce свідчить, що електронна комерція залишається потужною рушійною силою розвитку глобальної торгівлі. Вона визначає новий формат міжнародних економічних зв'язків та створює додаткові можливості для експортерів, зокрема для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у світову економіку через цифрові канали збуту [15].

Маркетплейси стали одним із ключових драйверів цифрової трансформації українського експорту, забезпечивши підприємствам різних масштабів можливість виходу на міжнародні ринки з мінімальними витратами на інфраструктуру, маркетинг і логістичне забезпечення. Для українських виробників і продавців ці платформи виконують функцію не лише торговельних майданчиків, а й комплексних цифрових екосистем, що поєднують аналітичні інструменти, механізми просування, платіжні сервіси та налагоджені канали доставки.

Глобальні маркетплейси, зокрема Amazon, Etsy, AliExpress, eBay і Noon, суттєво розширили географію присутності українських товарів на світових ринках. Amazon є найбільш масштабною платформою для експансії, пропонуючи інструменти Fulfillment by Amazon (FBA), розширену аналітику та автоматизовані рекламні сервіси, що забезпечують високий потенціал доходів за умови відносно високого порогу входу. Etsy, орієнтований на унікальні, крафтові та handmade товари, став одним із ключових каналів для українських виробників завдяки лояльній аудиторії та порівняно низьким комісіям. AliExpress і інші азійські платформи відкривають доступ до ринків із надзвичайно великою кількістю споживачів, хоча водночас характеризуються високим рівнем цінової конкуренції з боку місцевих виробників. eBay залишається привабливим для продажу нішевих і вживаних товарів, тоді як Noon створює перспективні можливості для виходу на ринки Близького Сходу, де електронна комерція демонструє швидкі темпи зростання.

Участь у міжнародних маркетплейсах сприяє формуванню впізнаваності українських брендів, спрощує доступ до нових аудиторій та дозволяє тестувати різні ринки без значних початкових інвестицій. Крім того, цифрові платформи надають розвинуту інфраструктуру

ру, включаючи інтегровані платіжні системи, алгоритми таргетованої реклами, інструменти оптимізації ціноутворення та автоматизованого управління запасами. Це підвищує якість управлінських рішень і дозволяє підприємствам швидше масштабувати діяльність відповідно до вимог міжнародного попиту.

Водночас розвиток експорту через маркетплейси супроводжується низкою обмежень. Серед основних бар'єрів залишаються логістичні труднощі, пов'язані з вартістю та строками міжнародної доставки, складнощі фінансових операцій, зокрема підключення до міжнародних платіжних систем, а також регуляторні вимоги щодо сертифікації товарів на ринках США та ЄС. Додатковим чинником є висока конкуренція, особливо на великих платформах, де домінують виробники з нижчою собівартістю продукції. Для системного оцінювання ефективності використання маркетплейсів у розвитку експорту доцільним є застосування комплексного підходу, що враховує потенціал попиту, рівень конкуренції, доступність логістики та результативність маркетингових інструментів конкретної платформи [16].

Загалом маркетплейси виступають важливим елементом інтеграції України у глобальну економіку, забезпечуючи малим і середнім підприємствам можливість розвитку експортної діяльності практично з нульового рівня, знижуючи бар'єри входу на зовнішні ринки та створюючи умови для сталого зростання в умовах цифровізації світової торгівлі.

Електронна комерція є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках. Вона надає бізнесу інструменти, які раніше були доступні переважно великим корпораціям із розвиненими експортними структурами, але нині активно використовуються малими та середніми компаніями. Завдяки e-commerce українські виробники отримують можливість конкурувати не лише за ціновими параметрами, а й за якістю продукції, унікальністю пропозиції та швидкістю виходу на ринок.

Одним із ключових аспектів зміцнення конкурентоспроможності є зниження бар'єрів входу на іноземні ринки. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами в різних регіонах світу, скорочуючи час між виробництвом товару та його реалізацією, а також забезпечуючи можливість оперативного тестування попиту й адаптації товарної стратегії до особливостей окремих ринків.

Не менш важливим чинником є підвищення ефективності маркетингових стратегій. Інструменти аналітики, що надаються платформами Shopify, Amazon Analytics, Google Merchant Center чи Meta Ads, дозволяють українським підприємствам аналізувати поведінку споживачів, сезонність попиту та ефективність рекламних кампаній. Це створює умови для формування персоналізованих і економічно ефективних моделей просування навіть за обмежених маркетингових бюджетів.

Електронна комерція також сприяє розвитку продуктової унікальності українських виробників, зокрема у сегментах крафтової продукції, дизайну, fashion, декору, здорового харчування та FMCG. Масштабування продажів через цифрові канали дозволяє зберігати локальну ідентичність брендів і водночас формувати стійкий міжнародний попит, що підтверджується успіш-

ними прикладами виходу українських компаній на платформи Etsy та Amazon Handmade.

Операційна конкурентоспроможність підприємств посилюється завдяки впровадженню автоматизованих систем управління замовленнями, CRM-рішень, інструментів планування запасів і оптимізації логістики. Поряд із цим відбувається трансформація бізнес-моделей у напрямі direct-to-consumer (D2C), що дозволяє скорочувати кількість посередників, підвищувати маржинальність і формувати довгострокові відносини зі споживачами. Практика українських підприємств у сферах меблевого виробництва, косметики, текстилю та побутових товарів свідчить, що поєднання якісного продукту, аналітики та гнучкої цифрової стратегії забезпечує зростання продажів на ринках ЄС і США [16].

Водночас цифрові канали створюють нові виклики для конкурентоспроможності, зокрема високу інтенсивність конкуренції, складність міжнародної логістики, необхідність дотримання стандартів і сертифікації, а також значні витрати на рекламу у висококонкурентних нішах. Проте підприємства, які інвестують у розвиток цифрової інфраструктури та формування системних управлінських процесів, отримують стійкі конкурентні переваги над тими, хто орієнтується виключно на традиційні канали збуту.

У підсумку електронна комерція формує новий вимір конкурентоспроможності українських підприємств, забезпечуючи зменшення залежності від локальних ринків, підвищення ефективності бізнес-процесів та можливість сталого масштабування експорту навіть у складних економічних умовах. Це визначає e-commerce як один із ключових інструментів інтеграції України у глобальну цифрову економіку [17].

В умовах розвитку електронної комерції кількісна оцінка споживчого попиту набуває особливого значення для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. На відміну від традиційних ринків, e-commerce характеризується високою динамічністю, значними масивами цифрових даних та можливістю оперативного аналізу поведінки споживачів у реальному часі. Це зумовлює необхідність застосування комплексу аналітичних і статистичних методів, адаптованих до цифрового середовища міжнародної торгівлі [16; 17].

У дослідженні використано системний підхід, що поєднує методи статистичного аналізу, економетричного моделювання та сегментації споживачів. Базовим інструментом кількісної оцінки попиту виступає модель залежності обсягу онлайн-продажів від ключових факторів, що формують попит на міжнародних ринках електронної комерції [6; 9; 16]. У спрощеному вигляді функцію попиту можна подати таким чином (1):

$$Q = f(P, Y, L, D, T) \quad (1),$$

де

Q — обсяг споживчого попиту (обсяг онлайн-продажів);

P — рівень ціни товару;

Y — дохід споживачів на цільовому ринку;

L — логістичні параметри (вартість і швидкість доставки);

D — рівень цифрової довіри та розвитку платіжної інфраструктури;

T — рівень проникнення цифрових технологій і маркетплейсів.

Таблиця 4. Аналітичні методи кількісної оцінки споживчого попиту в електронній комерції

Метод	Об'єкт аналізу	Практичне значення для ЗЕД
Регресійний аналіз	Залежність обсягів продажу від ціни, доходу, логістики	Оцінка факторів впливу на експортний попит
Аналіз часових рядів	Динаміка онлайн-продажів	Прогнозування попиту
Кластерний аналіз	Групування ринків і споживачів	Вибір цільових ринків
Сегментація споживачів	Поведінкові характеристики	Адаптація маркетингової стратегії

Джерело: сформовано на основі [6; 9; 11; 16].

Для практичної реалізації кількісної оцінки попиту доцільним є застосування регресійного аналізу, який дозволяє визначити силу та напрям впливу кожного з факторів на обсяги продажів у міжнародному е-commerce. Вихідні дані для побудови таких моделей формуються на основі статистики міжнародних аналітичних платформ (Statista, UNCTAD, eTrade), а також аналітичних інструментів маркетплейсів (Amazon Analytics, Shopify Reports) [6; 7; 11].

Окреме місце у кількісній оцінці попиту займає аналіз часових рядів, який використовується для виявлення сезонності, трендів і циклічності онлайн-продажів. Застосування цього підходу дозволяє підприємствам прогнозувати динаміку попиту, оптимізувати обсяги виробництва та планувати експортні поставки з урахуванням коливань міжнародного ринку [11; 17].

Доповненням до регресійних моделей є сегментація споживачів, що ґрунтується на кластерному аналізі. За допомогою цього методу споживачі групуються за подібними поведінковими характеристиками (частота покупок, середній чек, чутливість до ціни, схильність до повторних покупок), що дозволяє підприємствам адаптувати асортимент і маркетингові стратегії до особливостей попиту на різних зовнішніх ринках [8; 9; 16].

Таким чином, поєднання регресійного аналізу, аналізу часових рядів і сегментації споживачів формує інтегрований аналітичний підхід до кількісної оцінки споживчого попиту в електронній комерції, який може бути ефективно використаний у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Наведені аналітичні методи та інструменти формують методичну основу для ухвалення управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що використовують електронну комерцію. Їх комплексне застосування дозволяє поєднати аналіз динаміки попиту, факторів впливу та поведінкових характеристик споживачів, що є необхідною умовою підвищення ефективності експортних операцій у цифровому середовищі.

Практичне застосування наведених аналітичних методів може бути проілюстроване на прикладі підприємства, що здійснює експорт споживчих товарів через міжнародні маркетплейси. Зокрема, на основі даних аналітики продажів платформи Amazon або Shopify формується часовий ряд онлайн-продажів, який дозволяє виявити сезонні коливання попиту на окремі товарні позиції. Подальше застосування регресійного аналізу дає змогу оцінити вплив ціни, швидкості доставки та витрат на рекламу на обсяги реалізації на цільовому

ринку. Сегментація споживачів за поведінковими характеристиками дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові групи покупців і адаптувати асортимент та маркетингові інструменти відповідно до їхніх очікувань. У результаті підприємство отримує можливість обґрунтовано прогнозувати попит, оптимізувати експортну стратегію та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової торгівлі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що електронна комерція є одним із ключових чинників трансформації зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах цифровізації світової економіки. Вона змінює традиційні моделі міжнародної торгівлі, знижує транзакційні витрати, прискорює обмін інформаційними та товарними потоками і створює нові можливості для інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. З'ясовано, що використання інструментів е-commerce та міжнародних маркетплейсів істотно розширює доступ підприємств до зовнішніх ринків, особливо для малих і середніх суб'єктів господарювання, які раніше мали обмежені можливості здійснення експортної діяльності.

Результати аналітичного огляду світового ринку е-commerce підтверджують стійке зростання обсягів транскордонної онлайн-торгівлі та посилення ролі цифрових платформ у структурі глобального попиту. Визначено, що маркетплейси виступають не лише каналами реалізації продукції, а й комплексними цифровими екосистемами, які поєднують логістичні, платіжні, маркетингові й аналітичні функції, формуючи нові стандарти ведення міжнародного бізнесу. Для українських підприємств вони створюють умови для диверсифікації експортних потоків, формування міжнародної впізнаваності брендів і підвищення конкурентоспроможності на світових ринках.

Обґрунтовано, що кількісна оцінка споживчого попиту з використанням статистичних моделей, кластеризації ринків та сегментації споживачів є необхідною передумовою ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах електронної комерції. Застосування аналітичних інструментів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати динаміку попиту, адаптувати асортимент і цінову політику до особливостей цільових ринків, а також знижувати рівень невизначеності при виході на міжнародні маркетплейси.

Водночас встановлено, що поряд із значним потенціалом е-commerce для розвитку експорту існують суттєві виклики, пов'язані з логістичними обмеженнями, регуляторними вимогами, високою конкуренцією на глобальних платформах та потребою у розвитку цифрових компетенцій підприємств. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності використання електронної комерції у зовнішньоекономічній діяльності.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з поглибленим дослідженням впливу цифрових платформ на структуру експорту підприємств, розробленням інтегрованих моделей прогнозування споживчого попиту з урахуванням поведінкових факторів, а також аналізом ролі державної політики та інституційної підтримки у розвитку транскордонної електронної торгівлі. Окремого наукового інтересу набувають дослідження використання штучного інтелекту, big data та автоматизованих аналітичних систем у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, що може стати основою для формування нових конкурентних переваг у глобальній цифровій економіці.

Література:

1. Шкурूपій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах цифровізації. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 22—28.
2. Черниш О. В. Аналітичні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фінанси України. 2020. № 9. С. 87—98.
3. Світлична Т. С. Цифровізація міжнародної логістики та її вплив на електронну торгівлю. Економічний простір. 2022. № 176. С. 64—70.
4. Васильців Т. Г., Лігоненко Л. О., Шемаєва Л. Г. Конкурентоспроможність підприємств у системі міжнародної торгівлі. Економіка України. 2019. № 8. С. 15—29.
5. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. International Business: The New Realities. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2017. 624 p.
6. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business: Environments and Operations. 16th ed. Boston: Pearson, 2019. 720 p.
7. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce: Business, Technology, Society. 16th ed. Harlow: Pearson, 2022. 800 p.
8. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 832 p.
9. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 7th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 640 p.
10. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 306 p.
11. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report. Geneva: UNCTAD. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 28.11.2025).
12. United Nations Conference on Trade and Development. E-commerce and Development Report. Geneva: UNCTAD. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 28.11.2025).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Measuring the Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. 190 p. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 28.11.2025).
14. McKinsey & Company. Global E-commerce Trends. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 28.11.2025).
15. Statista. E-commerce Worldwide: Market Data and Statistics. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 28.11.2025).

References:

1. Shkurupii, O. V. (2021), "Foreign economic activity of enterprises in the context of digitalization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 22—28.
2. Chernysh, O. V. (2020), "Analytical approaches to assessing the effectiveness of enterprises' foreign economic activity", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 87—98.
3. Svitlychna, T. S. (2022), "Digitalization of international logistics and its impact on electronic commerce", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 176, pp. 64—70.
4. Vasylytsiv, T. H., Lihonenko, L. O. and Shemaieva, L. H. (2019), "Competitiveness of enterprises in the system of international trade", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 15—29.
5. Cavusgil, S. T., Knight, G. and Riesenberger, J. R. (2017), *International Business: The New Realities*, 4th ed, Pearson Education, Harlow, UK.
6. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. and Sullivan, D. P. (2019), *International Business: Environments and Operations*, 16th ed, Pearson, Boston, USA.
7. Laudon, K. C. and Traver, C. G. (2022), *E-commerce: Business, Technology, Society*, 16th ed, Pearson, Harlow, UK.
8. Kotler, P. and Keller, K. L. (2016), *Marketing Management*, 15th ed, Pearson Education, Harlow, UK.
9. Chaffey, D. (2019), *Digital Business and E-Commerce Management*, 7th ed, Pearson Education, Harlow, UK.
10. Brynjolfsson, E. and McAfee, A. (2016), *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company, New York, USA.
11. United Nations Conference on Trade and Development (2023), "Digital Economy Report", available at: <https://unctad.org> (Accessed 28 November 2025).
12. United Nations Conference on Trade and Development (2023), "E-commerce and Development Report", available at: <https://unctad.org> (Accessed 28 November 2025).
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019), *Measuring the Digital Transformation*, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 28 November 2025).
14. McKinsey & Company (2022), "Global E-commerce Trends", available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 28 November 2025).
15. Statista (2024), "E-commerce Worldwide: Market Data and Statistics", available at: <https://www.statista.com> (Accessed 28 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.12.2025 р.

І. М. Федорович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-6553>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.113

СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

I. Fedorovych,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Banking Business,
West Ukrainian National University

INSURANCE OF INVESTMENT ACTIVITY RISKS AS A FACTOR OF BUSINESS ECONOMIC STABILITY

Стаття присвячена дослідженню ролі страхування ризиків інвестиційної діяльності бізнес-структур у забезпеченні їх економічної стабільності. Розглянуто теоретичні засади інвестиційної діяльності та економічну природу інвестиційних ризиків, а також обґрунтовано доцільність використання страхування як інструменту мінімізації негативних наслідків їх реалізації. Проаналізовано місце страхування в системі управління ризиками підприємств та його вплив на фінансову стійкість і передбачуваність інвестиційного процесу. Визначено основні проблеми та обмеження використання страхування інвестиційних ризиків, зокрема обмеженість страхового покриття, вартість страхових продуктів та інституційні бар'єри. Запропоновано напрями підвищення ролі страхування у забезпеченні економічної стабільності бізнес-структур шляхом удосконалення страхових продуктів, розвитку взаємодії між страховими компаніями та інвесторами, а також інтеграції страхування у стратегічне управління інвестиційною діяльністю.

The article is devoted to the study of the role of insurance of investment activity risks of business entities as an effective tool for ensuring their economic stability. In the current conditions of economic uncertainty and increased volatility of the external environment, investment activity plays a decisive role in the development and competitiveness of enterprises, while simultaneously being characterized by a high level of risk. The paper examines the theoretical foundations of investment activity and reveals the economic nature of investment risks, emphasizing their impact on financial stability and continuity of business operations. Special attention is paid to the place of insurance in the enterprise risk management system and its potential to mitigate negative consequences arising from the realization of investment risks.

The study substantiates that insurance of investment risks performs not only a compensatory function by covering financial losses, but also a preventive and stabilizing function, contributing to the predictability of investment processes and strengthening long-term financial sustainability of business entities. The article identifies key problems and limitations of using insurance instruments in investment activities, including limited insurance coverage, high cost of insurance products, institutional imperfections, and insufficient awareness of enterprises regarding insurance opportunities. These constraints reduce the effectiveness of insurance as a comprehensive mechanism for protecting investments.

Based on the analysis, priority directions for enhancing the role of insurance in ensuring economic stability are proposed. These include the improvement of insurance products tailored to the specific needs of investors, development of closer cooperation between insurance companies and business entities, enhancement of financial literacy and risk management culture, and deeper integration of insurance mechanisms into strategic investment management. The implementation of these measures will contribute to reducing investment uncertainty, strengthening financial resilience, and supporting sustainable economic development of business entities in the long term.

Ключові слова: страхування інвестиційних ризиків, інвестиційна діяльність, бізнес-структури, економічна стабільність, управління ризиками, фінансова стійкість.

Key words: investment risk insurance, investment activity, business entities, economic stability, risk management, financial sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку економіки інвестиційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні зростання та конкурентоспроможності бізнес-структур. Саме інвестиції формують матеріально-технічну базу підприємств, сприяють упровадженню інновацій, розширенню виробничих потужностей і підвищенню ефективності господарської діяльності. Водночас інвестиційна активність бізнесу істотно залежить від рівня економічної стабільності та передбачуваності зовнішнього і внутрішнього середовища. Разом із тим інвестиційна діяльність бізнес-структур характеризується підвищеним рівнем ризикованості, що зумовлено впливом макроекономічної нестабільності, фінансових дисбалансів, інституційної невизначеності та зростанням впливу кризових явищ. Реалізація інвестиційних ризиків може призводити до значних фінансових втрат, порушення безперервності господарської діяльності та зниження платоспроможності підприємств, що, у свою чергу, створює загрози втрати їх фінансової стійкості та економічної стабільності.

У таких умовах особливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками інвестиційної діяльності бізнес-структур. Важливим елементом цієї системи є страхування, яке потенційно здатне забезпечити перерозподіл і компенсацію можливих інвестиційних втрат, знизити рівень невизначеності та підвищити стійкість інвестиційного процесу. Проте на практиці страхування інвестиційних ризиків залишається недостатньо інтегрованим у механізми забезпечення економічної стабільності підприємств і часто розглядається лише як допоміжний або епізодичний інструмент фінансового захисту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми ризиків інвестиційної діяльності та механізмів їх мінімізації, зокрема із застосуванням страхових інструментів, були предметом дослідження в працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: М. Денисенко, А. Токачева, О. Зоря, С. Зоря, Л. Капасва, О. Козьменко, В. Роєнко, К. Крамаренко, Н. Мілошевич, Т. Письменна, Л. Попова, О. Прокопчук, Ю. Цимбалюк, К. Мельник, І. Приймак, Н. Тимків, Р. Руденко,

Т. Сімкова, О. Байда, Н. Слободянюк, О. Пишна, О. Сошовська, І. Горач, В. Шепиленко та інші. У зазначених дослідженнях розглядаються теоретичні засади інвестиційної діяльності підприємств, класифікація інвестиційних ризиків, особливості управління ризиками та роль страхування у забезпеченні фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас, попри значний науковий доробок у цій сфері, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного використання страхування ризиків інвестиційної діяльності бізнес-структур саме як системного інструменту забезпечення їх економічної стабільності. Потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до інтеграції страхового захисту інвестицій у загальну систему управління ризиками підприємств в умовах економічної нестабільності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування ролі страхування ризиків інвестиційної діяльності бізнес-структур як ефективного інструменту забезпечення їх економічної стабільності в умовах підвищеної невизначеності та ризикованості господарського середовища. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких основних завдань: дослідити економічну природу ризиків інвестиційної діяльності бізнес-структур та визначити їх вплив на результати інвестиційного процесу; розкрити сутність страхування інвестиційних ризиків як складової системи фінансового захисту підприємств; визначити місце страхування у загальній системі управління ризиками підприємств та його взаємозв'язок з іншими інструментами мінімізації ризиків; обґрунтувати вплив страхового захисту на забезпечення економічної стабільності бізнес-структур, зокрема через зниження фінансових втрат і підвищення стійкості інвестиційної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна діяльність є однією з ключових складових функціонування та розвитку бізнес-структур, оскільки саме через механізм інвестування забезпечується відтворення капіталу, модернізація виробничої бази, упровадження інноваційних технологій і формування

**Таблиця 1. Класифікація інвестиційних ризиків
бізнес-структур**

Ознака класифікації	Вид інвестиційного ризику	Характеристика ризику
За джерелами виникнення	Зовнішні	Ризики, зумовлені впливом макроекономічного середовища, політичної ситуації, змін законодавства, кон'юнктури фінансових і товарних ринків, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства
	Внутрішні	Ризики, пов'язані з фінансовим станом підприємства, якістю управлінських рішень, ефективністю використання ресурсів та організацією інвестиційного процесу
За економічною сутністю	Фінансові ризики	Ризики зміни вартості капіталу, процентних ставок, валютних курсів, ліквідності та платоспроможності
	Ринкові ризики	Ризики, пов'язані з коливанням попиту, змінами цін, рівнем конкуренції та ринковою кон'юнктурою
	Виробничі ризики	Ризики, що виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів і зумовлені технічними, технологічними та організаційними чинниками
	Інноваційні ризики	Ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій, продуктів або управлінських рішень, результат яких є невизначеним
	Інституційні ризики	Ризики, зумовлені нестабільністю правового, регуляторного та інституційного середовища
За характером подій	Форс-мажорні ризики	Ризики надзвичайного характеру з низькою ймовірністю виникнення, але потенційно значними негативними наслідками для інвестиційної діяльності

Джерело: складено автором на основі [3, с. 59; 4, с. 35].

довгострокових конкурентних переваг. У науково-економічному розумінні інвестиційна діяльність бізнес-структур охоплює процес залучення, розміщення та використання фінансових, матеріальних і нематеріальних ресурсів з метою отримання економічного, соціального або стратегічного ефекту в майбутньому. На відміну від поточної господарської діяльності, інвестиції характеризуються відкладеним результатом, значною тривалістю реалізації та високою залежністю від змін зовнішнього середовища [1, с. 247].

Особливістю інвестиційної діяльності бізнес-структур є її тісний зв'язок із невизначеністю, що зумовлює підвищений рівень ризикованості. Інвестиційні рішення приймаються в умовах обмеженої інформації, мінливості ринкової кон'юнктури, нестабільності фінансових ринків та інституційних трансформацій, що істотно ускладнює прогнозування результатів інвестування. Унаслідок цього інвестиційна діяльність об'єктивно супроводжується ризиками, реалізація яких може призводити як до недоотримання очікуваного доходу, так і до втрати вкладеного капіталу.

Економічна природа інвестиційних ризиків полягає у можливості відхилення фактичних результатів інвестиційної діяльності від запланованих показників ефективності. Такі відхилення можуть мати різний характер — від зниження прибутковості інвестиційного проєкту до повної втрати інвестиційних ресурсів. Інвестиційні ризики формуються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключове місце посідають макроекономічна нестабільність, коливання фінансових ринків, інфляційні процеси, зміни валютних курсів, трансформація нормативно-правового поля, а також технологічні та ринкові зміни.

У науковій літературі інвестиційні ризики класифікуються за різними ознаками, що дає змогу систематизувати їх та обрати адекватні інструменти управління. Залежно від джерел виникнення доцільно виокремлювати зовнішні та внутрішні інвестиційні ризики. До зовнішніх належать ризики, зумовлені впливом макроекономічного середовища, політичної ситуації, законодавчих змін, кон'юнктури фінансових і товарних ринків. Внутрішні інвестиційні ризики пов'язані з особливостями фінансового стану підприємства, рівнем управлінських рішень, ефективністю використання ресурсів та організацією інвестиційного процесу [2, с. 25].

За економічною сутністю інвестиційні ризики поділяють на фінансові, ринкові, виробничі, інноваційні та інституційні. Фінансові ризики охоплюють ризики зміни вартості капіталу, процентних ставок, валютних курсів і ліквідності. Ринкові ризики пов'язані з коливанням попиту, змінами цін та конкурентним середовищем. Виробничі ризики виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів і пов'язані з технічними, технологічними та організаційними чинниками. Інноваційні ризики зумовлені впровадженням нових технологій і продуктів, а інституційні — нестабільністю правового та регуляторного середовища. Окрему групу становлять ризики

форс-мажорного характеру, які мають низьку ймовірність, але потенційно значні наслідки для інвестиційної діяльності [3, с. 59].

Реалізація інвестиційних ризиків безпосередньо впливає на рівень економічної стабільності бізнес-структур. Під економічною стабільністю бізнесу доцільно розуміти здатність підприємства забезпечувати безперервність господарської діяльності, зберігати фінансову стійкість та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значні інвестиційні втрати, спричинені реалізацією ризиків, призводять до зниження платоспроможності підприємств, порушення фінансових пропорцій та зростання загрози банкрутства. У свою чергу, високий рівень ризикованості інвестиційної діяльності стримує інвестиційну активність бізнес-структур і негативно позначається на їх стратегічному розвитку.

Страховання ризиків інвестиційної діяльності є важливим елементом фінансового механізму захисту бізнес-структур в умовах підвищеної економічної невизначеності. Його економічна сутність полягає у формуванні системи фінансових відносин між суб'єктами страхування, спрямованих на компенсацію можливих втрат, що виникають у процесі реалізації інвестиційних проєктів. На відміну від традиційних форм страхового захисту, страхування інвестиційних ризиків орієнтоване не лише на відшкодування збитків, а й на забезпечення стабільності інвестиційного процесу та зниження рівня ризикованості інвестиційної діяльності бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

Економічна сутність страхування інвестиційних ризиків проявляється через механізм акумуляції страхо-

Компенсаційна - відшкодування фінансових збитків, завданих реалізацією інвестиційних ризиків у межах умов страхового договору

Превентивна - зниження ймовірності настання страхових подій шляхом стимулювання дотримання принципів ризик-менеджменту та підвищення якості управлінських рішень

Стабілізаційна - забезпечення безперервності інвестиційного процесу навіть за умов реалізації несприятливих подій

Інформаційна - оцінка інвестиційних ризиків, аналіз інвестиційних проєктів, формування страхових тарифів і умов договорів

Регулятивна - формування правил та умов страхового захисту, що впливають на поведінку учасників інвестиційного процесу

Рис. 1. Функціональне призначення страхування ризиків інвестиційної діяльності бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [6, с. 760].

вих внесків та їх подальший перерозподіл між учасниками страхового фонду у разі настання страхових подій. Такий механізм дозволяє бізнес-структурам частково або повністю перенести фінансові наслідки реалізації інвестиційних ризиків на страхову компанію, зменшуючи тим самим навантаження на власні фінансові ресурси. У цьому контексті страхування виступає специфічною формою колективного самозахисту інвесторів від негативних наслідків невизначеності, притаманної інвестиційній діяльності [5, с. 192].

Як інструмент перерозподілу та мінімізації ризиків страхування забезпечує трансформацію індивідуальних інвестиційних ризиків окремих бізнес-структур у колективний ризик страхового портфеля. Завдяки диверсифікації страхових зобов'язань та використанню актуарних розрахунків страхові компанії отримують можливість ефективно управляти сукупним ризиком, тоді як страхувальники — знизити потенційні фінансові втрати. Таким чином, страхування сприяє не усуненню інвестиційних ризиків, а їх економічно обгрунтованому розподілу між учасниками страхових відносин, що є важливою умовою стабільності інвестиційної діяльності.

Функціональне призначення страхування ризиків інвестиційної діяльності проявляється через реалізацію низки взаємопов'язаних функцій. Компенсаційна функція полягає у відшкодуванні збитків, завданих реалізацією інвестиційних ризиків, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість бізнес-структур. Превентивна функція страхування спрямована на зниження ймовірності настання страхових подій шляхом стимулювання інвесторів до дотримання вимог ризик-менеджменту та підвищення якості управлінських рішень. Стабілізаційна функція проявляється у забезпеченні безперервності інвестиційного процесу навіть за умов реалізації несприятливих подій, що має особливе значення для довгострокових інвестиційних проєктів.

Окрім цього, страхування виконує інформаційну та регулятивну функції, оскільки оцінка страхових ризиків, визначення страхових тарифів і умов договорів сприяють формуванню більш обгрунтованих інвестиційних рішень. Страхові компанії, здійснюючи аналіз інвестиційних проєктів, фактично виконують роль додаткового експерта з оцінювання ризиків, що підвищує загаль-

ний рівень прозорості та передбачуваності інвестиційної діяльності.

У системі управління ризиками бізнес-структур страхування посідає особливе місце, доповнюючи інші інструменти мінімізації ризиків, такі як диверсифікація, резервування та хеджування. На відміну від внутрішніх методів управління ризиками, страхування дозволяє перенести частину ризиків за межі підприємства, зменшуючи тим самим навантаження на власні фінансові ресурси. Інтеграція страхування у систему ризик-менеджменту бізнес-структур сприяє підвищенню ефективності управління

інвестиційними ризиками та формуванню більш стійкої моделі економічного розвитку.

Концептуально вплив страхування інвестиційних ризиків на економічну стабільність бізнес-структур доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних механізмів, що забезпечують зниження негативного впливу ризикових подій на результати інвестиційної діяльності та ключові параметри фінансової стійкості підприємства. У цьому контексті страхування виступає не лише інструментом компенсації можливих втрат, а й елементом інституційного середовища, що підвищує якість управління інвестиціями, дисциплінує процес ухвалення рішень та сприяє прогнозованості фінансових потоків. Відповідно, економічна стабільність бізнес-структур формується під впливом трьох базових каналів дії страхування: фінансово-компенсаційного, управлінсько-превентивного та інформаційно-сигнального [7, с. 8].

Фінансово-компенсаційний канал є базовим для страхового механізму та реалізується через перерозподіл ризику і формування страхового фонду, який забезпечує відшкодування збитків у разі настання страхових подій. Для інвестиційної діяльності це має принципове значення, оскільки реалізація інвестиційних ризиків може спричиняти не лише прямі втрати вкладеного капіталу, а й порушення фінансових пропорцій підприємства: погіршення ліквідності, зниження платоспроможності, зростання боргового навантаження та втрату можливості продовжувати фінансування інвестиційного циклу. Унаслідок отримання страхового відшкодування підприємство здатне частково або повністю нейтралізувати негативні наслідки ризикової події, зберігаючи фінансову стабільність і здатність виконувати поточні зобов'язання. Важливо, що страхування у цьому випадку впливає не лише на абсолютний розмір збитків, а й на волатильність грошових потоків, оскільки компенсація зменшує амплітуду фінансових коливань і знижує ймовірність "касових розривів" при реалізації інвестиційного проєкту. Як наслідок, підвищується здатність бізнес-структури підтримувати безперервність господарської діяльності, зберігати кредитоспроможність та уникати критичних сценаріїв (зупинка проєкту, дефолт за зобов'язаннями, банкрутство).

Управлінсько-превентивний канал пов'язаний із тим, що використання страхування формує певні вимоги до

організації управління ризиками в межах підприємства та стимулює впровадження більш зрілих інструментів risk-management. У практиці страхових відносин оцінка ризику та укладення договору страхування зазвичай передбачають попередню експертизу інвестиційного проєкту, аналіз фінансового стану підприємства, перевірку процедур контролю, а також визначення умов (франшиз, виключень, лімітів відповідальності), які прямо або опосередковано мотивують підприємство до підвищення якості управлінських рішень. Відповідно, страхування виконує роль "зовнішнього дисциплінатора": щоб

отримати кращі умови страхового покриття та нижчий тариф, підприємство змушене системно працювати над ризик-ідентифікацією, внутрішнім контролем, комплаєнсом, управлінням проєктом, документальною прозорістю та моніторингом ключових параметрів реалізації інвестицій.

Превентивний аспект проявляється і в тому, що страхові компанії, зацікавлені у зниженні частоти та масштабу збитків, можуть висувати вимоги щодо дотримання технічних стандартів, процедур безпеки, управління підрядниками, системи внутрішнього аудиту, а також надання регулярної звітності щодо перебігу проєкту. Таким чином, страхування сприяє зниженню ймовірності настання негативних подій і зменшенню їх потенційної шкоди, а також формує передумови для підвищення управлінської спроможності підприємства в цілому. У підсумку це позитивно впливає на стабільність бізнес-структури, оскільки зменшує частоту "кризових ситуацій" у процесі інвестування та підвищує рівень контролюваності інвестиційної діяльності.

Інформаційно-сигнальний канал полягає у тому, що результати страхової оцінки ризику, умови страхового договору, рівень страхових тарифів та вимоги до страховальника виступають додатковим джерелом інформації про якість інвестиційного проєкту та рівень ризикогенності діяльності бізнес-структури. По суті, страхові компанії здійснюють експертизу проєкту та підприємства як потенційного страховальника, використовуючи актуарні підходи, статистичні дані, ризик-профілі та галузеві оцінки, що формує сигнал для менеджменту підприємства щодо реального рівня ризиків, який не завжди можна адекватно оцінити внутрішніми силами (через брак даних, досвіду або схильність до оптимізму при плануванні).

Окрім того, інформаційно-сигнальний ефект проявляється у взаємодії підприємства з іншими стейкхолдерами: інвесторами, кредиторами, партнерами. Наявність страхового покриття інвестиційних ризиків може підвищувати довіру контрагентів, зменшувати інформаційну асиметрію та слугувати підтвердженням того, що ризики проєкту оцінені й частково передані страховиком. У ряді випадків страхування може виступати інструментом, що покращує доступ до фінансування або знижує премію за ризик при залученні капіталу, оскільки зменшує ймовірність критичних втрат у разі несприятливих подій, що безпосередньо впливає на економічну стабільність бізнес-структури через підвищення ресур-

Фінансово-компенсаційний	Управлінсько-превентивний	Інформаційно-сигнальний
Компенсація збитків у разі настання страхових подій; перерозподіл інвестиційних ризиків між учасниками страхового фонду	Стимулювання впровадження процедур risk-management та контролю інвестиційних проєктів	Оцінка ризиків страховиком як зовнішнім експертом; формування сигналу для менеджменту та стейкхолдерів

Рис. 2. Концептуальна модель впливу страхування інвестиційних ризиків на економічну стабільність бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [8, с. 88].

сної забезпеченості інвестиційного процесу та зростання передбачуваності фінансових результатів.

Незважаючи на значний потенціал страхування як інструменту мінімізації інвестиційних ризиків і забезпечення економічної стабільності бізнес-структур, практика його застосування характеризується низкою проблем та обмежень, що стримують поширення страхового захисту у сфері інвестиційної діяльності. Такі обмеження мають як економічний, так і інституційний характер та потребують ґрунтовного наукового осмислення.

Однією з ключових проблем є обмеженість страхового покриття інвестиційних ризиків. Не всі ризики, що супроводжують інвестиційну діяльність бізнес-структур, можуть бути застраховані через їх високу невизначеність або складність кількісної оцінки. Насамперед це стосується системних, макроекономічних та політичних ризиків, а також ризиків, пов'язаних із різними змінами регуляторного середовища. У результаті страхові компанії змушені обмежувати перелік страхових подій або застосовувати значні виключення з покриття, що знижує ефективність страхового захисту інвестицій [9, с. 43].

Вагомим стримувальним чинником є вартість страхування інвестиційних ризиків та обмежена доступність відповідних страхових продуктів. Високий рівень ризикогенності інвестиційної діяльності зумовлює підвищені страхові тарифи, що не завжди є економічно прийнятними для бізнес-структур, особливо малого та середнього бізнесу. Крім того, пропозиція спеціалізованих страхових продуктів для покриття інвестиційних ризиків залишається обмеженою, що знижує можливості вибору оптимальних умов страхування та стримує попит на такі послуги.

Суттєвими перешкодами для розвитку страхування інвестиційних ризиків є інституційні та інформаційні бар'єри. До інституційних бар'єрів належать недосконалість нормативно-правового регулювання страхових відносин, відсутність чітких механізмів державної підтримки страхування інвестицій та недостатній рівень розвитку інфраструктури страхового ринку. Інформаційні бар'єри проявляються у низькій поінформованості бізнес-структур щодо можливостей страхового захисту інвестицій, складності умов страхових договорів та обмеженій прозорості страхових продуктів [10, с. 35].

Низький рівень страхового попиту з боку бізнес-структур також залишається однією з ключових проблем у сфері

Удосконалення страхових продуктів	Розширення переліку страхових ризиків; адаптація умов страхування до специфіки інвестиційних проєктів; впровадження гнучких та комбінованих страхових програм
Розвиток взаємодії між страховими компаніями та бізнесом	Консультаційний супровід інвестиційних проєктів; спільна оцінка ризиків; участь страховиків у формуванні систем управління ризиками підприємств
Підвищення фінансової грамотності та ризик-культури	Розвиток навичок оцінювання та прогнозування інвестиційних ризиків; популяризація принципів ризик-менеджменту; інформаційно-освітні заходи
Інтеграція страхування у стратегічне управління інвестиціями	Включення страхових механізмів у інвестиційну стратегію підприємства; використання страхування на етапах планування та реалізації інвестицій

Рис. 3. Напрями підвищення ролі страхування ризиків інвестиційної діяльності у забезпеченні економічної стабільності бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [12; 13, с. 80].

страхування інвестиційних ризиків. Часто підприємства розглядають страхування виключно як додаткові витрати, не пов'язуючи його з довгостроковими вигодами у вигляді зниження фінансових ризиків та підвищення економічної стабільності. Недостатній розвиток культури ризик-менеджменту та обмежений досвід використання страхових інструментів у інвестиційній діяльності зумовлюють стримане ставлення бізнесу до страхового захисту [11].

Підвищення ролі страхування ризиків інвестиційної діяльності у забезпеченні економічної стабільності бізнес-структур потребує комплексного підходу, що охоплює удосконалення страхових продуктів, розвиток інституційної взаємодії та інтеграцію страхових механізмів у систему стратегічного управління підприємствами. Реалізація таких напрямів дозволить підвищити ефективність страхового захисту інвестицій та сприятиме зниженню рівня фінансової невизначеності у процесі інвестування.

Одним із ключових напрямів є удосконалення страхових продуктів, орієнтованих на потреби інвесторів, що передбачає розширення переліку страхових ризиків, що можуть бути включені до страхового покриття, адаптацію умов страхування до специфіки різних інвестиційних проєктів та запровадження більш гнучких страхових програм. Особливого значення набуває розвиток комбінованих страхових продуктів, які поєднують покриття фінансових, виробничих і ринкових ризиків, що дозволяє забезпечити комплексний захист інвестицій та підвищити привабливість страхування для бізнес-структур.

Важливим чинником підвищення ролі страхування є розвиток взаємодії між страховими компаніями та бізнес-структурами. Ефективна комунікація між сторонами сприяє кращому розумінню потреб інвесторів і формуванню страхових продуктів, які відповідають реальним умовам інвестиційної діяльності. Співпраця може реалізовуватися у формі консультаційного супроводу інвестиційних проєктів, спільної оцінки ризиків та участі страхових компаній у формуванні систем управління ризиками підприємств. Така взаємодія підвищує довіру до страхових інструментів і сприяє їх активнішому використанню.

Не менш важливим напрямом є підвищення рівня фінансової грамотності та формування ризик-культури серед бізнес-структур. Усвідомлення економічної доцільності страхування як інструменту довгострокової стабільності сприяє зростанню попиту на страхові послуги у сфері інвестиційної діяльності. Розвиток ризик-культури передбачає системне впровадження принципів ризик-менеджменту у практику управління підприємствами, а також формування навичок оцінювання та прогнозування інвестиційних ризиків. У цьому контексті важливу роль відіграють освітні та інформаційні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності бізнесу щодо можливостей страхового захисту [14].

Інтеграція страхування у стратегічне управління інвестиціями бізнес-структур є необхідною умовою посилення його ролі у забезпеченні економічної стабільності. Страхування має розглядатися не як окремий фінансовий інструмент, а як складова інвестиційної стратегії підприємства. Включення страхових механізмів у процес стратегічного планування дозволяє підвищити передбачуваність інвестиційних результатів, знизити рівень ризиків та забезпечити стійкість розвитку бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У ході проведеного дослідження узагальнено теоретичні засади інвестиційної діяльності бізнес-структур та обґрунтовано її підвищену ризикогенність в умовах економічної нестабільності. Доведено, що інвестиційні ризики є об'єктивним елементом інвестиційного процесу та суттєво впливають на фінансову стійкість і економічну стабільність підприємств. У цьому контексті страхування ризиків інвестиційної діяльності розглянуто як важливий інструмент фінансового захисту, здатний зменшувати негативні наслідки реалізації ризиків і підвищувати стійкість інвестиційного процесу.

Результати дослідження підтверджують, що використання страхування інвестиційних ризиків сприяє зниженню фінансових втрат бізнес-структур у разі настання несприятливих подій, підвищує передбачуваність результатів інвестиційної діяльності та створює умови для забезпечення економічної стабільності підприємств. Інтеграція страхування у систему управління ризиками та стратегічне управління інвестиціями дозволяє підвищити ефективність прийняття інвестиційних рішень і знизити рівень невизначеності, що є особливо актуальним у періоди економічних трансформацій.

Водночас встановлено, що ефективність страхування інвестиційних ризиків обмежується низкою економічних, інституційних та інформаційних чинників, подолання яких потребує подальших наукових досліджень. З огляду на це перспективними напрямками подальших

наукових розвідок є розроблення методик оцінювання ефективності страхування інвестицій з урахуванням специфіки інвестиційних проєктів та рівня ризикогенності, а також адаптація страхових механізмів до умов нестабільної економіки та підвищеної невизначеності господарського середовища.

Література:

1. Крамаренко К. М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4. С. 246—250.
2. Шепиленко В. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2022. № 2 (92). С. 24—29. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>
3. Козьменко О. В., Роєнко В. В. Структуризація інвестиційних ризиків страхових компаній. Вісник Української академії банківської справи. 2012. № 2 (33). С. 58—62.
4. Письменна Т. В. Інвестиційні ризики страхових компаній крізь призму вітчизняної практики. Світ фінансів. 2017. Вип. 3. С. 34—47.
5. Зоря О. П., Зоря С. П., Капаєва Л. М. Теоретико-методологічні засади страхування інвестиційних ризиків у системі управління ними. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 190—194.
6. Мілошевич Н. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 758—763.
7. Прокопчук О. Т., Цимбалюк Ю. А., Мельник К. М. Інвестиційна діяльність страхових організацій в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 5—12.
8. Сосновська О. О., Горач І. В. Особливості управління інвестиційною діяльністю страхових компаній в Україні. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation. 2021. № 1. С. 87—96.
9. Слободянюк Н. О., Пишна О. В. Проблеми та перспективи вдосконалення страхування інвестиційних ризиків. У кн.: Розвиток національної економіки України: нові реалії та можливості в умовах євроінтеграції. Запоріжжя, 2016. С. 41—44.
10. Руденко Р. М. Страхування інвестицій: механізми захисту від воєнних ризиків в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 3. С. 29—36.
11. Денисенко М. П., Токачева А. В. Інвестиційна діяльність страхової компанії: проблеми та напрями активізації. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6640>
12. Сімкова Т. О., Байда О. К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf
13. Попова Л. В. Інвестиційна діяльність страхових компаній на ринку страхових послуг України: оцінка та напрями розвитку в сучасних умовах. Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. 2024. Вип. 1 (94). С. 75—81.
14. Приймак І. І., Тимків Н. А. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>.

References:

1. Kramarenko, K. M. (2019), "Management of investment activity of enterprises under conditions of sustainable economic development", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4, pp. 246—250.
 2. Shepylenko, V. (2022), "Investment risks in the activities of enterprises", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 2 (92), pp. 24—29, doi: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>.
 3. Kozmenko, O. V. and Roienko, V. V. (2012), "Structuring of investment risks of insurance companies", *Visnyk Ukrainsoi akademii bankivskoi spravy*, no. 2 (33), pp. 58—62.
 4. Pysmenna, T. V. (2017), "Investment risks of insurance companies through the prism of domestic practice", *Svit finansiv*, vol. 3, pp. 34—47.
 5. Zoria, O. P., Zoria, S. P. and Kapaieva, L. M. (2022), "Theoretical and methodological foundations of investment risk insurance in the risk management system", *Infrastruktura rynku*, vol. 69, pp. 190—194.
 6. Miloshevych, N. V. (2018), "Investment activity of insurance companies in Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 16, pp. 758—763.
 7. Prokopchuk, O. T., Tymbaliuk, Yu. A. and Melnyk, K. M. (2021), "Investment activity of insurance organizations in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 5—12.
 8. Sosnovska, O. O. and Horach, I. V. (2021), "Features of investment activity management of insurance companies in Ukraine", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1, pp. 87—96.
 9. Slobodianiuk, N. O. and Pyshna, O. V. (2016), "Problems and prospects of improving investment risk insurance", *Rozvytok natsionalnoi ekonomiky Ukrainy: novi realii ta mozhlyvosti v umovakh yevrointehratsii [Development of the national economy of Ukraine: new realities and opportunities in the context of European integration]*, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 41—44.
 10. Rudenko, R. M. (2025), "Investment insurance: mechanisms of protection against war risks in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 29—36.
 11. Denysenko, M. P. and Tokacheva, A. V. (2018), "Investment activity of an insurance company: problems and directions of activation", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6640> (Accessed 20 Dec 2025).
 12. Simkova, T. O. and Baida, O. K. (2020), "Formation of the investment activity management system of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf (Accessed 20 Dec 2025).
 13. Popova, L. V. (2024), "Investment activity of insurance companies in the insurance services market of Ukraine: assessment and development directions in modern conditions", *Finansy, bankivska sprava, strakhuvannia ta fondovy rynok*, vol. 1 (94), pp. 75—81.
 14. Pryimak, I. I. and Tymkiv, N. A. (2024), "Investment insurance against war risks: essence, necessity and development prospects in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59, doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>.
- Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 р.*

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>
С. Г. Буртак,
к. політ. н., доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8578-0741>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.120

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ОФІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Law, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro
S. Burtak,
PhD in Political Sciences, Associate Professor of the Department of Management
and Law, Dnipro State University of Agriculture and Economics, Dnipro

INTERNAL COMMUNICATIONS AS A TOOL FOR EFFECTIVE STAFF INTERACTION IN THE OFFICE MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено внутрішні комунікації як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу в системі офісного менеджменту. Визначено сутність і види внутрішніх комунікацій, обґрунтовано роль офісного менеджменту в організації комунікаційних процесів. Доведено, що ефективно налагоджені внутрішні комунікації сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню координації дій персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури. У сучасних умовах трансформації економіки та зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища ефективність діяльності виробничих підприємств дедалі більше залежить від якості управління персоналом. Особливого значення набувають питання раціональної організації праці та налагодження внутрішніх комунікацій, оскільки саме вони забезпечують узгодженість дій працівників, дотримання трудової дисципліни, ефективне використання робочого часу та досягнення запланованих виробничих результатів.

The article examines internal communications as a tool for ensuring effective interaction of personnel in the office management system. The essence and types of internal communications are determined, and the role of office management in the organization of communication processes is substantiated. It has been proven that effectively established internal communications contribute to increasing labor productivity, improving coordination of personnel actions, and forming a positive corporate culture. In today's conditions of economic transformation and increasing instability of the external environment, the efficiency of production enterprises increasingly depends on the quality of personnel management. Issues of rational labor organization and internal communications are of particular importance, since they ensure the consistency of employees' actions, compliance with labor discipline, effective use of working time, and achievement of planned production results.

Internal communications are defined as a set of formal and informal processes of information exchange between organizational entities. They ensure the consistency of management decisions, the formation of feedback, and the coordination of personnel actions. Office management performs the functions of organizational and information support for personnel activities.

The office manager acts as a coordinator of internal communications, ensuring their consistency and continuity. A systematic approach to managing internal communications within office management contributes to increasing the efficiency of personnel management and achieving the strategic goals of the organization. Communication flows permeate the activities of the entire organization, giving it a holistic character, since it is through information exchange that all elements of the organization are combined into a single system and the solution of current and strategic tasks is ensured. A separate role in the development of internal communications is played by gamification, which consists in applying elements characteristic of computer games in software tools for personnel processes, such as a system of points, bonuses, awards, and badges.

Ключові слов: офісний менеджмент, внутрішні комунікації, мотивація, управління, комунікаційний процес, персонал.

Key words: office management, internal communications, motivation, management, communication process, personnel.

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

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються ускладненням управлінських процесів та зростанням ролі людського фактора. У цьому контексті внутрішні комунікації набувають особливого значення як інструмент забезпечення ефективної взаємодії персоналу. Водночас офісний менеджмент виступає організаційною основою формування, координації та контролю внутрішніх комунікацій. Під впливом загальної інформатизації суспільства сучасні підприємства та організації, з метою збереження конкурентоспроможності на ринку, змушені використовувати ефективні технології, що забезпечують результативний інформаційний обмін і комунікацію. У цьому контексті комунікація розглядається як процес взаємодії, у межах якого здійснюється передавання та взаємообмін інформацією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання внутрішніх комунікацій як інструменту ефективної взаємодії персоналу широко висвітлюється у науковців. У сучасних дослідженнях внутрішні комунікації розглядаються як важливий елемент системи управління персоналом, що впливає на результативність діяльності організації, мотивацію працівників і формування корпоративної культури. Серед українських науковців значний внесок у дослідження внутрішніх комунікацій зробили В. Веснін, А. Колот, О. Грішнова, які розглядають комунікації як ключовий чинник ефективного управління персоналом. Л. Балабанова та О. Сар-

дак акцентують увагу на ролі внутрішніх комунікацій у забезпеченні узгодженості управлінських рішень і підвищенні рівня залученості персоналу. У працях Н. Довгань внутрішні комунікації аналізуються у взаємозв'язку з формуванням корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі.

Проблеми організації офісного менеджменту та його впливу на управління персоналом висвітлено в роботах О. Крушельницької та Д. Мельничука, І. Савченко, де офісний менеджмент розглядається як система організаційного та інформаційного забезпечення діяльності персоналу. Разом з цим, автори лише частково торкаються питань внутрішніх комунікацій у межах офісного менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі внутрішніх комунікацій у забезпеченні ефективної взаємодії персоналу та визначити місце офісного менеджменту в їх організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Внутрішні комунікації визначено як сукупність формальних і неформальних процесів обміну інформацією між суб'єктами організації. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, формування зворотного зв'язку та координацію дій персоналу. До основних видів внутрішніх комунікацій належать вертикальні, горизонтальні та діагональні, які реалізуються через різноманітні інформаційні канали. Офісний менеджмент виконує функції організаційного та інформаційного забезпечення діяльності персоналу. У межах офісного ме-

неджменту здійснюється регламентація комунікаційних процесів, організація документообігу, координація взаємодії між структурними підрозділами та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Офісний менеджер виступає координатором внутрішніх комунікацій, забезпечуючи їх системність та безперервність. Результати узагальнення наукових досліджень свідчать, що ефективні внутрішні комунікації сприяють зниженню рівня конфліктності, підвищенню мотивації персоналу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Належна організація комунікацій у системі офісного менеджменту дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність діяльності організації.

Водночас комунікація може вважатися успішною лише за умови проходження повного циклу циркуляції інформації [3]. У загальному вигляді цей цикл передбачає наявність відправника, який генерує ідею, та адресата, якому передається повідомлення і який має однозначно зрозуміти його зміст. Слід зазначити, що результативність комунікаційного процесу значною мірою залежить від логічно, грамотно та послідовно сформованого інформаційного повідомлення. З цією метою відправник повинен здійснити низку дій: спочатку привернути увагу отримувача, викликавши інтерес до повідомлення, далі перейти до викладення основного змісту, уточнення необхідних деталей та їх обговорення, результатом чого має стати формулювання висновків і заклик до відповідних дій. Очікуваним підсумком успішної комунікації є зміна поведінки, установок або дій адресата.

Таким чином, ефективно сформована система сучасних комунікацій та використання на їх основі інформаційних технологій виступають фундаментом дієвої моделі управління персоналом організації, пронизуючи всю систему управління. Важливого значення при цьому набуває дотримання принципу вільного й рівного доступу працівників до необхідної інформації, що створює умови для продуктивної взаємодії як на горизонтальному рівні, так і з вищими управлінськими ланками. У зв'язку з цим першочергова роль комунікативного менеджменту полягає в забезпеченні інформаційного супроводу всіх видів менеджменту в організації та своєчасному взаємообміні інформаційними ресурсами [1]. Крім того, за допомогою інструментів комунікативного менеджменту досліджуються рух і розподіл інформаційних потоків, які охоплюють усю систему управління організацією. У наукових дослідженнях його нерідко розглядають як самостійний вид управлінської діяльності, що регулює комунікаційні процеси як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. При цьому підкреслюється, що комунікативний менеджмент виступає важливим інструментом у розв'язанні комунікаційних проблем. Варто враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різноманітних форм взаємозв'язків між людьми, заснованих на різних типах відносин і спрямованих на досягнення цілей організації. У цьому аспекті комунікації виступають специфічною формою впливу на працівників організації та суб'єктів зовнішнього середовища [5].

З огляду на визначальну роль комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, доцільно розглядати їх як невід'ємний елемент системи управління персоналом будь-якої організації, як поєднувальний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики.

Комунікаційні потоки пронизують діяльність усієї організації, надаючи їй цілісного характеру, оскільки саме через інформаційний обмін відбувається поєднання всіх елементів організації в єдину систему та забезпечується вирішення поточних і стратегічних завдань. У цьому контексті організаційну систему доцільно розглядати як комунікативну за своєю природою.

Комунікації в управлінні персоналом розглядаються як процес обміну інформацією між елементами кадрової підсистеми організації за каналами прямого і зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні форми комунікативної поведінки та рівні комунікативної активності учасників комунікаційного процесу. Комунікації забезпечують взаємозв'язок між основними функціями управління персоналом і безпосередньо впливають на результативність їх реалізації. Зокрема, для забезпечення потреби в персоналі в окремому структурному підрозділі кадрової служба за допомогою комунікацій визначає обсяги та джерела її покриття, формує вимоги до персоналу, встановлює обмежувальні чинники (строки, допустимі витрати на залучення та використання кадрів тощо), здійснює оцінювання ситуації, ідентифікує проблеми, ухвалює відповідні управлінські рішення та контролює хід їх виконання [9]. Існує пряма залежність між рівнем налагодженості комунікаційних процесів і якістю діяльності структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, робочих груп і підприємства в цілому. Загалом комунікації в системі управління забезпечують ефективний обмін інформацією між суб'єктами й об'єктами управління, сприяють удосконаленню міжособистісних відносин, формують інформаційні канали для взаємодії між окремими працівниками та групами, забезпечують координацію їх дій, а також регулюють і раціоналізують інформаційні потоки як усередині підприємства, так і між підприємством і зовнішнім середовищем.

Отже, роль комунікаційних процесів у системі управління персоналом полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм кадрової роботи та управлінської діяльності, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а ключовою технологією — комунікація. Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні комунікації орієнтовані на взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні спрямовані на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами — структурними підрозділами, філіями, неформальними об'єднаннями — або окремими працівниками [6]. Саме внутрішні комунікації виступають інтегруючою складовою системи управління персоналом організації. У практичному аспекті внутрішні комунікації в системі управління персоналом охоплюють обмін ідеями, досягнення домовленостей, розпорядчо-підзвітні взаємовідносини, інформаційну взаємодію з питань реалізації цілей і завдань організації, а також взаємовідносини з персоналом і між членами

трудового колективу. Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин. Міжособистісні комунікації являють собою зв'язки між окремими особами, які не обмежуються формальними регламентами і можуть виходити за їх межі. Організаційні комунікації здійснюються в рамках завдань і інтересів конкретної організації та підпорядковуються її організаційній структурі. Процес внутрішніх комунікацій у системі управління персоналом забезпечує виконання трьох ключових завдань. По-перше, інформування, що передбачає забезпечення перехресного обміну інформацією між працівниками організації за допомогою формальних і неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів і стилів комунікації. По-друге, залученість, яка полягає у включенні працівників за допомогою інформаційного контенту до виконання організаційних завдань і досягнення стратегічних та оперативних цілей. По-третє, отримання зворотного зв'язку, оскільки внутрішня комунікація має бути двосторонньою: з її допомогою персонал отримує інформацію про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво — про стан виконання завдань, наявні проблеми, резерви та напрями оптимізації діяльності [8]. Структура комунікацій у системі управління персоналом включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від специфіки та потреб кадрових завдань. Інформаційні потоки в межах системи управління персоналом можуть здійснюватися у різних напрямках: вертикальному, горизонтальному та діагональному, а також у неформальній формі, зокрема через чутки. Вертикальні комунікації можуть мати низхідний характер (зверху вниз) або висхідний (знизу вгору). Узагальнену характеристику видів внутрішніх комунікацій, форм їх передачі, а також основні переваги й недоліки наведено в таблиці 1.

Низхідні комунікації — це інформаційні повідомлення, що спрямовуються від суб'єктів управління до працівників організації, окремих виконавців або структурних підрозділів. До них належать роз'яснення стратегічних і поточних цілей підприємства, управлінські директиви, правила та процедури, а також оцінювання результатів трудової діяльності.

Висхідні комунікації являють собою потоки інформації, що надходять із нижчих рівнів управління на вищі. Вони реалізуються у процесі звітування працівників перед безпосередніми керівниками або керівників команд перед керівниками підрозділів і охоплюють повідомлення про стан виконання завдань, пропозиції щодо проєктів, а також іншу аналітичну інформацію. Основна частина висхідних комунікацій пов'язана з проблемними ситуаціями. Такі повідомлення можуть набувати форми пропозицій щодо вдосконалення роботи на робочому місці, у підрозділі чи організації загалом, звітів про діяльність окремих працівників або підрозділів, а також звернень і скарг персоналу на дії колег чи безпосередніх керівників [2].

Горизонтальні, або бічні, комунікації охоплюють різні форми взаємодії між колегами, тобто працівниками, які перебувають на одному ієрархічному рівні, як у

Таблиця 1. Види комунікацій, що складають комунікаційну структуру системи управління персоналом організації

Класифікаційний критерій	Характеристика видів комунікацій
За сферою формування	Зовнішні — орієнтовані на вирішення кадрових питань із залученням суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема кадрових агентств, служб зайнятості, органів місцевої влади тощо; внутрішні — здійснюються в межах організації, коли як джерело, так і отримувач інформації належать до її персоналу.
За використаними каналами зв'язку	Безпосередні — особисте спілкування, зокрема контакти віч-на-віч, ділові переговори, наради, збори; інтерактивні — телефонний зв'язок, електронні та цифрові засоби комунікації; персональні статичні — письмові повідомлення, записки, листування; неперсоналізовані статичні — офіційні звіти, інформаційні бюлетені, довідкові матеріали.
За рівнем формалізації взаємодії	Формалізовані, безособові — організаційні канали передавання інформації, пов'язані з посадовими відносинами, функціональними обов'язками, інструкціями, а також наказами й звітністю; неформальні, особистісні — базуються на міжособистісних контактах, неофіційних зв'язках, особистих інтересах і симпатіях працівників.
За часовими параметрами	Планові — комунікації, що здійснюються відповідно до встановлених графіків і планів (наради, збори тощо); ситуативні — неформалізовані комунікації, що виникають спонтанно внаслідок потреби працівників у спілкуванні.
За складом учасників	Міжособистісні — взаємодія між окремими індивідами; комунікації між особою та групою — наприклад, взаємодія працівника з комісією або робочою групою; міжгрупові — обмін інформацією між структурними підрозділами;

межах одного підрозділу, так і між різними підрозділами організації. Такі комунікації виникають між керівниками підрозділів або між співробітниками і, як правило, спрямовані на отримання підтримки, узгодження дій та координацію спільної діяльності.

Діагональні комунікації здійснюються між працівниками, які перебувають на різних рівнях управлінської ієрархії та належать до різних структурних підрозділів. Прикладом таких зв'язків є взаємодія між лінійними й штабними підрозділами у випадках, коли штабні служби координують виконання окремих функцій. Діагональні комунікації також характерні для взаємодії між лінійними підрозділами, якщо один із них виконує провідну роль у реалізації певної функції.

Неформальні комунікації можуть виникати між працівниками як у робочий час, так і поза його межами. Суб'єкти управління персоналом мають здійснювати управління ризиками, пов'язаними з цими інформаційними потоками, щоб запобігти перетворенню їх на джерело пліток і конфліктів. До основних причин поширення чуток в організації належать недостатній рівень офіційної інформації з окремих питань, наявність конфліктних ситуацій, а також затягування процесу ухвалення управлінських рішень. Водночас варто зазначити, що через неформальні канали часто передається значна частина достовірної інформації, яка може бути корисною для доповнення відомостей, отриманих із формальних джерел. Така інформація має цінність для керівництва, однак неприпустимо, щоб система поширення чуток замінювала офіційні канали комунікації.

Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів управління та кад-

рові служби, які несуть відповідальність за формування й забезпечення ефективних комунікацій. Роль і місце окремих суб'єктів у системі управління внутрішніми комунікаціями для кадрових цілей проявляються таким чином. Вище керівництво формує модель корпоративної поведінки, визначає пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, а через організаційну структуру і механізми ухвалення рішень впливає на комунікаційну структуру та функціонування комунікаційних мереж в організації. Безпосередні керівники відповідають за здійснення поточних комунікацій, реалізацію функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку; через обрані комунікаційні канали вони впливають на командну взаємодію, продуктивність і якість праці, а також стимулюють або, навпаки, стримують прояв ініціативи та розвиток потенціалу працівників, груп і колективів [7]. Кадрові служби та підрозділи соціального спрямування відповідають за накопичення, систематизацію та поширення кадрової інформації як серед керівного складу, так і серед працівників, забезпечують нормативне, правове, розпорядче й звітне інформування, організовують ефективні комунікації для реалізації кадрових функцій — добору, відбору, найму, адаптації, атестації, заохочення та професійного розвитку персоналу, проводять соціологічні дослідження та забезпечують комунікацію із зовнішнім середовищем, зокрема суб'єктами ринку праці, а також між учасниками внутрішнього середовища організації.

Ефективність виконання внутрішніми комунікаціями інтегруючої функції в системі управління персоналом значною мірою визначається вибором відповідних каналів і інструментів комунікацій. Застосування тих чи інших засобів є похідним від специфіки організації, характеристик її трудового колективу, фінансових можливостей, чинної кадрової політики, поточної кадрової ситуації в організації та загального стану ринку праці.

У межах системи управління персоналом взаємодія між працівниками може здійснюватися з використанням таких основних засобів внутрішніх комунікацій. Усні засоби передбачають безпосередню комунікацію у формі індивідуальних і групових бесід, нарад працівників окремих підрозділів і відділів, загальних зборів, а також регулярних зустрічей персоналу з керівництвом. Письмові засоби охоплюють корпоративний кодекс етики, інформаційні бюлетені, дошки оголошень, інформаційні брошури для працівників, річні фінансові та соціальні звіти підприємства. Інтерактивні засоби зв'язку включають корпоративні мережі, телефонний зв'язок, електронну пошту, внутрішні блоги, дискусійні форуми, а також соціальні мережі й месенджери, адаптовані для корпоративного використання [4].

Окрему роль у розвитку внутрішніх комунікацій відіграє гейміфікація, що полягає у застосуванні елементів, характерних для комп'ютерних ігор, у програмних інструментах кадрових процесів, таких як система балів, бонусів, відзнак і бейджів. Гейміфікаційні підходи можуть використовуватися у рекрутингу, розвитку персоналу, підвищенні рівня лояльності та залученості працівників, а також як мотиваційна комунікативна технологія, спрямована на зростання продуктивності праці.

Соціальні засоби внутрішніх комунікацій охоплюють надання подарунків з нагоди особистих подій, реаліза-

цію програм з охорони здоров'я, зокрема фінансування внутрішніх фітнес-програм, організацію корпоративних зон відпочинку або фірмових кафе з безкоштовними напоями під час перерв, надання соціальної допомоги окремим працівникам, а також функціонування внутрішніх пенсійних програм. Важливе місце займають і загальні неформальні заходи, зокрема святкування ювілеїв підприємства, спільні різдвяні та інші святкові події, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні та спортивні заходи.

Посилення комунікативної взаємодії в системі управління персоналом досягається шляхом створення єдиної інформаційної інфраструктури, упровадження систем електронного документообігу, CRM-систем, а також підтримки й заохочення горизонтальних і вертикальних комунікацій між працівниками та керівництвом. Водночас внутрішні комунікації в системі управління персоналом супроводжуються певними ризиками, серед яких доцільно виокремити недостатній рівень зворотного зв'язку, дефіцит або, навпаки, надлишок інформації, а також недосконалість обраних каналів і інструментів комунікації [5].

На результативність комунікативних процесів у системі управління персоналом істотно впливають соціальні та технічні складові комунікативного забезпечення менеджменту. До соціальних елементів належать рівень загально-професійної підготовки персоналу, інформаційно-технологічні компетентності працівників, їх психологічні особливості, характер соціальної взаємодії в колективі, а також виконувані "виробничі ролі" учасників групи у процесі ухвалення колективних рішень. Технічна складова охоплює наявні інформаційні банки та бази даних, функціонуючі канали зв'язку й системи обробки інформації.

Соціальні та технічні складові інформаційно-комунікативного забезпечення перебувають у постійній взаємодії та взаємовпливі. Недостатній рівень розвитку або недосконалість будь-якої з них неминуче негативно позначається на ефективності функціонування всієї системи. Натомість збалансоване поєднання соціальних і технологічних компонентів забезпечує належний рівень стійкості та результативності комунікативної складової системи управління персоналом організації.

Комунікації відіграють надзвичайно важливу роль у системі управління кадровими ресурсами, оскільки виступають інтегруючим елементом системи управління персоналом, забезпечують взаємозв'язок під час реалізації кадрових функцій і слугують інструментом налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Раціонально вибудована комунікаційна взаємодія створює передумови для формування та розвитку корпоративної культури, сприяє досягненню стратегічних і поточних цілей організації, підвищуючи рівень поінформованості, залученості та мотивації кожного учасника трудового процесу, а також забезпечує узгодженість дій персоналу з метою зростання продуктивності та поліпшення якості праці [3].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, економіки та інформаційного суспільства, поява нових і вдосконалення наявних каналів, інструментів та засобів комунікації зумовлюють необхідність постійного моніторингу й оцінювання стану комунікативного забезпечення системи

управління персоналом. Це, своєю чергою, є підґрунтям для своєчасного впровадження інноваційних технологій внутрішніх комунікацій у сферу управління персоналом як дієвого засобу підвищення загальної ефективності функціонування організації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що внутрішні комунікації є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії персоналу, а офісний менеджмент виступає ключовим механізмом їх організації. Системний підхід до управління внутрішніми комунікаціями в межах офісного менеджменту сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та досягненню стратегічних цілей організації.

Література:

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Т. 32 (71), № 6 (3). С. 112—119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22)
2. Гнилянська О.В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2024. Т. 8, № 2. С. 182—196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_16
3. Дубовик Н.А., Ярошевська Л.В. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 41—47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_9
4. Гринчак Н.А., Булах Т.М., Іващенко О.А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. № 3—4. С. 72—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2021_3-4_10
5. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 32—36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_8
6. Лизанець А.Г., Феєр О.В., Бондарева М.С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2022. № 23. С. 127—132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_23_21
7. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Бізнес-навігатор. 2023. Вип. 3. С. 52—57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11
8. Стрілок І.І., Цибко Р.О. Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства. Economic synergy. 2025. Iss. 1. С. 137—150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_12
9. Шульженко І.В., Водян В.П., Дивенець А.С. Роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом

сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 194—197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_36

References:

1. Baranets'ka, A. (2021), "Information and communication management: crisis practices", Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka, vol. 32 (71), no. 6 (3), pp. 112—119, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32\(71\)_6\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_filol_2021_32(71)_6(3)_22) (Accessed 20 Dec 2025).
 2. Hnylianska, O.V. (2024), "The role of information and communication management in strategic management of the organization", Visnyk NU "Lvivska politehnika". Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2 (8), pp. 182—196, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2024_8_2_16 (Accessed 20 Dec 2025).
 3. Dubovyk, N.A. and Yaroshevs'ka, L.V. (2021), "Features of a modern approach to considering internal (corporate) communications", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 3, pp. 41—47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_9 (Accessed 20 Dec 2025).
 4. Hrynychak, N.A. Bulakh, T.M. and Ivaschenko, O.A. (2021), "Effective communication management as a factor in the development of modern international companies", Naukovy visnyk Natsional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu, vol. 3—4, pp. 72—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2021_3-4_10 (Accessed 20 Dec 2025).
 5. Makovetska, I.M. and Yuhov, V.Yu. (2021), "Communicative management at the enterprise", Ekonomika. Menedzhment. Biznes, vol. 2 (36), pp. 32—36, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_8 (Accessed 20 Dec 2025).
 6. Lyzanets', A.H. Feier, O.V. and Bondareva, M.S. (2022), "Internal communications in the organization's personnel management system", Ekonomichny visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 23, pp. 127—132, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_23_21 (Accessed 20 Dec 2025).
 7. Materyns'ka, O.A. (2023), "Communication management in the business management system: realities of wartime", Biznes-navihator, vol. 3, pp. 52—57, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_3_11 (Accessed 20 Dec 2025).
 8. Strilok, I.I. and Tsybko, R.O. (2025), "Evaluating the effectiveness of an enterprise's internal communications", Economic synergy, vol. 1, pp. 137—150, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_12 (Accessed 20 Dec 2025).
 9. Shul'zhenko, I.V. Vodian, V.P. and Dyvenets', A.S. (2021), "The role of communication management in personnel management of a modern organization", Infrastruktura rynku, vol. 61, pp. 194—197, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_36 (Accessed 20 Dec 2025).
- Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.*

Z. Babazade,

Doctoral student, Institute of Economics of the Ministry of Science and Education
of the Republic of Azerbaijan, c. Baku, Azerbaijan Republic

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9897-7695>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.126

FIGHTING FINANCIAL FRAUD IN THE AZERBAIJANI BANKING SYSTEM: INTERNATIONAL COMPARISONS AND BEST PRACTICES

З. І. Бабазаде,

докторант, Інститут економіки Міністерства науки та освіти Азербайджанської Республіки, м. Баку,
Азербайджанська Республіка

ПРОТИДІЯ ФІНАНСОВОМУ ШАХРАЙСТВУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ АЗЕРБАЙДЖАНУ:
МІЖНАРОДНІ ПОРІВНЯЛЬНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРЕДОВІ ПРАКТИКИ

This article analyses the financial fraud state of the Azerbaijani financial (banking) system and providing a comparison with developed countries state such as United States or European countries. The article starts with providing information about the current state of financial fraud in Azerbaijan by analysing the open sources, as well as the official reports. Main data for comparison is report about financial fraud statistics in Q1 and Q2 of 2025 in Azerbaijan by Central Bank of Azerbaijan. International best practices analyzed through research papers that support machine learning models where high success rate is observed to determine the fraud transactions in the financial system. Overall, up to 99% success was achieved through fine-tuning of the models in machine learning by international practice. Serious measures have been taken in this direction in recent years.

Article also mentions that, even though there are significant differences between the Azerbaijan Republic fraud statistics and International one, the wide type of different fraud types still not spread in Azerbaijan as in Europe or United States. The main limitation of the article is official statistics by Central Bank of Azerbaijan contains only official reports that is provided by banks is included. Proportion of the people who faced with financial fraud but did not alert the banks is not included and it is assumed it has a significant proportion on the statistics.

The article also proposes that strong data governance is a key domain for increasing the efficiency of the financial fraud scenarios where clean data is an important factor to determine fraud transaction with the minimum amount of false positives. After data cleaning Advanced machine learning models such as Random Forest, Gradient Boosting Machine and etc. could be applied.

Overall, this research aims to investigate the current situation of fraud prevention mechanisms existing in the Azerbaijan banking ecosystem, as well as evaluating real statistics and cases of the fraud and then comparing it with evidence-based international methods of the developed world.

У цій статті аналізується стан фінансового шахрайства у фінансовій (банківській) системі Азербайджану та проводиться порівняння з розвиненими країнами, такими як Сполучені Штати Америки чи європейські країни. Стаття починається з надання інформації про поточний стан фінансового шахрайства в Азербайджані шляхом аналізу відкритих джерел, а також офіційних звітів.

Основними даними для порівняння є звіт Центрального банку Азербайджану про статистику фінансового шахрайства за 1-й та 2-й квартали 2025 року в Азербайджані. Найкращий міжнародний досвід аналізується за допомогою дослідницьких робіт, що підтримують моделі машинного навчання, де спостерігається високий рівень успішності у визначенні шахрайських операцій у фінансовій системі. Загалом, до 99% успіху було досягнуто завдяки точному налаштуванню моделей машинного навчання згідно з міжнародною практикою. В останні роки в цьому напрямі було вжито серйозних заходів.

У статті також зазначається, що, незважаючи на значні відмінності між статистикою шахрайства в Азербайджанській Республіці та міжнародною, широкий спектр різних типів шахрайства все ще не поширений в Азербайджані так, як у Європі чи у Сполучених Штатах. Основним обмеженням статті є те, що офіційна статистика Центрального банку Азербайджану містить лише офіційні звіти, надані банками. Частка людей, які зіткнулися з фінансовим шахрайством, але не повідомили банки, не включена, і вважається, що вона має значну частку в статистиці.

У статті також пропонується, що надійне управління даними є ключовою сферою для підвищення ефективності сценаріїв фінансового шахрайства, де чисті дані є важливим фактором для виявлення шахрайських транзакцій з мінімальною кількістю помилкових спрацювань. Після очищення даних можна застосовувати передові моделі машинного навчання, такі як *Random Forest*, *Gradient Boosting Machine* тощо.

Загалом, це дослідження має на меті дослідити поточний стан механізмів запобігання шахрайству, що існують у банківській екосистемі Азербайджану, а також оцінити реальну статистику та випадки шахрайства, а потім порівняти їх з міжнародними методами розвиненого світу, заснованими на доказах.

Key words: banking system, finance, national economy, regulation, international methods, banking service.

Ключові слова: банківська система, фінанси, національна економіка, регулювання, міжнародні методи, банківські послуги.

INTRODUCTION

Financial fraud is one of the most serious issues that jeopardizes banking systems in general and undermines their stability and the integrity of their systems globally. In Azerbaijan, as in many transitional economies, the speed of economic development and digitalization creates possibilities and dangers. From 2024 to 2025, the Azerbaijani banking industry was threatened by historic levels of fraud; it reported a cyber fraud loss of more than 22 million manats in 2024 and over 6 million manats in the first four months of 2025 alone [6]. More concerning still, as of October 2025, the annual incidence of financial fraud was projected to reach 40 million [17].

This exponential evolution highlights the urgent demand for comprehensive advanced fraud detection tools, both technological and systemic, that are in conformity with international industry best principles but are able to cater for the peculiar weakness of the banking sector of Azerbaijan. The Central Bank of Azerbaijan and the Financial Monitoring Service (FMS) have not waited for the time to come to address this

urgency and begun systemic reforms: for example, by implementing one central digital fraud detection mechanism and harmonizing the relationship between the financial services and the law enforcement authorities. As a result of these developments, Azerbaijan's fraud detection capabilities remain significantly poorer than those for developed financial systems in both the EU and the US, which have placed heavy investments on artificial intelligence, machine learning, and regulatory frameworks over the last two decades.

ANALYSIS OF RECENT PUBLICATIONS ON THIS TOPIC

In his work, Abdullayev K.N. noted the influence of the banking and financial sector on the development of the non-oil sector [2]. A study of the current situation in the Azerbaijani banking ecosystem revealed serious problems in this area. Furthermore, the fact that the development of the digital economy plays a significant role in ensuring the security of the country's banking and financial sector was scientifically substantiated [4].

In her study, Korsunskaya M. noted the need to improve the efficiency of companies' use of banking services [16]. It should be noted that studying problems in the banking sector is considered relevant worldwide. Abbott L.J. noted in his work that improving the quality of internal audit leads to more accurate financial reporting [1]. Akgul M. noted in his study that eliminating problems in the financial sector leads to the dynamic development of the banking system [3]. Bonrath A. noted the need to utilize international experience when implementing audit services in the banking system [9].

STATEMENT OF THE MAIN MATERIAL

Banking services market in Azerbaijan faces growing fraud epidemic that warrants a swift corrective action. The latest figures indicate a disturbing trend: in 2024, cyber fraud resulted in direct losses exceeding 22 million manats to Azerbaijani people [17]. This is not only a cost of operating data but is also an important measure of systemic weakness of the country's digital payment system. As of 2025, it had grown even worse and estimated that the occurrence of financial fraud would rise to as many as 40 million fraud incidents by year-end, a staggering increase from 22 million total in 2024 [6]. To put this skyrocketing phenomenon into perspective, one criminal network of organized crime was brought down by Azerbaijan after conducting a highly complex fraud and money-laundering operation in Oct 2025 that caused losses over 81.5 million manats (about \$48 million USD). The attack was a representative of the increasing sophistication of fraud methods with the criminal organization using the names of more than 300 socially vulnerable individuals to create 777 companies and 103 sole proprietorships who acted as the foundation to carry out illusory financial transactions and to make money laundering transactions. The scheme led to recorded state budget losses over 8 million manats due to systematic tax evasion [8]. The landscape of financial fraud in Azerbaijan encompasses diverse methodologies, though certain patterns have emerged as particularly prevalent. Cyber fraud, including phishing attacks and fraudulent email campaigns impersonating legitimate banking institutions, has become endemic in the Azerbaijani banking environment [19]. These social engineering attacks exploit customer trust and technical vulnerabilities to capture sensitive banking credentials and authentication information.

A third important vulnerability is payment fraud in digital format. With the increasing digitalization and availability of the cashless sector, Azerbaijani payment fraud tactics have increased significantly. Reports of the Central Bank of Azerbaijan report significantly more fraudulent card transactions, account takeovers, and unauthorized payment initiations at domestic and cross-border levels [20].

Money laundering and embezzlement scandals, like the 81.5 million manat criminal network mentioned above, show how organized crime can target Azerbaijan's banking infrastructure to transfer illicit funds. They often include the establishment of shell companies, false business records, and intentional use of cracks in the regulatory framework related to customer due diligence procedures [8].

In November 2025, the Central Bank of Azerbaijan announced a paradigm shift: a national system for fighting digital fraud [7]. Still in the planning stages, this system is designed to put in place automated data interchange among banks, payment systems, and law enforcement agencies, thereby enabling us to detect fraud detection in real time and manage risk in an accurate way. The architecture proposed fills a significant void in the history whereby independent reports regarding fraud reported to banks or the police failed to compile a complete picture and allowed incidents of fraud to be lost because complaints were between institutions [7].

The Central Bank has formed a working group with members from the Ministry of Internal Affairs and the banking sector, which is concentrating on the empowerment of information and the development of cybersecurity in the digital financial sector, prevention, and coordinated action based on the best international practices [20]. Azerbaijan's payment infrastructure, meanwhile, as a whole had incorporated the ISO 20022 messaging standard, enhancing interoperability with international payment networks and enhancing fraud detection [18].

INTERNATIONAL BEST PRACTICES IN FRAUD PREVENTION

European banks have invested heavily in sophisticated fraud detection infrastructure. We will examine payment fraud patterns from 2024 and find key performance indicators: there were 5.57 detected fraud cases per 100,000 transactions on the European continent, a 43% increase from the 2023 figures [21]. As alarming as this increase may be, it shows how detection systems can spot fraudulent activity en masse. Of particular consequence, social manipulation scams surged 156 percent for European banks as of 2024, whereas phishing cases increased by 77 percent in 2024 from 2023 [21]. European banks have coped by employing multiple levels of technological insulation. UK banks have, for instance, developed powerful behavioral profiling systems that track device features, payment balances, biometric activities, and transaction destinations to detect dubious bank activity [11].

U.S. financial institutions have become leaders in utilizing advanced analytics for fraud detection. A well-researched approach that studies transactional data from five leading American banks for the entire period (2022-2024) showcases the positive effect of advanced analytics (e.g., machine learning, anomaly detection, and natural language processing). The findings were significant: fraud detection accuracy rose from 74 percent to 93 percent, and false alarms fell by 48 percent [22]. Unsupervised anomaly detection models were able to detect new types of fraud missed by conventional systems in 70% of cases [22]. Natural language processing tools produced an F1-score of 0.89 for analyzing suspicious transaction narrative patterns, including signs of fake companies, ambiguous beneficial ownership, and high-risk jurisdictions [22]. Moreover, a correlation study found that the ($r = 0.88$) level of significance association

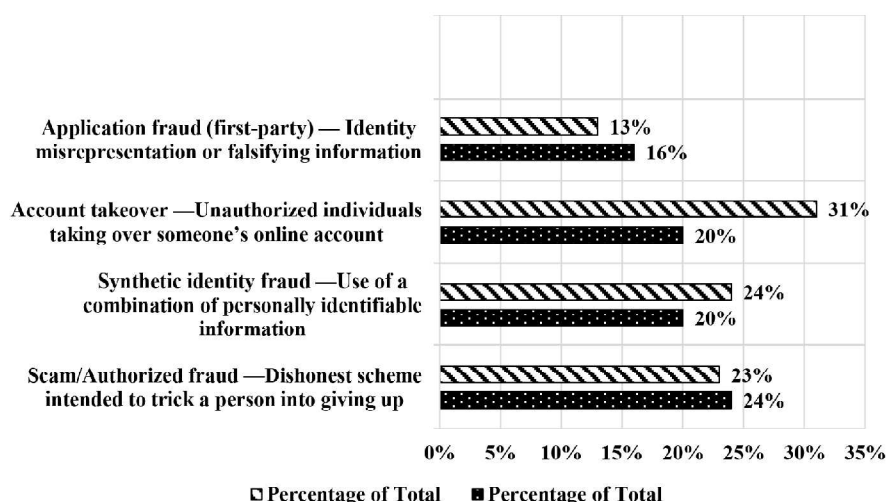


Figure 1. U.S fraud rate comparison with global rate

Source: TransUnion business survey — <https://newsroom.transunion.com/h2-2025-global-fraud-report/>

between the model risk scores and the actual fraud ($p < .001$), representing a very strong correlation between the predictive models or systems and the actual fraud outcomes.

COMPARATIVE ANALYSIS AND TECHNOLOGICAL INNOVATION

Meta-analysis of the effectiveness of current AI-driven fraud detection approaches identifies detection rates ranging from 87—94 percent and a 40—60 percent decrease in false positives, compared with rule-based practices [10]. Improved implementations are remarkable: for instance, a neural network architecture in a blockchain-enabled fraud detection system achieves 99.1% accuracy, 98.6% precision, 98.9% recall, and 98.7% F1-scores [15].

Gradient Boosting Machine architectures have reported accuracy rates of 96.3 percent, precision of 93.5 percent, recall of 91.4 percent, and an AUC-ROC of 97.2 percent [8]. It is known that ensemble methods making use of several algorithmic perspectives can continuously outperform single models. The Hybrid Autoencoder-XGB-SMOTE-CGAN models reported the highest efficiency of 98 percent in banking fraud detection literature [23]. In real banking systems, Random Forest models achieved 100% accuracy for legitimate transactions and 95.79% accuracy for fraud detection [10].

U.S. banks experienced 9.8 percent of equivalent revenue in fraud losses, representing 46 percent increase from prior year and 27 percent above global average [14]. However, the U.S. represents the benchmark for fraud detection sophistication through comprehensive legal frameworks, advanced AI deployment, and regulatory coordination. The analysis shows that authorized fraud was 23% in America and 24% in global (Figure 1).

EU institutions reported 5.57 detected fraud cases per 100,000 transactions in 2024, representing effective detection capability despite 43 percent year-over-year increase in attempts [10]. However, emerging fraud types including deep fake voice impersonation, AI-generated phishing emails, and QR code scams have made fraud detection substantially more challenging (Figure 2) [21].

Azerbaijan: Central Bank of Azerbaijan shared digital payment fraud statistics in November 2025 for the Q1 and Q2. This statistic contains a limitation where it includes the data that banks provided from verified cases. Unverified cases considered to be much higher where different sources imply that in 2024 direct losses was around 22 million manat because of the cyber frauds.

Azerbaijan Banks Association formed expert group in 2025 to fight digital frauds and to increase the efficiency to identify the cases faster before it spread wide. As a

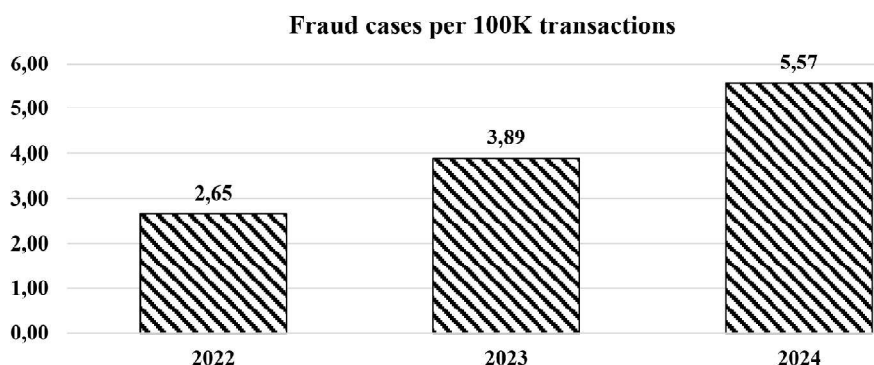


Figure 2. Payment fraud across Europe

Source: Tietoevry Banking's Payment Fraud Report — <https://www.tietoevry.com/en/newsroom/all-news-and-releases/press-releases/2025/04/tietoevry-bankings-new-insight-report-reveals-an-increase-in-digital-payment-fraud-in-europe/>

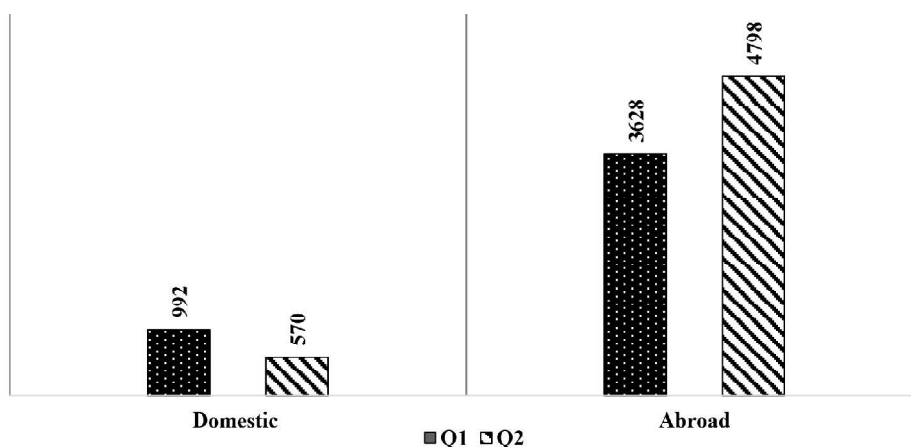


Figure 3. Central Bank of Azerbaijan Fraud Statistics Report (fraud cases count)

Source: Digital Fraud Statistics of Central Bank of Azerbaijan — 2025 — <https://uploads.cbar.az/assets/6c136fad575d5457f608cba34.pdf>

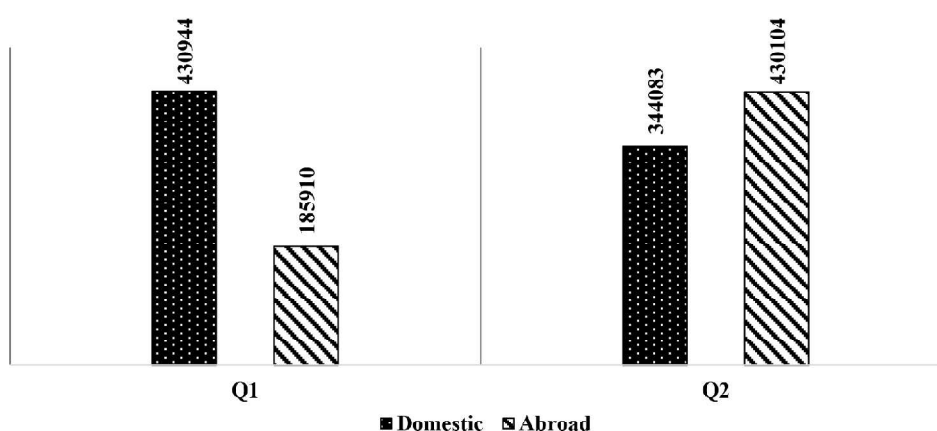


Figure 4. Central Bank of Azerbaijan Fraud Statistics Report (fraud cases total amount)

Source: Digital Fraud Statistics of Central Bank of Azerbaijan — 2025 — <https://uploads.cbar.az/assets/6c136fad575d5457f608cba34.pdf>

result, we can see there is a decrease in the total amount, but increase in the count of the fraud cases (Figure 3).

A significant change has been observed in the total number of fraud cases in the Fraud Statistics Report of the Central Bank of Azerbaijan (Figure 4). Domestic cases almost equal as cases occurred abroad. But it also means, citizens in Azerbaijan are not much targeted as in the United States. As we can see data mainly covers payment fraud statistics, but in the United States there are wide type of the fraud cases and numbers much higher.

CONCLUSION

According to the comparative analysis of internationally high-quality models together with the particular analysis of the Azerbaijani fraud statistics, a set of strategic recommendations should be proposed [17].

Accelerate Centralized Digital Fraud Detection System Implementation: The Central Bank's desired centralized system would be a vital infrastructure and should accelerate the development and application of the system. The system will need to allow real-time sharing of information among banking companies, payment service providers, and law enforcement agencies, as well as have standardized data protocols, making it compatible.

Invest in Advanced Machine Learning Infrastructure: Azerbaijan should place its priorities in deploying machine learning-based fraud detection systems in big commercial banks. Pilot programs should test Random Forest, Gradient Boosting Machine, and LSTM neural network models on representative transaction datasets, so that performance benchmarks can be established and operational feasibility assured [18]. **Strengthen Data Governance Frameworks:** Azerbaijan's banking system will require comprehensive data governance laws and policies to be created and implemented. They will define a set of data quality, preprocessing, as well as model validation methods that conform to standards provided by international best practices.

Establish Inter-Agency Coordination Mechanisms: Establish formal coordination measures between the Financial Monitoring Service, the Ministry of Internal Affairs, the Central Bank, and commercial banks, and formal, coherent rules for inter-ministerial agreements should be put in place and implemented. Regular information-sharing meetings as well as joint case reviews would enhance such an effective investigation.

Література:

1. Abbott L. J., B. Daugherty S. Parker, and G. F. Peters. Internal audit quality and financial reporting quality: The joint importance of independence and competence. *Journal of Accounting Research*, 2016. 54 (1): pp. 3—40. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12099>.
2. Abdullayev K., Guliyev F., Teymurova G., Allah-verdiyeva M., & Bagirova N. The Main Areas of Development of the Non-Oil Sector in the Republic of Azerbaijan. *Theoretical And Practical Research In Economic Field*. 2024. 15 (4). pp. 983—999. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).15)
3. Akgul M. A cost-based fraud detection system for financial sector. *Annu. Americas Conf. Inf. Syst., AMCIS*. 27th Annual Americas Conference on Information Systems, 2021. Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85118672173&partnerID=40&md5=9bd2997731897fb7f7897d3fc466ea64> (Accessed 15 December 2025).
4. Abdullayev K., Badalova S., Mustafayev A., Zeynalov M., & Babayeva A.. Assessment of the Current State and Prospects for the Development of the Digital Economy of the Republic of Azerbaijan. *Theoretical and Practical Research In Economic Fields*. 2024, 15 (2). pp. 217—231 [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).06).
5. AI-Driven Fraud Detection in Banking: A Systematic Review of Data Science Approaches to Enhancing Cybersecurity. *GSC Online Press*, November, 2024. <https://gsconlinepress.com/journals/gscarr/node/3005> (Accessed 10 December 2025).
6. Azerbaijan Grapples with Escalating Credit Card Fraud Crisis, *Trend News Agency*, October 9, 2025 — URL: <https://www.trend.az/business/finance/4101671.html> (Accessed 17 December 2025).
7. Azerbaijan to Create Centralized System to Combat Digital Fraud, *Report.az*, November 20, 2025 — URL: <https://report.az/en/finance/azerbaijan-to-create-centralized-system-to-combat-digital-fraud> (Accessed 1 December 2025).
8. Azerbaijan Uncovers Nearly \$48 Million Embezzlement and Money-Laundering Scheme, October 27, 2025 — URL: <https://report.az/en/incident/azerbaijan-uncovers-nearly-48-million-embezzlement-and-money-laundering-scheme> (Accessed 1 December 2025).
9. Bonrath, A., and M. Eulerich. Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis. *International Journal of Auditing*. 2024. 28 (4): 615—631. <https://doi.org/10.1111/ijau.12342>. (Accessed 1 December 2025).
10. Comparative Analysis of Machine Learning Models for Fraud Detection. *Taylor & Francis*, March 8, 2025. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2474209> 112 (Accessed 1 December 2025).
11. Comparison of Banking Providers' Fraud Controls. *FCA*, December 3, 2025. <https://www.fca.org.uk/data/banks-fraud-controls-comparison> (Accessed 11 December 2025).
12. Digital Fraud Statistics in Azerbaijan — Central Bank of Azerbaijan, 2025. — URL: <https://uploads.cbar.az/assets/6c136fad575d5457f608cba34.pdf> (Accessed 21 December 2025).
13. Enhancing Fraud Detection and Anomaly Detection in Retail Banking Using Generative AI and Machine Learning Models. *Academic Publishers*, December, 2024. https://www.researchgate.net/publication/386540372_enhancing_fraud_detection_and_anomaly_detection_in_retail_banking_using_generative_ai_and_machine_learning_models (Accessed 22 December 2025).
14. Fraud Costs Businesses Nearly 8% of Their Equivalent Revenue. *TransUnion Newsroom*, October, 2025. <https://newsroom.transunion.com/h2-2025-global-fraud-report/> (Accessed 12 December 2025).
15. Integrating Block chain Security and Machine Learning for Fraud Detection in the U.S. Banking System. *The American Journals*, November 13, 2025. <https://theamericanjournals.com/index.php/tajet/article/view/6908/6312> (Accessed 15 December 2025).
16. Korsunska, M., Butorina, V., Abdullayev, K., Kravtsov, Y., Ustymenko, L. The role of Creative Potential in the Project Management Process for the Implementation of the Company's Strategies, *Review of Economics and Finance*. 2022, 20 (1). pp. 255—262. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.30>.
17. Last Year, the Damage from Cyber Fraud in Azerbaijan Exceeded 22 Million Manats, *IOLR*, May 30, 2025 — URL: <https://www.iolr.org/?p=39906&lang=en> (Accessed 12 December 2025).
18. Rails, Fees, and the Lightning Network (2025) — Payments, *Lightspark*, October 3, 2025 — URL: <https://www.lightspark.com/knowledge/azerbaijan-instant-payments> (Accessed 22 December 2025).
19. Surge in Cyber Fraud Targets Azerbaijani Bank Customers, *Caliber.az*, August 26, 2024 — URL: <https://caliber.az/en/post/surge-in-cyber-fraud-targets-azerbaijani-bank-customers-ess-warns> (Accessed 22 December 2025).
20. The Central Bank of Azerbaijan Publishes Digital Fraud Statistics Across Banks, *Tech.az*, October 22, 2025 — URL: <https://tech.az/en/posts/the-central-bank-of-azerbaijan-publishes-digital-fraud-statistics-across-banks-5860> (Accessed 22 December 2025).
21. Tietoevry Banking's New Insight Report Reveals an Increase in Digital Payment Fraud in Europe. *Tietoevry*, April 30, 2025. <https://www.tietoevry.com/en/newsroom/all-news-and-releases/press-releases/2025/04/tietoevry-bankings-new-insight-report-reveals-an-increase-in-digital-payment-fraud-in-europe/> (Accessed 22 December 2025).
22. Using Advanced Analytics in Fraud Detection and Financial Crime Prevention in Financial Institutions Across the United States. *IJARCS*. <https://ijarcs.info/index.php/ijarcs/article/view/7356> (Accessed 5 December 2025).
23. The Best Machine Learning Model for Fraud Detection In Banking Sector: A Systematic Literature Review, *KDI*, December, 2024 — https://www.researchgate.net/publication/387050450_The_Best_Machine_Learning_Model_for_Fraud_Detection_In_Banking_Sector_A_Systematic_Literature_Review 99 (Accessed 12 December 2025).
24. Banking Fraud Detection Statistics 2025, *Coin Law*, July 9, 2025 <https://coinlaw.io/banking-fraud-detection-statistics/> (Accessed 11 December 2025).

References:

1. Abbott, L. J., Daugherty, B. Parker, S. and Peters, G. F. (2016), "Internal audit quality and financial reporting quality: The joint importance of independence and competence", *Journal of Accounting Research*, vol. 54 (1), pp. 3—40. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12099>.
2. Abdullayev, K., Guliyev, F., Teymurova, G., Allahverdiyeva, M., & Bagirova, N. (2024), "The Main Areas of Development of the Non-Oil Sector in the Republic of Azerbaijan", *Theoretical And Practical Research In Economic Field*, vol. 15 (4), pp.983—999. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).15)
3. Akgul, M. (2021), "A cost-based fraud detection system for financial sector", *Annu. Americas Conf. Inf. Syst.*, 27th Annual Americas Conference on Information-Systems, AMCIS, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85118672173&partnerID=40&md5=9bd2997731897fb7f7897d3fc466ea64> (Accessed 15 December 2025).
4. Abdullayev, K., Badalova, S., Mustafayev, A., Zeynalov, M., & Babayeva, A. (2024), "Assessment of the Current State and Prospects for the Development of the Digital Economy of the Republic of Azerbaijan", *Theoretical and Practical Research In Economic Fields*, vol. 15 (2), pp. 217—231 [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).06).
5. GSC Online Press (2024), "AI-Driven Fraud Detection in Banking: A Systematic Review of Data Science Approaches to Enhancing Cybersecurity", <https://gsconlinepress.com/journals/gscarr/node/3005> (Accessed 10 December 2025).
6. Trend News Agency (2025), "Azerbaijan Grapples with Escalating Credit Card Fraud Crisis", available at: <https://www.trend.az/business/finance/4101671.html> (Accessed 17 December 2025).
7. Report.az, (2025), "Azerbaijan to Create Centralized System to Combat Digital Fraud", available at: <https://report.az/en/finance/azerbaijan-to-create-centralized-system-to-combat-digital-fraud> (Accessed 1 December 2025).
8. Report.az (2025), "Azerbaijan Uncovers Nearly \$48 Million Embezzlement and Money-Laundering Scheme", available at: <https://report.az/en/incident/azerbaijan-uncovers-nearly-48-million-embezzlement-and-money-laundering-scheme> (Accessed 1 December 2025).
9. Bonrath, A., and Eulerich, M. (2024), "Internal auditing's role in preventing and detecting fraud: An empirical analysis", *International Journal of Auditing*, vol. 28 (4): 615—631. <https://doi.org/10.1111/ijau.12342>.
10. Taylor & Francis (2025), "Comparative Analysis of Machine Learning Models for Fraud Detection", available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2025.2474209112> (Accessed 1 December 2025).
11. FCA. (2025), "Comparison of Banking Providers' Fraud Controls", available at: <https://www.fca.org.uk/data/banks-fraud-controls-comparison> (Accessed 11 December 2025).
12. Central Bank of Azerbaijan (2025), "Digital Fraud Statistics in Azerbaijan", available at: <https://uploads.cbar.az/assets/6c136fad575d5457f608c34.pdf> (Accessed 21 December 2025).
13. Academic Publishers (2024), "Enhancing Fraud Detection and Anomaly Detection in Retail Banking Using Generative AI and Machine Learning Models", available at: https://www.researchgate.net/publication/386540372_enhancing_fraud_detection_and_anomaly_detection_in_retail_banking_using_generative_ai_and_machine_learning_models (Accessed 22 December 2025).
14. TransUnion Newsroom (2025), "Fraud Costs Businesses Nearly 8% of Their Equivalent Revenue", available at: <https://newsroom.transunion.com/h2-2025-global-fraud-report/> (Accessed 12 December 2025).
15. The American Journals (2025), "Integrating Block chain Security and Machine Learning for Fraud Detection in the U.S. Banking System", available at: <https://theamericanjournals.com/index.php/tajet/article/view/6908/6312> (Accessed 15 December 2025).
16. Korsunskaya, M., Butorina, V., Abdullayev, K., Kravtsov, Y., Ustylenko, L. (2022), "The role of Creative Potential in the Project Management Process for the Implementation of the Company's Strategies", *Review of Economics and Finance*, vol. 20 (1), pp. 255—262. <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.30>.
17. IOLR (2025), "Last Year, the Damage from Cyber Fraud in Azerbaijan Exceeded 22 Million Manats", available at: <https://www.iolr.org/?p=39906&lang=en> (Accessed 12 December 2025).
18. (2025), "Rails, Fees, and the Lightning Network", available at: <https://www.lightspark.com/knowledge/azerbaijan-instant-payments> (Accessed 22 December 2025).
19. Caliber (2024), "Surge in Cyber Fraud Targets Azerbaijani Bank Customers", available at: <https://caliber.az/en/post/surge-in-cyber-fraud-targets-azerbaijani-bank-customers-ess-warns> (Accessed 22 December 2025).
20. Sultanli, N. (2025), "The Central Bank of Azerbaijan Publishes Digital Fraud Statistics Across Banks", available at: <https://tech.az/en/posts/the-central-bank-of-azerbaijan-publishes-digital-fraud-statistics-across-banks-5860> (Accessed 22 December 2025).
21. Tietoevry (2025), "Tietoevry Banking's New Insight Report Reveals an Increase in Digital Payment Fraud in Europe", available at: <https://www.tietoevry.com/en/newsroom/all-news-and-releases/press-releases/2025/04/tietoevry-bankings-new-insight-report-reveals-an-increase-in-digital-payment-fraud-in-europe/> (Accessed 22 December 2025).
22. IJARCS (2024), "Using Advanced Analytics in Fraud Detection and Financial Crime Prevention in Financial Institutions Across the United States", available at: <https://ijarcs.info/index.php/ijarcs/article/view/7356> (Accessed 5 December 2025).
23. ResearchGate (2024), "The Best Machine Learning Model for Fraud Detection In Banking Sector: A Systematic Literature Review", available at: https://www.researchgate.net/publication/387050450_The_Best_Machine_Learning_Model_for_Fraud_Detection_In_Banking_Sector_A_Systematic_Literature_Review 99 (Accessed 12 December 2025).
24. CoinLaw (2025), "Banking Fraud Detection Statistics", available at: <https://coinlaw.io/banking-fraud-detection-statistics/> (Accessed 11 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

L. Sosnovska,

PhD in Economics, Professor, Associate Professor of the Department of Management, Finance and Administration,

Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-6300>

O. Kazarian,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Finance and Administration, Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5720-5168>

V. Polenchuk,

Senior Lecturer of the Department of Management, Finance and Administration, Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2033-2515>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.133

INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT

Л. Б. Сосновська,

д. філос. з економіки, професор, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

О. Г. Казарян,

к. е. н., ст. викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

В. М. Поленчук,

ст. викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

In today's environment, effective and comprehensive management of intellectual property (IP) is a key factor in driving innovation, enabling the commercialization of research outcomes, and supporting the economic growth of enterprises and organizations. The aim of this article, therefore, is to provide a scientific rationale for establishing and implementing a comprehensive IP management system, and to examine the role of integrated IP management strategies in fostering innovation, facilitating the commercialization of research results, and improving the economic performance of enterprises and organizations. The research results illustrate that fragmented or isolated application of intellectual property management tools does not ensure the full realization of the economic potential of IP objects and leads to loss of rights, low integration of research and development results into production processes, and limited commercial opportunities. The authors emphasize the need for a new, comprehensive approach to IP management, which enables enterprises to realize their innovation potential, increase competitiveness, and ensure long-term economic development. Based on a theoretical analysis of the components of a comprehensive IP management system, it has been demonstrated that such a system coordinates all stages of the IP lifecycle – from creation and identification to legal protection, economic valuation, and commercial use. It is shown that the

practical value of a comprehensive IP management system lies in its provision of: systematic monitoring of protection documents, management of contractual relationships, integration of IP objects into economic activities, licensing and technology transfer, as well as economic valuation and strategic planning of the intangible assets portfolio. Future research should aim to develop and implement methods for evaluating the effectiveness of comprehensive intellectual property management systems, adapted to various economic sectors and organizational types. It should also examine how these systems impact innovation, the commercialization of scientific and technical developments, and the long-term economic growth of enterprises.

У сучасних умовах ефективно, цілісне управління об'єктами інтелектуальної власності є одним із ключових тригерів, що стимулює інноваційну діяльність, забезпечує комерціалізацію результатів наукових досліджень та сприяє економічному зростанню підприємств і організацій. Відтак, мета статті полягає у науковому обґрунтуванні необхідності формування та впровадження цілісної системи управління інтелектуальною власністю, а також у дослідженні ролі комплексних стратегій управління об'єктами інтелектуальної власності в стимулюванні інноваційної діяльності, забезпеченні комерціалізації результатів наукових досліджень і підвищенні економічної ефективності підприємств та організацій. За результатами дослідження проілюстровано, що фрагментарне застосування інструментів управління інтелектуальною власністю не забезпечує повної реалізації економічного потенціалу об'єктів ІВ і призводить до втрати прав, низького рівня інтеграції результатів науково-дослідної діяльності у виробничі процеси та обмеження комерційних можливостей. Звернено увагу на потребу у новому, цілісному підході до управління ІВ, що дозволяє реалізовувати інноваційний потенціал підприємств, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. За теоретичним аналізом складових цілісної системи управління інтелектуальною власністю доведено, що вона узгоджує всі етапи життєвого циклу об'єктів ІВ — від їх створення та ідентифікації до правової охорони, економічної оцінки та комерційного використання. Доведено, що практична цінність цілісної системи управління ІВ в тому, що вона забезпечує: системний моніторинг охоронних документів, управління договірними відносинами, інтеграцію об'єктів ІВ у господарську діяльність, ліцензування та трансфер технологій, а також економічну оцінку і стратегічне планування портфеля нематеріальних активів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та впровадженні методологій оцінки ефективності цілісних систем управління інтелектуальною власністю, адаптованих до різних галузей економіки та типів підприємств та організацій, а також у вивченні впливу таких систем на їх інноваційну активність, комерціалізацію науково-технічних розробок і економічний розвиток.

Key words: management systems; economic potential; research and development; production processes; limitations of commercial opportunities; intellectual property objects.

Ключові слова: системи управління; економічний потенціал; науково-дослідна діяльність; виробничі процеси; обмеження комерційних можливостей; об'єкти інтелектуальної власності.

PROBLEM STATEMENT

In today's conditions, effective management of intellectual property (hereinafter IP) is one of the key triggers that stimulates innovation activity, ensures the commercialization of research results, and promotes the economic growth of enterprises and organizations. For example, companies that have implemented the management of their own patents, trademarks, and know-how are able to effectively integrate them into their business models through the creation of innovative products with high added value. At the same time, the absence of a systematic approach in this area leads to a number of problems, including fragmented use of intangible assets, loss of legal protection, failure to realize potential eco-

omic benefits, and a decline in innovation activity [7]. Under such conditions, the results of research and development activities often remain unrealized or do not find practical application in the market. This means that the formation and implementation of a comprehensive system for managing intellectual property objects becomes not merely a supporting function, but a strategic necessity for enterprises, research institutions, and organizations.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The problems of intellectual property (IP) management are actively studied by many scholars, including S. Rogach

[4], T.V. Pavlenko [3], M.M. Samoilenko [5], V.H. Semenova [6], and H.A. Bratus [1]. In their works, they focus on:

- the basic mechanisms of legal protection of the results of intellectual activity;
- factors leading to unsuccessful commercialization of innovations and slow technology transfer;
- the role of IP in forming competitive advantages for enterprises and in the innovative development of the economy.

At the same time, the issue of forming and implementing a comprehensive system for IP management is insufficiently covered in the scientific literature. This leads to a number of negative consequences:

- loss of economic benefits from the commercial use of IP objects;
- failure to implement a significant portion of scientific and technical developments into production;
- reduced efficiency in the use of intangible assets;
- risks of losing rights to intellectual activity results due to untimely patenting, breaches of confidentiality, or improper management of contractual relationships.

Thus, the lack of a comprehensive approach to IP management negatively affects the commercialization of innovations and the effective use of intangible assets, highlighting the need to study the mechanisms for forming an integrated system of intellectual property management.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Therefore, the aim of this article is to provide a scientific justification for the necessity of forming and implementing a comprehensive system of intellectual property management, as well as to study the role of integrated IP management strategies in stimulating innovation activity, ensuring the commercialization of research results, and enhancing the economic efficiency of enterprises and organizations.

THE PAPER MAIN BODY

In contemporary literature, there is no universally accepted definition of intellectual property. It is currently described as:

- a key resource for achieving competitive advantages and stimulating the innovation development of economic entities (Rogach S. [4]);
- a source for creating new products and services (Rogach S. [4]);
- an object of legal protection and a tool for safeguarding innovative ideas and technologies from competitors (Pavlenko T. V. [3], O. Orlyuk, N. Korogod [2]).

In our view, intellectual property should be regarded not only as an object of legal protection but also as a strategic intangible asset integrated into an organization's innovation development system. This perspective reflects the evolving role of intellectual activity in the knowledge economy, where intangible assets determine an entity's innovation potential, competitiveness, and market value.

In this context, legal protection serves as a fundamental prerequisite for establishing exclusive rights to intellectual property objects, ensuring legal certainty, enabling legitimate use, and protecting against unauthorized appropriation. At the same time, limiting the

understanding of intellectual property solely to this aspect does not allow its economic and innovative potential to be fully realized [1; 3].

In the current context, intellectual property objects are acquiring the characteristics of strategic resources, capable of serving as a source for creating added value, forming sustainable competitive advantages, and ensuring the long-term innovative development of organizations [2]. For this reason, intellectual property requires not only legal protection but also systematic strategic management aimed at its integration into production, managerial, and market processes.

In this context, the formation of a comprehensive system for intellectual property management becomes particularly relevant, as it ensures the coordination of all stages of the intellectual property lifecycle — from the creation and identification of intellectual activity results to their legal protection, economic valuation, commercial use, and rights enforcement. Fragmented or isolated application of individual management tools (such as patenting, licensing, or contractual regulation) does not provide such coordination, leading to loss of rights, inefficient use of intangible assets, and limited opportunities for the commercialization of innovations.

The authors argue that the lack of systematic integration of legal, organizational, economic, and strategic mechanisms for managing intellectual property creates structural imbalances, which are manifested in [3—4; 7]:

- loss of legal protection (due to untimely or improper registration of rights);
- low levels of involvement of intellectual property objects in economic activity;
- weak linkage between the results of research and development and market needs.

This issue leads to a significant portion of the innovation potential of enterprises and organizations remaining unrealized. In particular, according to aggregated estimates presented in analytical reports by McKinsey & Company, Deloitte, and the OECD, only 20—25% of created intellectual property objects are actually engaged in economic circulation. At the same time, over 60—70% of patents and other protection documents are used solely for formal legal registration of intellectual activity results and are not integrated into production, innovation, or commercial processes.

The financial outcomes from the use of intellectual property also remain limited: in most enterprises, the share of income from licensing, technology transfer, or the use of their own IP objects does not exceed 2—3% of total revenue. Meanwhile, in companies with developed and institutionalized intellectual property management systems—particularly in high-tech multinational corporations in the pharmaceutical, IT, and engineering sectors (IBM, Qualcomm, Siemens, Samsung, Pfizer), as well as in universities and research centers with advanced technology transfer infrastructure (MIT, Stanford University, University of Cambridge)—the share of income generated from the use and commercialization of IP objects can reach 15—30% or more.

The level of commercial implementation of research and development results remains critically low: on average, less than 5% of scientific developments reach the stage

Table 1. Components of legal protection of intellectual activity results ensuring the integrity of the IP management system

Component of legal protection	Role of the component in the IP management system	Feature of ensuring system integrity	Result of integrating the component into the IP management system
Identification of IP objects	Detection and classification of intellectual activity results subject to protection	Ensures full coverage of IP objects within the system and coordinates subsequent actions	Identification of a new software algorithm for patenting.
Patenting	Grants exclusive rights to an invention, utility model, or industrial design	Integrates legal protection into strategic innovation management.	Patent for a medical device.
Trademark registration	Protection of a brand, logo, or slogan that identifies products.	Provides legal protection for intangible assets and allows for their commercial use.	Registration of a company brand or logo.
Trade secret protection	Protection of confidential information with economic value.	Supports the security of innovation processes and the integration of all IP elements into business processes.	Product formulas, algorithms, client database.
Documentation of rights	Confirmation of ownership of IP objects.	Ensures legal certainty and enables effective management of the IP portfolio.	Patent certificates, copyright certificates, registrations.
Contractual regulation	Establishment of rules for the use of IP objects by other parties.	Integrates IP into commercial and partnership relationships, ensuring system integrity.	Licensing agreements, joint development contracts, NDAs.

Source: created by the authors based on [1; 5—6].

of a marketable product, and only 1—2% produce a stable economic effect.

These quantitative indicators show that a fragmented approach to intellectual property management does not allow it to be transformed into a full-fledged strategic development resource. This highlights the need for a scientific justification and practical implementation of a comprehensive system of intellectual property management, which ensures coordination between the creation of intellectual activity results, their legal protection, economic valuation, and effective commercialization.

The integrity of an intellectual property management system lies in integrating legal, organizational, economic, and strategic mechanisms into a unified management model aligned with the organization's long-term development goals. This system encompasses the entire lifecycle of IP objects—from creation and identification to legal protection, economic valuation, commercial use, and enforcement of rights—ensuring that all processes are coordinated with each other and with the organization's innovation development strategy [4]. The authors emphasize that the formation and implementation of such a system should ensure [1; 4—6]:

- legal protection of intellectual activity results;
- increased efficiency in the use of intellectual activity outcomes;
- minimization of risks associated with losing IP rights;
- creation of conditions for the successful commercialization of innovations.

The importance of legal protection of intellectual activity lies in its role in establishing the legal basis for lawful ownership and use of intellectual property objects. It ensures the exclusive rights of the owner, prevents unauthorized use by third parties, and provides a necessary foundation for economic valuation, commercial exploitation, and investment in innovation activities. Furthermore, an adequate level of legal protection fosters trust among participants in the innovation process and creates institutional conditions that support the sustainable development of the organization.

Naturally, a comprehensive intellectual property management system ensures this protection through the timely identification of intellectual property objects, the selection of appropriate forms of legal protection (such as patenting, trademark registration, and security of trade

Table 2. Components for increasing the efficiency of using intellectual Activity results ensuring the integrity of the IP management system

Component for increasing efficiency	Role of the component in the IP management system	Feature of ensuring system integrity	Result of integrating the component into the IP management system
Integration of IP objects into economic activity	Inclusion of intellectual property objects in production and business processes	Ensures practical application of IP, increases productivity and competitiveness.	Use of a patented technology in mass production.
Inclusion in innovation and production processes	Ensures IP participation in the creation of new products and services	Promotes the transformation of scientific developments into commercially successful products.	Implementation of a new software algorithm into the company's product line.
Licensing	Grants rights to use IP to third parties.	Creates additional revenue streams and encourages technology dissemination.	Sale of a license for manufacturing innovative equipment to another company.
Technology transfer	Transfer of technologies between organizations or research institutions.	Facilitates commercialization of scientific developments and implementation of innovations in production.	Transfer of R&D results from a university to an enterprise.
Strategic management of the intangible assets portfolio	Planning and optimizing the use of all IP objects within the organization.	Ensures maximum efficiency in IP application and synergy between individual assets.	Allocation of patents, copyrights, and trademarks within the business strategy.

Source: created by the authors based on [2—4; 6].

secrets), and the proper documentation and contractual formalization of rights [5—6]. A more detailed characterization of the components of legal protection of intellectual activity results, which ensure the integrity of the intellectual property management system, is presented in Table 1.

The importance of increasing the efficiency of utilizing the results of intellectual activity lies in the fact that only the active and purposeful application of intellectual property objects allows their economic and innovative

potential to be realized. This, in turn, contributes to creating added value, enhances the organization's competitiveness, attracts investment, and integrates scientific developments into production and market processes [2].

A comprehensive intellectual property management system naturally ensures this process by incorporating IP objects into the organization's economic activities, embedding them into innovation and production processes, facilitating licensing and technology transfer, and strategically managing the organization's portfolio of intangible assets [4] (see Table 2).

The importance of minimizing the risks associated with losing intellectual property rights lies in the fact that any violation or non-compliance with legal norms can result in the loss of economic benefits, a decrease in the organization's competitiveness, and the inability to commercialize scientific and technical developments. A comprehensive intellectual property management system naturally mitigates these risks through systematic monitoring of protection document validity periods, ensuring compliance with confidentiality regimes, effective management of contractual relationships, and the prevention of IP rights infringements [2—4] (see Table 3).

The importance of successful innovation commercialization lies in its ability to transform the results of intellectual activity into economic benefits, enhance an organization's competitiveness, attract investment, and facilitate the introduction of new technologies into production and market processes [2]. Accordingly, a comprehensive intellectual property management

system creates the conditions for successful innovation commercialization by establishing organizational and economic mechanisms for valuing IP assets, selecting optimal models for their commercial use, and fostering effective collaboration between research institutions, businesses, and the market [6] (see Table 4).

Ultimately, a comprehensive intellectual property management system should establish the conditions for effectively integrating the key stages of IP management, ensuring a systematic approach, predictability, and control

Table 3. Components for minimizing the risks of losing intellectual property rights ensuring the integrity of the IP management system

Component for risk minimization	Role of the component in the IP management system	Feature of ensuring system integrity	Result of integrating the component into the IP management system
Systematic monitoring of protection document validity	Keeping track of patents, copyrights, and trademarks	Ensures continuity of legal protection and coordination of actions across IP objects	Prevents loss of rights due to expired protection documents
Ensuring compliance with confidentiality	Protecting trade secrets and sensitive information	Integrates information security throughout IP management processes	Reduces the risk of unauthorized disclosure and loss of competitive advantage.
Managing contracts effectively	Regulating third-party use of IP	Clarifies legal and financial relationships within the system	Minimizes conflicts and rights violations, ensures control over IP usage.
Preventing IP rights violations	Identifying and addressing potential infringements	Integrates preventive and monitoring mechanisms into the system	Reduces the risk of legal disputes, revenue loss, and reputational damage.

Source: created by the authors based on [1—2; 4].

over the use of creative, scientific, or industrial outputs, as well as trademarks and other legally protected assets for which the owner or creator holds exclusive rights.

CONCLUSIONS

The study illustrates that a fragmented or isolated application of intellectual property management tools does not fully realize the economic potential of IP assets and leads to loss of rights, low integration of research and development results into production processes, and limited commercial opportunities. The authors highlight the need for a new, comprehensive approach to IP management, which enables enterprises to harness their innovation potential, enhance competitiveness, and ensure long-term economic growth.

A theoretical analysis of the components of a comprehensive IP management system demonstrates that it coordinates all stages of the IP lifecycle — from creation and identification to legal protection, economic valuation, and commercial use. The practical value of such a system lies in its ability to provide systematic monitoring of protection documents, management of contractual relationships, integration of IP assets into economic activities, licensing and technology transfer, as well as economic evaluation and strategic planning of the intangible assets portfolio.

Future research should focus on developing and implementing methodologies for evaluating the effectiveness of comprehensive IP management systems, tailored to different economic sectors and types of organizations, as well as on studying the impact of such systems on innovation activity, the commercialization of scientific and technical developments, and the sustainable economic growth of enterprises.

Література:

- Братусь Г.А. Управління інтелектуальною власністю: особливості теорії та методології. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=8201> (Accessed 29 May 2024).
- Орлюк О., Корогод Н. Удосконалення системи управління інтелектуальною власністю в Україні. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2020. № 6. С. 169—179.
- Павленко Т. В. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства. Економічний вісник НТУУ "КПІ": збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 266—270.
- Рогач С. Стратегії управління інтелектуальною власністю: ідентифікація, розвиток та реалізація в умовах сучасного бізнесу. Економіка та суспільство, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-24>
- Самойленко М.М. Основні методичні підходи до управління інтелектуальною власністю. Економіка, статистика і інформатика. 2013. № 3. С. 81—86.
- Семенова В. Г. Складові системи управління інтелектуальною власністю підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 159—165.

Table 4. Components of successful innovation commercialization ensuring the integrity of the IP management system

Component of successful innovation commercialization	Role of the component in the IP management system	Feature of ensuring system integrity	Result of integrating the component into the IP management system
Organizational and economic mechanism for valuing IP assets	Determines the market and economic value of IP assets	Provides uniform evaluation criteria for all IP assets.	Enables informed decision-making on commercialization and investment.
Organizational and economic mechanism for selecting optimal models of commercializing innovations.	Selects the most effective methods for bringing innovations to market (licensing, sale, joint production)	Ensures alignment of commercialization strategy with the overall IP management policy.	Increases the efficiency of innovation-related revenues and minimizes the risks of unsuccessful investments.
Organizational and economic mechanism for fostering collaboration between research institutions, businesses, and the market.	Establishes collaboration and partnership channels to implement innovations.	Integrates communication and coordination processes into the IP management system.	Facilitates fast and effective technology transfer, accelerating the market introduction of innovations/

Source: created by the authors based on [2; 6].

7. Цибульська Л.О. Економіко-правові проблеми управління інтелектуальною власністю. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1 (2). С. 248—252.

References:

- Bratus, G.A. (2017), "Intellectual property management: features of theory and methodology", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=8201> (Accessed 29 May 2024).
 - Orlyuk, O., and Korogod, N. (2020), "Improving the intellectual property management system in Ukraine", *Teoriya i praktyka intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 6, pp. 169—179.
 - Pavlenko, T. V. (2012), "The process of managing the intellectual property of an enterprise", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 9, pp. 266—270.
 - Rogach, S. (2023), "Intellectual property management strategies: identification, development and implementation in modern business conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-24>
 - Samoilenko, M.M. (2013), "Basic methodological approaches to intellectual property management", *Ekonomika, statystyka i informatyka*, vol. 3, pp. 81—86.
 - Semenova, V.G. (2015), "Components of the intellectual property management system of enterprises", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 3 (19), pp. 159—165.
 - Tsybul'ska, L.O. (2013), "Economic and legal problems of intellectual property management", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 1 (2), pp. 248—252.
- Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.*

УДК 005.511:004.89:658

Д. В. Максименко,
к. е. н., доцент завідувач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
Мукачівський державний університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-8070>
Н. М. Готько,
к. е. н., викладач вищої категорії ВСП,
Мукачівський фаховий коледж НУБіП України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5687-5442>
С. В. Хома,
аспірант, спеціальність "Підприємництво та торгівля",
Мукачівський державний університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6598-1844>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.139

МОДЕЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПІДТРИМКИ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

D. Maksymenko,
Ph.D., Associate Professor head of the Department of Accounting and Taxation and Marketing, Mukachevo State University
N. Hotko,
Ph.D., Teacher of the Highest Category of VSP, Mukachiv Vocational College NUBiP of Ukraine
S. Khoma,
student of higher education, specialty "Entrepreneurship and trade", Mukachevo State University

A MODEL FOR INFORMATION-ANALYTICAL AND MANAGEMENT SUPPORT OF KEY BUSINESS PROCESSES IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

Окреслене дослідження, спрямоване на розроблення та обґрунтування моделі інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів у підприємницьких структурах, що передбачає чітке розмежування функцій її складових, визначення їх взаємозв'язків та інструментарію реалізації з урахуванням сучасних умов господарювання. За отриманими результатами проілюстровано, що ефективна організація інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів є ключовою умовою для забезпечення структурного управління бізнес-процесам, оптимізації ресурсів та потоків робіт та постійне вдосконалення операційних і стратегічних процесів будь-якої організаційно-господарської одиниці (фірм, товариств, корпорацій). Теоретична цінність проведеного дослідження полягає у виділенні загальної наповненості моделі підтримки бізнес-процесів, що представлена у форматі, який є набором взаємопов'язаних, проте функціонально відокремлених систем: підтримки інформаційних процесів (що забезпечують збір, накопичення та структурування даних, формуючи базу даних для аналітичної обробки), розробки аналітичних даних (що перетворюють інформаційні ресурси на знання, необхідні для обґрунтування управлінських рішень, виявлення тенденцій, проблем і можливостей розвитку бізнес-процесів) та підтримки прийняття рішень (що інтегрують результати аналітики у процес управління, формують рекомендації та інформаційну підтримку рішень). Взаємозв'язок окреслених систем дозволяє користувачам генерувати запити до інформаційно-аналітичної системи для оптимізації основних, допоміжних та

управлінських процесів. Практична цінність окресленого дослідження зумовлено тим, що модельна інтеграція окреслених складових фактично є однією з варіацій підходу BPM (Business Process Management) за якої формується фокус на досягнення стратегічних і оперативних цілей через ефективне управління потоками робіт і ресурсів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на: інтеграцію цифрових технологій у BPM-системи підтримки бізнес-процесів; розробку методик оцінювання ефективності інформаційно-аналітичної та управлінської підтримки в контексті BPM та адаптацію моделі підтримки до специфіки різних галузей та масштабів підприємницьких структур.

The outlined study is aimed at developing and substantiating a model of information, analytical, and managerial support for the core business processes in entrepreneurial structures, which provides for a clear delineation of the functions of its components, the identification of their interrelationships, and the tools for their implementation, taking into account modern business conditions. Based on the obtained results, it is illustrated that the effective organization of information, analytical, and managerial support for core business processes is a key prerequisite for ensuring structured management of business processes, optimizing resources and workflows, and continuously improving the operational and strategic processes of any organizational and economic entity (firms, partnerships, corporations). The theoretical value of the conducted research lies in identifying the overall content of the business process support model, which is presented in a format comprising a set of interrelated yet functionally distinct systems: information process support (which ensures the collection, accumulation, and structuring of data, forming a database for analytical processing), analytical data development (which transforms information resources into knowledge necessary for substantiating managerial decisions and identifying trends, problems, and opportunities for the development of business processes), and decision-making support (which integrates analytical results into the management process and provides recommendations and informational support for decisions). The interconnection of these systems enables users to generate queries to the information and analytical system in order to optimize core, auxiliary, and managerial processes. The practical value of the outlined research is determined by the fact that the model-based integration of these components is, in essence, one of the variations of the BPM (Business Process Management) approach, which focuses on achieving strategic and operational goals through effective management of workflows and resources. Further research may be directed toward: the integration of digital technologies into BPM-based business process support systems; the development of methods for evaluating the effectiveness of information, analytical, and managerial support within the BPM context; and the adaptation of the support model to the specifics of different industries and scales of entrepreneurial structures.

Ключові слова: стратегічні і оперативні цілі; структурне управління бізнес-процесами; оптимізація ресурсів; потоки робіт; умови господарювання.

Key words: strategic and operational objectives; structured business process management; resource optimization; workflows; business conditions.

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

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває якісна модель організації інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки взаємопов'язаних задач і заходів з досягнення певної мети або результату в рамках основної, допоміжної та управлінської діяльності в підприємницьких структурах. Саме якість окресленої моделі є основою забезпечення обґрунтованості управлінських рішень та підвищення адаптивності будь-якої організаційно-господарської одиниці (а саме фірми, товариства, корпорації) до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Модель інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів формується як сис-

тема взаємопов'язаних, проте функціонально відмінних складників управління діяльністю організаційно-господарської одиниці. Інформаційний складник забезпечує збір, обробку та передавання даних, необхідних для функціонування бізнес-процесів; аналітичний — спрямований на узагальнення, інтерпретацію інформації, оцінювання альтернатив розвитку та прогнозування результатів діяльності; управлінський — інтегрує результати інформаційно-аналітичної діяльності у процес прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень.

Недостатня узгодженість зазначених складників, фрагментарність інформаційних потоків та обмежене використання аналітичних інструментів у практиці управління зумовлюють зниження ефективності бізнес-процесів і ускладнюють досягнення стратегічних цілей підприємницьких структур, що актуалізує необхідність удосконалення відповідних моделей підтримки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки діяльності підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних і закордонних науковців, зокрема Бікулова Д., Олійника О., Голована О., Динчева С., Бікулова Р. [1], Брадула О., Антонова С. [2], Перерви І.М. [5] та інших. У зазначених дослідженнях розглядаються окремі аспекти інформаційного забезпечення, аналітичної діяльності та управлінських механізмів у системі функціонування підприємств.

Водночас у наукових дослідженнях і практиці діяльності фірм, товариств і корпорацій часто спостерігається ототожнення або недостатнє розмежування інформаційної, аналітичної та управлінської складників підтримки, що ускладнює формування ефективних механізмів господарювання та знижує результативність управління бізнес-процесами. Як зазначають Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. [6], Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. [3], це зумовлює необхідність чіткого визначення опцій і функціональних меж кожного зі складника моделі інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування моделі інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів у підприємницьких структурах, що передбачає чітке розмежування функцій її складових, визначення їх взаємозв'язків та інструментарію реалізації з урахуванням сучасних умов господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження констатовано, що модель інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів у підприємницьких структурах слід розглядати як концептуальну конструкцію, яка, за даними наявних досліджень, має дві ключові характеристики:

— по-перше, вона існує як сукупність елементів та зв'язків між ними, що забезпечує взаємодію інформаційних, аналітичних та управлінських потоків (Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. [3]);

— по-друге, як сукупність окремих складників, а також інструментів і процедур, що гарантують їх дієвість та результативність у процесі підтримки бізнес-процесів (Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. [6]).

Виходячи з логіки зазначених підходів [3; 6], така модель повинна мати належну наповненість та структурну інтеграцію, яка забезпечує якісне формування, обробку та використання інформації для ефективного управління діяльністю окремої організаційно-господарської одиниці. Такий підхід до інтерпретації моделі продиктований необхідністю досягнення максимальної узгодженості стану інформаційних потоків, змісту управлінських рішень та фактичної адаптивності підприємницької структури до динамічних змін ринкового та внутрішнього середовища.

Враховуючи типологію бізнес-процесів, виділену Марковою С.В., Головань О. О., Бікуловим Д. Т., Олійник О. М., Маказан Є. В. та Сухаревою К. В., модель завжди орієнтована на узгодження інформаційних і аналітичних потоків із управлінськими впливами у межах таких діяльностей [4]:

— основної — що створює ключову цінність для клієнта;

— допоміжної — що підтримує основні процеси;

— управлінської — що забезпечує координацію та контроль основних і допоміжних процесів.

Вважаємо, що важливий такий підхід до моделювання, а саме до загального змісту моделі інформаційної (information), аналітичної (analytical) та управлінської (management) підтримки основних бізнес-процесів у підприємницьких структурах, що дозволить забезпечувати не лише прозорість бізнес-процесів і своєчасність прийняття рішень, але й досягнення релевантних стратегічних цілей розвитку фірм, товариств або корпорацій.

Окреслену модель доцільно позначати як Flow-IAM, наголошуючи на інтеграції інформаційних, аналітичних та управлінських потоків у бізнес-процесах, зокрема на інтегрованості та взаємозв'язку властивих їм процесних складників (які потрібні для ідентифікації, аналізу, моделювання, впровадження (реалізація покращених процесів) та моніторингу дій з досягнення певної мети або результату [4]).

За наявною практикою діяльності провідних вітчизняних і зарубіжних підприємницьких структур, зокрема корпорацій і компаній SAP SE, Siemens AG, IBM Corporation, Microsoft Corporation, Toyota Motor Corporation, а також українських SoftServe, EPAM Systems, Іскра LED модель Flow-IAM у підприємницьких структурах доцільно формувати на основі взаємопов'язаних, проте функціонально відмінних процесних складників (див. табл. 1). Серед них система підтримки інформаційних процесів (яка є базою для аналітичної обробки первинних даних), система розробки аналітичних даних (що забезпечує основу для обґрунтування управлінських рішень), система підтримки прийняття рішень (формує рекомендації та інформаційну підтримку рішень та запити до інформаційно-аналітичної системи) [3—4; 6].

Окреслена нами інтеграція складників Flow-IAM фактично дозволяє перейти до інноваційних варіацій підходу BPM (Business Process Management), оскільки поєднує в собі системний збір та структурування даних, аналітичну обробку та підтримку прийняття рішень у єдиному потоковому контексті, що забезпечує високу швидкість і точність управлінських впливів на бізнес-процеси. Такий підхід створює можливість динамічного моделювання, реалізації та моніторингу процесів у реальному часі, що значно підвищує адаптивність підприємницьких структур до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, воно формує фокус на досягнення стратегічних і оперативних цілей через ефективне управління потоками робіт і ресурсів, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії [3—4].

Розглядаючи підтримку інформаційних процесів у моделі Flow-IAM, слід зазначити, що вона забезпечує формування єдиного інформаційного простору (ЄІП) організаційно-господарської одиниці та орієнтована на

Таблиця 1. Складники моделі Flow-IAM для окремої організаційно-господарської одиниці

Складники моделі Flow-IAM	Основні функції складників моделі Flow-IAM	Інструменти реалізації функцій складників Flow-IAM з урахуванням сучасних умов господарювання	Основи інтеграції підсистем
Система підтримки інформаційних процесів	Забезпечення повноти, вірогідності та своєчасності інформації; підтримка інформаційних потоків між підрозділами; стандартизація та інтеграція даних.	Корпоративні інформаційні системи (ERP, CRM, SCM); бази даних і сховища даних; засоби автоматизації облікових і операційних процесів.	Забезпечення структурності управління, гнучкості бізнес-процесів коштом їх цифровізації основних функцій складників
Система розробки аналітичних даних	Аналіз ефективності бізнес-процесів; оцінювання альтернатив управлінських рішень; прогнозування результатів діяльності та ризиків.	Методи економічного, фінансового та стратегічного аналізу; системи бізнес-аналітики (BI); інструменти моделювання, прогнозування та сценарного аналізу.	
Система підтримки прийняття рішень	Планування, організація, мотивація та контроль; координація бізнес-процесів; забезпечення зворотного зв'язку та коригування рішень.	Системи підтримки прийняття рішень (DSS); стратегічні та оперативні плани, бюджети, регламенти; показники ефективності (KPI), збалансована система показників.	

Джерело: сформовано на основі [3—4; 6].

збір, накопичення, обробку, зберігання та передавання даних, необхідних для реалізації основних, допоміжних і управлінських бізнес-процесів [1—2]. Структурований опис складників ЄІП підприємницької структури, з акцентом на його основні підсистеми, наведено в табл. 2.

Наприклад, в Іскра LED підтримку інформаційних процесів через інформаційні системи моделі Flow-IAM забезпечують об'єднуючи дані бухгалтерського обліку, управління запасами, збуту та взаємодії з клієнтами в межах єдиної корпоративної інформаційної платформи (що забезпечує отримання інформації про витрати, обсяги виробництва, рівень запасів і фінансові результати діяльності). Це, своєю чергою, створює ЄІП, яка є основою для подальшого аналітичного опрацювання даних та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, щодо виробництва світлодіодного освітлення нового покоління. Окреслена результативність можлива якщо кожна наведена в табл. підсистема інтегрована у єдиний інформаційний простір, що забезпечує безперервність і якість інформаційної підтримки бізнес-процесів.

Система розробки аналітичних даних у моделі Flow-IAM забезпечує перетворення інформаційних ресурсів у знання, необхідні для оцінювання стану основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів (через виявлення тенденцій, проблем і можливостей розвитку кожної окремої підприємницької структури). Так, структурований опис складників з перетворення інформаційних ресурсів у знання для оцінювання стану бізнес-процесів підприємницької структури наведений нами у табл. 3.

Наприклад, у виробничих підрозділах Siemens AG основні процеси включають виготовлення високотехнологічного обладнання та електротехнічних компонентів. Зокрема, система розробки аналітичних даних Siemens AG дозволяє відстежувати ефек-

Джерело: сформовано на основі [1—2; 4].

Таблиця 2. Структурований опис складників єдиного інформаційного простору (ЄІП) моделі Flow-IAM у підприємницькій структурі

Підсистеми ЄІП	Спрямованість дії складника ЄІП	Основні елементи ЄІП, що забезпечують підтримку інформаційних процесів у моделі Flow-IAM
Підсистема збору даних у ЄІП	Відповідає за фіксацію первинної інформації з усіх точок організаційно-господарської одиниці та зовнішнього середовища	Сенсорні та IoT-системи для збору даних виробничих процесів. ERP-модулі збору транзакційних даних (закупівлі, продажі, склад). CRM-системи для реєстрації взаємодії з клієнтами. Форми введення даних співробітниками та автоматичні інтеграції з зовнішніми джерелами (наприклад, фінансові, маркетингові бази).
Підсистема накопичення даних ЄІП	Забезпечує організацію, структурізацію та систематизацію даних для використання.	Центральні бази даних підприємства (SQL, NoSQL). Сховища даних для інтеграції даних із різних систем. Архіви та репозиторії для довгострокового зберігання історичних даних. Механізми контролю якості та цілісності даних.
Підсистема обробки даних ЄІП	Виконує аналіз та трансформацію даних для отримання корисної інформації та підготовки її для прийняття рішень.	Інструменти ETL для підготовки даних. BI-системи та аналітичні платформи для агрегування та візуалізації даних. Модулі прогнозування, моделювання та сценарного аналізу. Алгоритми обробки великих даних та штучного інтелекту.
Підсистема зберігання даних ЄІП	Забезпечує надійне та безпечне зберігання структурованих і неструктурованих даних.	Локальні та хмарні сховища даних. Резервні копії та системи відновлення даних. Системи шифрування та контролю доступу для безпеки інформації. Каталоги даних і метадані для полегшення навігації та пошуку.
Підсистема передавання даних ЄІП	Гарантує своєчасне надходження інформації користувачам у потрібному форматі та обсязі.	Корпоративні мережі, VPN та інші канали зв'язку. API, інтеграційні шини та протоколи обміну даними. Системи повідомлень та сповіщень. Механізми синхронізації між підрозділами та зовнішніми партнерами.

Джерело: сформовано на основі [1—2; 4].

тивність виробництва, час виконання замовлень і якість продукції. Для допоміжних процесів складники цієї системи оцінюють управління ланцюгами постачання, кадрову ефективність та фінансовий облік. В управлінських процесах складники надають керівництву можливість прогнозувати попит на продукцію, спланувати виробничі цикли та оптимізувати витрати на основі даних про продажі, постачання та внутрішні операції. Таким чином, дані про виробництво, постачання, фінанси та персонал перетворюються на знання, які допомагають Siemens AG ухвалювати стратегічно обгрунтовані рішення для підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін ринку. Окреслена результативність можлива, якщо кожна наведена в табл. 3 підсистема залучена у забезпечення безперервного потоку інформації (від збору даних до прийняття управлінських рішень і зворотного зв'язку).

Щодо системи прийняття рішень у моделі Flow-IAM, зауважимо, що вона забезпечує прийняття, реалізацію та контроль управлінських рішень на основі результатів інформаційно-аналітичної діяльності підприємницької структури з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей кожного окремого бізнес-процесу. Так, структурований опис складників прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень наведений нами в табл. 4.

Таблиця 3. Структурований опис складників з перетворення інформаційних ресурсів у знання моделі Flow-IAM у підприємницькій структурі

Складник аналітичної системи	Конкретизація дії складника для обробки даних*	Застосування у моделі Flow-IAM		
		для основних процесів	для допоміжних процесів	для управлінських процесів
Збір та агрегація даних	Формування комплексного набору даних для аналізу у моделі Flow-IAM	Збір даних про виробничі операції, замовлення, постачання	Збір кадрової, фінансової, логістичної інформації	Збір стратегічних, фінансових та KPI даних
Очищення та нормалізація даних	Забезпечення вірогідності та порівнянності даних	Виявлення дефектів продукції, усунення дублювання замовлень	Коригування помилок у бухгалтерських записах, кадрових даних	Узгодження показників KPI та фінансових звітів
Аналітична обробка	Перетворення даних у знання, виявлення закономірностей	Визначення ефективності виробництва, оптимізація ресурсів	Аналіз ефективності персоналу, витрат, внутрішніх процесів	Виявлення ризиків, оцінка стратегічних сценаріїв, контроль ефективності
Візуалізація та звітність	Представлення знань у зручній формі для прийняття рішень	Моніторинг виробничих показників, стану замовлень	Візуалізація кадрових та фінансових показників	Звіти для керівництва, контроль за виконанням стратегічних та інших планів
Прийняття рішень / рекомендації	Надання практичних рекомендацій на основі аналітики	Рекомендації щодо оптимізації виробництва, планування постачань	Рекомендації щодо покращення роботи допоміжних підрозділів	Прийняття управлінських рішень, планування та корекція KPI
Зворотний зв'язок та коригування	Оцінка ефективності рішень та оновлення аналітичних моделей	Виявлення вузьких місць у виробництві, вдосконалення процесів	Вдосконалення підтримки основних процесів, корекція ресурсів	Корекція стратегічних рішень та управлінських процедур

Примітка

* здійснено з урахуванням сучасних умов господарювання.

Джерело: сформовано на основі [3—4; 5].

Таблиця 4. Структурований опис складників системи прийняття, реалізації та контролю управлінських рішень моделі Flow-IAM у підприємницькій структурі

Складник системи	Конкретизація дії складника для прийняття рішень*	Застосування у моделі Flow-IAM		
		для основних процесів	для допоміжних процесів	для управлінських процесів
Прийняття рішень	Формування управлінських рішень на основі аналітики моделі Flow-IAM	Оптимізація виробничих циклів, планування обсягів продукції	Розподіл ресурсів у допоміжних підрозділах, кадрові рішення	Стратегічне планування, управління ризиками, визначення KPI
Реалізація рішень	Впровадження обраних управлінських рішень у бізнес-процеси	Запуск виробничих ліній, зміна графіків, коригування постачань	Виконання кадрових, фінансових та логістичних рішень	Виконання стратегічних планів, реалізація управлінських ініціатив
Контроль і моніторинг	Відстеження ефективності виконання рішень та коригування процесів у моделі Flow-IAM	Моніторинг виробничих показників, якість продукції	Контроль витрат, виконання адміністративних та допоміжних завдань	Оцінка ефективності управлінських рішень, корекція стратегії, аналіз KPI
Зворотний зв'язок та корекція	Оцінка результатів рішень та внесення змін для підвищення ефективності	Виявлення вузьких місць у виробництві, вдосконалення процесів	Оптимізація допоміжних функцій, корекція ресурсів	Коригування стратегічних та тактичних рішень, адаптація до змін зовнішнього середовища

Примітка

* здійснено з урахуванням сучасних умов господарювання.

Джерело: сформовано на основі [4; 5—6].

Наприклад, у компанії в Siemens AG система прийняття рішень інтегрована з аналітичними платформами, що відстежують виробничі показники, стан постачань, фінансові та кадрові дані. Тому, якщо аналітичні модулі виявляють зростання часу на виготовлення окремих компонентів (через затримки у постачанні матеріалів), система прийняття рішень може автоматично запропонувати переналадування виробничих ліній, зміну постачальників або коригування графіку замовлень. Керівництво отримує конкретні рекомендації для оперативного втручання, а також може оцінювати ефективність прийнятих рішень (через показники KPI та зворотний зв'язок), своєчасно коригувати стратегію виробництва та забезпечувати виконання стратегічних цілей компанії. Окреслена результативність можлива, якщо кожна наведена в табл. 4 підсистема є взаємопов'язаною та функціонально чітко розмежованою, забезпечуючи безперервний потік інформації (від збору даних та аналітичної обробки до прийняття, реалізації й контролю управлінських рішень).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективна організація інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки основних бізнес-процесів є ключовою умовою забезпечення структурного управління діяльністю підприємницьких структур. Доведено, що узгодження інформаційних, аналітичних та управлінських потоків дозволяє підвищити результативність використання ресурсів, оптимізувати потоки робіт і забезпечити безперервне вдосконалення як операційних, так і стратегічних процесів у фірмах, товариствах і корпораціях.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність формування інтегрованої моделі інформаційної, аналітичної та управлінської підтримки бізнес-процесів, яку запропоновано позначати як Flow-IAM. Її концептуальною особливістю є потокова інтеграція інформаційних, аналітичних та управлінських компонентів у межах основних, допоміжних і управлінських бізнес-процесів.

Теоретична цінність проведеного дослідження полягає у виділенні загальної наповненості моделі підтримки бізнес-процесів, що представлена у форматі, який є набором взаємопов'язаних, проте функціонально відокремлених систем: підтримки інформаційних процесів (що забезпечують збір, накопичення та структурування даних, формуючи базу даних для аналітичної обробки), розробки аналітичних даних (що перетворюють інформаційні ресурси на знання, необхідні для обґрунтування управлінських рішень, виявлення тенденцій, проблем і можливостей розвитку бізнес-процесів) та підтримки прийняття рішень (що інтегрують результати аналітики у процес управління, формують рекомендації та інформаційну підтримку рішень). Взаємозв'язок окреслених систем дозволяє користувачам генерувати запити до інформаційно-аналітичної системи для оптимізації основних, допоміжних та управлінських процесів.

Практична цінність окресленого дослідження зумовлено тим, що модельна інтеграція окреслених складників фактично є однією з варіацій підходу BPM (Business Process Management) за якої формується

фокус на досягнення стратегічних і оперативних цілей через ефективне управління потоками робіт і ресурсів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію цифрових технологій у BPM-системи підтримки бізнес-процесів; розробку методик оцінювання ефективності інформаційно-аналітичної та управлінської підтримки в контексті BPM та адаптацію моделі підтримки до специфіки різних галузей та масштабів діяльності підприємницьких структур.

Література:

1. Бікулов, Д., Олійник, О., Головань, О., Динчев, С., Бікулов, Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту бізнес-процесів: концептуально-методологічні та прикладні аспекти. Управління змінами та інновації, 2025. № 14. С. 132—140.
2. Брадул О., Антонов С. Інформаційно-аналітичні системи у забезпеченні менеджменту корпорацій. Економічний аналіз. 2024. № 3. С. 19—29.
3. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
4. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Макажан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 104 с.
5. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
6. Тюріна Н., Назарчук Т., Шкабара Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 68—77.

References:

1. Bikulov, D., Oliynyk, O., Golovan, O., Dynchev, S., and Bikulov, R. (2025), "Information and analytical support for business process management: conceptual, methodological and applied aspects", *Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi*, vol. 14, pp. 132—140.
 2. Bradul, O., and Antonov, S. (2024), "Information and analytical systems in providing corporate management", *Ekonomichnyy analiz*, vol. 3, pp. 19—29.
 3. Kozenkov D., Alyoshina T. and Gaiduk I. (2022), "Process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
 4. Markova, S. V., Golovan, O.O., Bikulov, D.T., Oliynyk, O.M., Makazan, E. V., and Sukhareva, K.V. (2025), *Menedzhment biznes-protsesiv [Business Process Management]*, Zaporiz'kyi natsional'nyy universytet, Zaporizhzhia, Ukraine.
 5. Pererva I.M. (2021), "Advantages of implementing a process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
 6. Tyurina, N., Nazarchuk, T., and Shkabara, N. (2022), "Formation of information and analytical support for the management of business projects of an enterprise" *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 68—77.
- Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.*

Ю. В. Охота,

д. філос. з економіки, доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9943-2206>

С. Д. Недобейко,

аспірант кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6691-9930>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.145

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА: ІНСТИТУЦІЙНІ, РЕСУРСНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

Yu. Okhota,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University

S. Nedobeiko,

Postgraduate student of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources, Vinnytsia National Agrarian University

PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRICULTURAL PRODUCTION: INSTITUTIONAL, RESOURCE, ENVIRONMENTAL DETERMINANTS

Сучасне аграрне виробництво перебуває у стані трансформації під впливом глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів. Забезпечення еколого-економічної ефективності агросектору стає стратегічним завданням, оскільки від нього залежить не лише економічний розвиток підприємств, але й сталий стан природних ресурсів. Інституційні, ресурсні та екологічні детермінанти виступають ключовими факторами формування ефективності та стабільності аграрних систем. Мета. Метою дослідження є комплексне визначення передумов формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва через аналіз інституційних, ресурсних та екологічних детермінант і розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості аграрних систем. Методи. У роботі застосовано системний аналіз, порівняльно-логічний метод, методи структуризації та класифікації факторів, а також аналітичне узагальнення наукових джерел і практичних прикладів аграрного виробництва. Відповідно дані підходи дозволили інтегрувати різні аспекти досліджуваної проблеми та визначити взаємозв'язок між інституційними, ресурсними та екологічними детермінантами. Результати. Встановлено, що інституційні чинники формують рамкові умови розвитку аграрного виробництва, ресурсні детермінанти визначають потенціал продуктивності та економічної ефективності, а екологічні фактори спрямовують діяльність підприємств на збереження довкілля та стабільність виробничих систем. Проведена класифікація ресурсів та систематизація інституційних детермінант дозволяє ідентифікувати ключові важелі управління ефективністю. Розроблений алгоритм взаємодії екологічних чинників та економічних результатів демонструє комплексний вплив

природних ресурсів на стабільність аграрних підприємств. Висновки. Дослідження показало, що інтеграція інституційних, ресурсних та екологічних аспектів забезпечує системний підхід до підвищення еколого-економічної ефективності аграрного виробництва. Результати роботи можуть бути використані для розробки стратегій сталого розвитку підприємств агропромислового комплексу та оптимізації управлінських рішень.

Modern agricultural production is undergoing a profound transformation under the influence of global economic, social, and environmental challenges. Ensuring the environmental and economic efficiency of the agricultural sector has become a strategic objective, as it determines not only the economic development of enterprises but also the sustainable condition of natural resources. Institutional, resource, and environmental determinants act as key factors shaping the efficiency and stability of agricultural systems.

Purpose. The purpose of the study is to provide a comprehensive identification of the prerequisites for the formation of environmental and economic efficiency of agricultural production through the analysis of institutional, resource, and environmental determinants, as well as to develop scientifically grounded recommendations aimed at enhancing the sustainability of agricultural systems. **Methods.** The study applies a systems approach, comparative and logical analysis, methods of factor structuring and classification, as well as analytical generalization of scientific sources and practical cases of agricultural production. These methodological approaches made it possible to integrate various aspects of the research problem and to determine the interrelationships between institutional, resource, and environmental determinants.

Results. The findings indicate that institutional factors shape the framework conditions for the development of agricultural production, resource determinants define the potential for productivity and economic efficiency, while environmental factors orient enterprise activities toward environmental conservation and the stability of production systems. The classification of resources and systematization of institutional determinants enable the identification of key levers for efficiency management. The developed algorithm of interaction between environmental factors and economic outcomes demonstrates the integrated impact of natural resources on the stability of agricultural enterprises. **Conclusions.** The study confirms that the integration of institutional, resource, and environmental aspects ensures a systemic approach to improving the environmental and economic efficiency of agricultural production. The obtained results may be applied in the development of sustainable development strategies for agro-industrial enterprises and in the optimization of managerial decision-making processes.

Ключові слова: інноваційні механізми, сталий розвиток, фактори впливу, природокористування, ефективність, управлінські рішення.

Key words: innovative mechanisms, sustainable development, influencing factors, natural resource management, efficiency, managerial decisions.

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

Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до оцінки та формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва, що враховував би одночасно інституційні, ресурсні та екологічні детермінанти. Існуючі наукові дослідження зазвичай розглядають дані аспекти ізольовано, що ускладнює розробку ефективних механізмів управління та стратегій сталого розвитку. Практична значущість проблеми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та забезпечення екологічної стабіль-

ності виробничих систем у контексті сучасних глобальних викликів.

Зв'язок проблеми з науковими та практичними завданнями полягає у створенні методологічної бази для інтегрованого оцінювання ефективності аграрного виробництва та формування управлінських рішень, що сприятимуть одночасному досягненню економічних та екологічних цілей. Результати такого дослідження дозволяють адаптувати інституційні механізми, оптимізувати використання ресурсів та зменшити негативний вплив на довкілля.

Незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у сфері еколого-економічної ефективності аграрного виробництва, низка принципово важливих

аспектів загальної проблеми залишається недостатньо опрацьованою. Передусім це стосується комплексної інтеграції інституційних, ресурсних та екологічних детермінант, оскільки переважна більшість наукових праць зосереджується на аналізі окремих чинників ефективності без урахування їх взаємозалежного та синергійного впливу на результати господарської діяльності. Недостатньо систематизованим залишається й підхід до структурування ресурсних факторів у напрямку сталого розвитку, що проявляється у відсутності науково обґрунтованих класифікацій ресурсів, здатних комплексно відображати їхній вплив як на економічну результативність, так і на екологічну безпеку аграрного виробництва.

Окремої уваги потребує проблема алгоритмізації екологічно орієнтованих управлінських рішень, оскільки в сучасних дослідженнях практично відсутні прикладні моделі, які б відображали взаємодію екологічних параметрів із економічними результатами виробничої діяльності на рівні аграрних підприємств. Основними причинами недостатнього опрацювання зазначених аспектів є висока комплексність проблематики, фрагментарність наявних емпіричних даних та обмежена кількість практичних прикладів реалізації інтегрованого підходу до управління еколого-економічною ефективністю. Подолання окреслених наукових прогалин є важливим як для поглиблення теоретичних засад дослідження, так і для формування дієвих інструментів управління сталим розвитком аграрного виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений огляд наукових джерел засвідчує комплексний і багатовимірний характер проблематики формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва, що охоплює інституційні, ресурсні та екологічні аспекти розвитку аграрного сектору. Узагальнення сучасних досліджень дозволяє окреслити як теоретико-методологічні підходи до оцінювання ефективності, так і прикладні механізми її підвищення в умовах сталого розвитку.

Так, G. Kaletnik, A. Sakhno, N. Pryshliak, S. Lutkovska та T. Kolomiets [1] у своєму дослідженні зосереджують увагу на економічному оцінюванні природоохоронної діяльності в контексті сталого розвитку, доводячи, що екологічні заходи в аграрному секторі мають розглядатися не як витратна складова, а як інвестиція у довгострокову економічну ефективність і відтворення природного капіталу. У свою чергу, R. Kubik [2] аналізує економічні та екологічні аспекти ефективності сільськогосподарства в країнах — нових і старих членах Європейського Союзу, акцентуючи увагу на структурних відмінностях інституційного середовища та їхньому впливі на рівень еколого-економічної ефективності, що є важливим для адаптації європейського досвіду в національній практиці. Y. Ulko [3] досліджує економічну ефективність інновацій в органічному сільському господарстві, доводячи, що впровадження екологічно орієнтованих технологій сприяє не лише збереженню довкілля, а й підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, що підтверджує доцільність інтеграції інноваційного та екологічного підходів.

Поглиблюючи міждисциплінарний підхід, H. Taoumi, K. Elouahbi, I. Adnane та K. Lahrech [4] розглядають сталу продукцію рослинництва крізь призму життєвого циклу, поєднуючи економічні, екологічні та соціальні виміри, що дозволяє оцінювати ефективність аграрного виробництва як системний результат взаємодії ресурсів і технологій. При цьому у напрямку цифровізації управління земельними ресурсами O. Shebanina та ін. [5] обґрунтовують можливості застосування штучного інтелекту для підвищення економічної ефективності землекористування, підкреслюючи значення інноваційних інструментів у формуванні сучасної моделі еколого-економічного управління.

Важливий внесок у розвиток екологічної складової досліджень роблять M. Mivumbi та X. Yuan [6], які аналізують ефективність використання водних ресурсів у сільському господарстві через призму технічної та локаційної ефективності, доводячи, що раціональне природокористування є ключовим фактором підвищення економічних результатів виробництва. Проблеми адаптації аграрних підприємств до змін зовнішнього середовища розкривають

Yu. Okhota та S. Dotsiuk [7], обґрунтовуючи необхідність застосування адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу, що безпосередньо пов'язано з ефективністю використання ресурсного потенціалу. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційної конкурентоспроможності підприємств АПК системно узагальнено у монографії I. B. Гончарук та ін. [8], де доведено, що інноваційний розвиток є визначальною умовою поєднання економічної результативності та екологічної відповідальності.

Поглиблюючи теоретико-методологічні засади, Ю. В. Охота та ін. [9] розкривають сутність еколого-економічної ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, обґрунтовуючи необхідність її оцінювання як інтегрованого показника результативності господарської діяльності. Економічні механізми природоохоронної діяльності аналізують А. А. Сахно, Л. Л. Болтовська, І. А. Чіков, С. О. Доцюк [10], доводячи, що ефективність екологічних заходів безпосередньо залежить від якості управлінських рішень та інституційного забезпечення. Інституційний вимір земельних відносин досліджують О. В. Ходаківська, М. П. Мартинюк та І. М. Сабій [11], які пропонують класифікацію моделей земельних відносин, акцентуючи на їхньому впливі на ефективність землекористування та екологічну стабільність аграрного виробництва.

Європейський зміст еколого-економічного розвитку сільського господарства розкрито у роботі J. Domagala [12], де підкреслено взаємозв'язок між енергетичною ефективністю, екологічними обмеженнями та економічними результатами аграрної діяльності. Порівняльний аналіз екоефективності аграрного сектору в країнах ЄС та Туреччині здійснює D. I. Yilmaz [13], що дозволяє виявити просторові відмінності та інституційні чинники формування результативності аграрного виробництва. Екологічно-економічний підхід до управління біорізноманіттям і захисту рослин представлено у дослідженні E. Moretti, M. Loreau, M. Benzaquen [14], де доведено, що розмір господарств є важливим



Рис. 1. Інституційні детермінанти формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва

Джерело: складено автором на основі [2, с. 1—13; 7, с. 344—356; 17].

фактором збалансування економічних та екологічних цілей. Питання обліково-аналітичного забезпечення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств розглядають Г.Ю. Аніщенко, О.Д. Підлубна та А.В. Басок [15], підкреслюючи роль інформаційної підтримки у прийнятті ефективних управлінських рішень. Інструментарій управління зростанням ресурсного потенціалу аграрних підприємств систематизує О.В. Гаврильченко [16], акцентуючи на необхідності комплексного підходу до розвитку матеріально-технічних та трудових ресурсів. Зокрема, завершує логіку огляду дослідження А.М. Третяка та ін. [17], у якому розкрито інституціональні проблеми консолідації земель в Україні з урахуванням європейського досвіду, що є ключовим для підвищення еколого-економічної ефективності землекористування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення передумов формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва шляхом аналізу та систематизації інституційних, ресурсних та екологічних детермінант.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- 1) ідентифікувати та проаналізувати інституційні детермінанти, що впливають на еколого-економічну ефективність аграрного виробництва;
- 2) класифікувати ресурсні фактори та оцінити їхній вплив на продуктивність і стійкість агропідприємств;
- 3) розробити алгоритм взаємодії екологічних детермінант та економічних результатів виробництва для підвищення стабільності аграрних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток аграрного підприємництва безпосередньо детермінується рівнем ресурсного забезпечення сільськогосподарських підприємств та здатністю до його безперервного відтворення. У сучасних умовах аг-

ровиробники здійснюють господарську діяльність у середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої сукупністю зовнішніх впливів, зокрема геополітичних і гео-економічних трансформацій. Водночас об'єктивні біологічні процеси аграрного виробництва є безперервними, проте зазначені чинники істотно впливають на організацію технологічних і логістичних процесів, що, у свою чергу, відображається на рівні економічної результативності підприємств, їх фінансовій стійкості, спроможності до самофінансування та інвестиційного розвитку. За таких умов ефективне управління діяльністю аграрних суб'єктів можливе лише за наявності достовірної та систематизованої інформації про обсяг, структуру та якість ресурсного потенціалу, а також обґрунтованої оцінки рівня його використання. Саме діагностика ресурсного забезпечення створює підґрунтя для формування управлінських рішень і визначення стратегічних векторів економічного зростання аграрних підприємств [15].

Формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва є складним процесом, що визначається взаємодією фундаментальних інституційних чинників. Інституції створюють правила гри для суб'єктів господарювання, визначають межі екологічно відповідальної поведінки та формують стимули до впровадження ресурсозберігаючих практик. Систематизація інституційних детермінант дозволяє структурувати середовище, у якому формується ефективність аграрної системи, та визначити ключові важелі державного й локального регулювання (рис. 1).

Запропоновані інституційні детермінанти формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва дозволяють цілісно осмислити багаторівневий характер інституційного впливу на результати господарської діяльності аграрних підприємств. Пропонована схема демонструє, що ефективність екологічно орієнтованого розвитку формується не ізольовано в межах окремих регуляторів чи інструментів, а як результат узгодженої дії державного регулювання, економічних інститутів, соціальних запитів та інституційної інфра-

структури. Відповідно така взаємодія забезпечує перехід від декларативних екологічних вимог до реальних економічних стимулів і управлінських рішень, що сприяють раціональному використанню ресурсів і зниженню екологічних ризиків.

Отже, така взаємодія інституційної складової дозволяє ідентифікувати ключові важелі впливу на поведінку суб'єктів аграрного виробництва, а також виявити потенційні інституційні дисбаланси, які можуть стримувати досягнення еколого-економічної ефективності. Зокрема, відсутність координації між регуляторними, фінансовими та соціальними інститутами знижує результативність навіть за наявності формально дієвих механізмів підтримки. Відповідно у цьому розумінні представлений рис. 1 слугує методологічною основою для подальшого аналізу ресурсних та екологічних детермінант, оскільки дозволяє розглядати їх у взаємозв'язку з інституційним середовищем, яке визначає можливості реалізації потенціалу сталого розвитку аграрного виробництва.

Розділяємо думку вчених Г. М. Калетніка та ін., що економічне оцінювання природоохоронної діяльності в аграрному секторі доцільно розглядати крізь призму довгострокової віддачі, а не як сукупність додаткових витрат. При цьому науковці доводять, що інституційна підтримка екологічних заходів формує передумови відтворення природного капіталу та сприяє підвищенню еколого-економічної ефективності аграрного виробництва в контексті сталого розвитку [1, с. 217—236].

Досліджено, що економічна стійкість підприємства розглядається як інтегральна характеристика його функціонування, що відображає здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати стабільну динаміку розвитку та досягати стратегічних і тактичних цілей бізнесу за умов дії комплексу внутрішніх і зовнішніх загроз. Визначальним чинником такої стійкості виступає ефективність використання ресурсного потенціалу, яка формує основу фінансової стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [16, с. 123]. На нашу думку у системі управління сталим розвитком аграрних організацій особливої ваги набувають науково обґрунтовані підходи до аналізу й оцінки рівня залучення та відтворення ресурсів, оскільки саме вони дозволяють своєчасно ідентифікувати резерви підвищення результативності господарської діяльності та мінімізувати ризики втрати економічної рівноваги.

Економічна ефективність аграрного виробництва традиційно асоціюється з досягненням високих фінансово-економічних результатів, що забезпечують стабільність функціонування та довгостроковий розвиток підприємств, і оцінюється через систему показників рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Водночас екологічна ефективність спрямована на обмеження негативного впливу виробничих процесів на навколишнє природне середовище та передбачає збереження біорізноманіття, зниження рівня забруднення компонентів екосистем і раціональне використання природних ресурсів. Поєднання зазначених підходів формує зміст еколого-економічної ефективності, яка орієнтована на збалансоване використання земельних, водних та енергетичних ресурсів, мінімізацію екологічних ризиків і підтримання продуктивності агроєкосистем у довгостроковій перс-

Таблиця 1. Ресурсні детермінанти та їхній вплив на еколого-економічну ефективність аграрного виробництва

Група ресурсів	Змістове наповнення	Ефект для еколого-економічної ефективності
Земельні ресурси	родючість, деградація, ерозія, меліоративний стан	формують сукупний потенціал продуктивності та екологічну стійкість агроєкосистем
Матеріально-технічні ресурси	техніка, обладнання, енергоощадні технології	забезпечують оптимізацію витрат та скорочення енергоспоживання
Інноваційні технології	точне землеробство, цифровізація, біотехнології	підвищують точність управління ресурсами та знижують антропогенне навантаження
Людський капітал	професійна підготовка, компетентність, культура екологічної відповідальності	забезпечує правильне впровадження сталих практик
Фінансові ресурси	інвестиції, кредитні програми, гранти	визначають можливість модернізації виробництва
Інформаційні ресурси	аналітика, моніторинг, цифрові дані	дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: складено автором на основі [1 с. 217-236; 3 с. 118—140; 5, 82—90].

пективі [9, с. 203]. Таким чином, еколого-економічна ефективність використання сільськогосподарських земель постає як комплексна категорія, що інтегрує економічні результати господарської діяльності з урахуванням екологічних наслідків впливу на природне середовище, поєднуючи економічну й екологічну складові в єдину систему оцінювання.

Ю. Охота та С. Доцюк акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу безпосередньо залежить від здатності адаптивно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Запропонований авторами механізм адаптації ґрунтується на ефективному використанні ресурсного потенціалу, що узгоджується з концепцією еколого-економічної ефективності як інтегрованого результату управлінських рішень [7, с. 344—356].

При цьому ресурсна база аграрного виробництва є фундаментальною складовою еколого-економічної ефективності. Відповідно її структурні характеристики — земля, техніка, інновації, людський капітал — визначають потенціал підприємств щодо мінімізації витрат, підвищення продуктивності та зниження антропогенного навантаження на довкілля. Класифікація ресурсних детермінант дає можливість об'єктивно оцінити, які елементи виробничого потенціалу виступають ключовими драйверами сталого функціонування аграрних систем (табл. 1).

Представлена класифікація ресурсних детермінант дозволяє системно охарактеризувати багатоконпонентну структуру ресурсного потенціалу аграрного виробництва та простежити його вплив на формування еколого-економічної ефективності. Дані табл. 1 наочно демонструють, що результативність господарської діяльності аграрних підприємств визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а передусім якістю їх використання, рівнем технологічної оснащеності та здатністю до інтеграції інноваційних рішень у виробничі про-

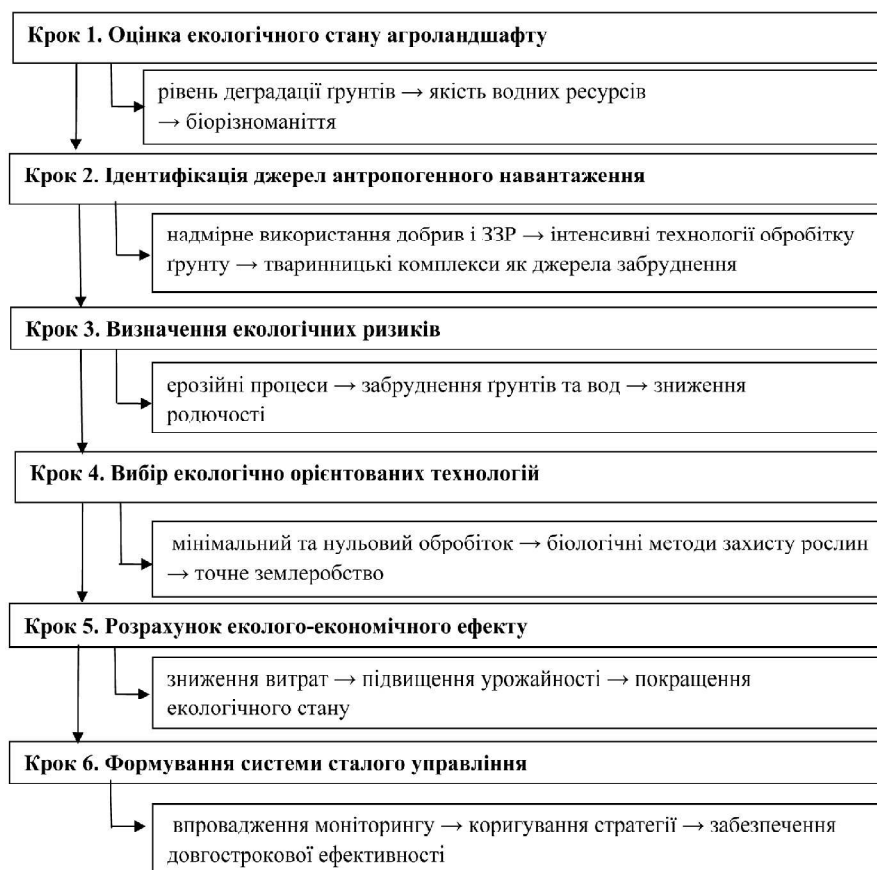


Рис. 2. Алгоритм впливу екологічних детермінант на еколого-економічну ефективність аграрного виробництва

Джерело: складено автором.

цеси. Особливу роль у цьому напрямку відіграють земельні ресурси як базис аграрного виробництва, стан яких безпосередньо впливає на продуктивність агросистем і довгострокову екологічну стійкість.

Аналіз ресурсних детермінант засвідчує, що синергія між інноваційними технологіями, людським капіталом та інформаційними ресурсами формує передумови для раціонального природокористування і мінімізації антропогенного навантаження. Водночас фінансові ресурси виступають каталізатором модернізаційних процесів, забезпечуючи можливість впровадження енергоощадних і екологічно орієнтованих технологій.

Погоджуємося з думкою І.В. Гончарук та ін., які доводять, що інноваційна конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу формується на основі системного поєднання ресурсного потенціалу, управлінських компетенцій та екологічної відповідальності. У свою чергу, вчені підкреслюють, що саме інновації виступають ключовою ланкою, яка трансформує ресурсні можливості у стійкі еколого-економічні результати господарської діяльності [8].

Третяк А.М. зазначають, що у середовищі глобальних економічних, екологічних і соціальних викликів, а також з урахуванням трансформаційних процесів у сфері земельних відносин, особливої актуальності набуває проблема науково обґрунтованої класифікації моделей землекористування та земельних відносин [17]. Досліджено, що посилення кліматичних змін, деградація та виснаження природних ресурсів, урбанізаційні

процеси й загострення соціальної нерівності формують нові вимоги до системи управління земельним фондом та потребують переосмислення традиційних підходів. За умов динамічного та нестабільного зовнішнього середовища кожен етап земельної реформи має спиратися на чітке теоретико-методологічне обґрунтування, а вибір відповідної моделі земельних відносин повинен базуватися на принципах економічної доцільності, екологічної безпеки та соціальної збалансованості, що в сукупності визначає передумови підвищення еколого-економічної ефективності аграрного виробництва.

При цьому А.А. Сахно, Л.Л. Болтовська, І.А. Чіков та С.О. Доцюк обґрунтовують, що ефективність природоохоронної діяльності в аграрному виробництві значною мірою визначається якістю управлінських рішень та інституційним середовищем їх реалізації. Зокрема, автори доводять необхідність застосування комплексних моделей оцінювання, які поєднують екологічні параметри з економічними результатами, що створює підґрунтя для розробки прикладних алгоритмів еколого-економічної ефективності [10, с. 144—163].

Зазначимо, що екологічні чинники виступають визначальними детермінантами формування еколого-економічної ефективності, оскільки вони безпосередньо впливають як на якість виробничих ресурсів, так і на можливість їхнього стійкого відтворення. Інтенсивність антропогенного навантаження, структура землекористування, рівень забруднення та екологічність технологій визначають баланс між економічними результатами та

стійкістю агросистем. Побудова алгоритму дає змогу відтворити логіку взаємозалежності екологічних параметрів та управлінських рішень (рис. 2).

Отже, представлений алгоритм демонструє поетапну, логічно структуровану модель впливу екологічних детермінант на формування еколого-економічної ефективності аграрного виробництва. Відтак, ефективність виробничих систем формується не окремими фрагментарними заходами, а через комплексне, системне управління природними ресурсами та технологічними процесами. Оцінка стану агроландшафту та ідентифікація джерел антропогенного навантаження дозволяють завчасно визначити екологічні ризики, що формують основу для обґрунтованого вибору технологій, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Запропонований алгоритм підкреслює інтеграцію екологічних і економічних аспектів, тобто екологічні заходи безпосередньо трансформуються у економічні вигоди через зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності та покращення якості природного середовища. Впровадження моніторингу та коригування управлінських рішень створює механізм зворотного зв'язку, що забезпечує динамічну адаптацію стратегії і довгострокову сталість ефективності. Таким чином, екологічна складова виступає не зовнішнім обмеженням, а інтегрованим елементом економічного розвитку аграрного виробництва, формуючи основу для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що еколого-економічна ефективність аграрного виробництва формується під впливом взаємопов'язаних інституційних, ресурсних та екологічних детермінант, які визначають комплексні умови розвитку агропідприємств. Інституційні фактори створюють базові рамки функціонування та стимулюють впровадження екологічно відповідальних практик, ресурсні визначають потенціал продуктивності та здатність підприємств до інновацій і модернізації, а екологічні чинники забезпечують стійкість виробничих систем, підтримуючи баланс між економічними результатами та відновленням природного капіталу.

Класифікація ресурсних детермінант та систематизація інституційних чинників дозволяють визначити ключові важелі управлінських рішень і пріоритетні напрями розвитку агропідприємств. Аналіз показав, що ефективність аграрного виробництва визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а передусім якістю їх використання, технологічною оснащеністю, рівнем професійної підготовки персоналу та інтеграцією інноваційних рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграють земельні ресурси, стан яких безпосередньо впливає на продуктивність агросистем та їх довгострокову екологічну стабільність.

Запропонований алгоритм взаємодії екологічних та економічних параметрів демонструє, що ефективність аграрних систем формується через комплексне, системне управління природними ресурсами та технологічними

процесами. При цьому раннє виявлення джерел антропогенного навантаження та оцінка екологічних ризиків створюють основу для обґрунтованого вибору технологій, орієнтованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Інтеграція екологічних заходів у виробничі процеси дозволяє трансформувати їх у економічні вигоди через зниження витрат, підвищення продуктивності та поліпшення якості природного середовища.

Отримані результати підтверджують доцільність системного підходу до оцінювання еколого-економічної ефективності аграрних підприємств і створюють базу для розробки практичних стратегій підвищення їх стійкості. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення методик кількісного оцінювання інтегрованої ефективності, розвиток цифрових інструментів моніторингу, а також адаптацію управлінських рішень до динамічних змін економічного та екологічного середовища.

Література:

1. Kaletnik G., Sakhno A., Pryshliak N., Lutkovska S., Kolomiets T. Economic evaluation of environmental protection activities in the context of sustainable development: the experience of Ukraine. *Energy policy journal*. 2025. Vol. 28. Issue 3. P. 217—236. DOI: <https://doi.org/10.33223/epj/207022>.
2. Kubik R. Economic and environmental aspects of agricultural efficiency of new and old member states of the European union — is there a chance to reduce the differences? *Economics and Environment*. 2025. Vol. 1 (92). P. 1—13. DOI: <http://doi.org/10.34659/eis.2025-92.1.822>.
3. Ulko Y. Evaluation of economic efficiency of innovations in organic agriculture. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. Vol. 5 (3). P. 118—140. DOI: <https://doi.org/10-51599/are.2019.05.03.08>.
4. Taoumi H., Elouahbi K., Adnane I., Lahrech K. Sustainable crop production: Highlights on economic, environmental and social life cycle thinking. *Science of the Total Environment*. 2024. Vol. 916. 170267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.170267>.
5. Shebanina O., Tyshchenko S., Parkhomenko O., Khylo I., Krainii V. Application of artificial intelligence to improve the economic efficiency of land use management in the agricultural sector. *Ekonomika APK*. 2025. Vol. 32 (1). P. 82—90. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.82>.
6. Mivumbi M., Yuan X. Sustainable environmental economics in farmers' production via irrigation resource utilization using technical and allocative efficiency. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (5). 4101. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054101>.
7. Okhota Y., Dotsiuk S. Directions for increasing the competitiveness of enterprises of the aic based on an adaptive mechanism of response to changes in the operating environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. № 11 (4). P. 344—356. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-344-356>.
8. Гончарук І.В., Охота Ю.В., Чіков І.А. Забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємств

АПК: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: ПрАТ "Віноблдрукарня". 2024. 275 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/38239.pdf> (дата звернення: 14.12.2025).

9. Охота Ю., Недобейко С. Еколого економічна ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств: теоретико методологічний аспект. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. № 3 (2). С. 201—207. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-31](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-31).

10. Сахно А.А., Болтовська Л.Л., Чіков І.А., Доцюк С.О. Економічне оцінювання ефективності здійснення природоохоронної діяльності в Україні. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 4 (70). С. 144—163. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-4-10>.

11. Ходаківська О.В., Мартинюк М.П., Сабій І.М. Теоретичні підходи до класифікації моделей земельних відносин. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.15>.

12. Domagala J. Economic and environmental aspects of agriculture in the EU countries. *Energies*. 2021. Vol. 14 (22). 7826. DOI: <https://doi.org/10.3390/en14227826>.

13. Yilmaz D.I. Eco efficiency in the agricultural sector: a cross country comparison between the EU and Turkiye. *Sustainability*. 2025. 17 (13). 5713. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17135713>.

14. Moretti E., Loreau M., Benzaquen M. Farm size matters: a spatially explicit ecological-economic framework for biodiversity and pest management. *General Economics*. 2025. Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.17687>.

15. Аніщенко Г.Ю., Підлубна О.Д., Басок А.В. Обліково-інформаційний та аналітичний супровід управління процесом відтворення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.85%20>.

16. Гаврильченко О.В. Інструментарій управління зростанням ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. № 4 (7). С. 122—128. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-17>.

17. Третяк А.М., Третяк В.М., Гетманчик І.П., Третяк Р.А., Лобунько А. В. Інституціональні проблеми консолідації земель в Україні із врахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.6>.

References:

1. Kaletnik, G., Sakhno, A., Pryshliak, N., Lutkovska, S. and Kolomiets, T. (2025), "Economic evaluation of environmental protection activities in the context of sustainable development: the experience of Ukraine", *Energy Policy Journal*, vol. 28, issue 3, pp. 217—236.

2. Kubik, R. (2025), "Economic and environmental aspects of agricultural efficiency of new and old member states of the European union — is there a chance to reduce the differences?", *Economics and Environment*, vol. 1 (92), pp. 1—13.

3. Ulko, Y. (2019), "Evaluation of economic efficiency of innovations in organic agriculture", *Agricultural and*

Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 5 (3), pp. 118—140.

4. Taoumi, H., Elouahbi, K., Adnane, I. and Lahrech, K. (2024), "Sustainable crop production: Highlights on economic, environmental and social life cycle thinking", *Science of the Total Environment*, vol. 916. 170267.

5. Shebanina, O., Tyshchenko, S., Parkhomenko, O., Khylyk, I. and Krainii, V. (2025), "Application of artificial intelligence to improve the economic efficiency of land use management in the agricultural sector", *Ekonomika APK*, vol. 32 (1), pp. 82—90.

6. Mivumbi, M. and Yuan, X. (2023), "Sustainable environmental economics in farmers' production via irrigation resource utilization using technical and allocative efficiency", *Sustainability*, vol. 15 (5). 4101.

7. Okhota, Yu. and Dotsiuk, S. (2025), "Directions for increasing the competitiveness of enterprises of the aic based on an adaptive mechanism of response to changes in the operating environment", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 (4), pp. 344—356.

8. Honcharuk, I.V., Okhota, Yu.V. and Chikov, I.A. (2024), *Zabezpechennia innovatsiinoi konkurento-spromozhnosti pidpriemstv APK: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Ensuring innovative competitiveness of agribusiness enterprises: theory, methodology, practice], PJSC "Vinobldrukarnia", Vinnytsia, Ukraine.

9. Okhota, Yu.V. and Nedobeiko, S.M. (2025), "Environmental and economic efficiency of agricultural enterprises functioning: theoretical and methodological aspect", *Visnyk of Khmelnytskyi National University*, vol. 3 (2), pp. 201—207.

10. Sakhno, A.A., Boltovska, L.L., Chikov, I.A. and Dotsiuk, S.O. (2024), "Economic assessment of the effectiveness of environmental protection activities in Ukraine", *Economics, Finance and Management: Topical Issues of Science and Practice*, vol. 4 (70), pp. 144—163.

11. Khodakivska, O.V., Martyniuk, M.P. and Sabii, I.M. (2025), "Theoretical approaches to the classification of land relations models", *Efektivna Ekonomika*, vol. 4.

12. Domagala, J. (2021), "Economic and environmental aspects of agriculture in the EU countries", *Energies*, vol. 14 (22).

13. Yilmaz, D.I. (2025), "Eco-efficiency in the agricultural sector: a cross-country comparison between the EU and Turkiye", *Sustainability*, vol. 17 (13). 5713.

14. Moretti, E., Loreau, M. and Benzaquen, M. (2025), "Farm size matters: a spatially explicit ecological-economic framework for biodiversity and pest management", *General Economics*, vol. 1.

15. Anishchenko, H.Yu., Pidlubna, O.D. and Basok, A.V. (2025), "Accounting, information and analytical support for managing the process of reproduction of the resource potential of agricultural enterprises", *Efektivna Ekonomika*, vol. 7.

16. Havrylchenko, O.V. (2022), "Tools for managing the growth of the resource potential of agricultural enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 4 (7), pp. 122—128.

17. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M., Hetmanchyk, I.P. and Tretiak, R.A. (2025), "Institutional problems of land consolidation in Ukraine taking into account European experience", *Efektivna Ekonomika*, vol. 4.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2025 р.

УДК 005.511:338.45:004.9:656.2

А. С. Тараненко,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3857-4328>
Л. Г. Капранова,
к. е. н., доцент, Державний вищий навчальний заклад
"Приазовський державний технічний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6014-9999>
Т. К. Метіль,
к. е. н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.153

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

A. Taranenko,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies
L. Kapranova,
PhD in Economics, Associate Professor, State Higher Educational Institution "Pryazovskyi State Technical University"
T. Metil,
PhD in Economics, Associate Professor, Izmail State University of Humanities

STRATEGY OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF RAILWAY ENGINEERING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY ECONOMY

Стаття присвячена обґрунтуванню стратегічних напрямів економічного розвитку підприємства залізничного машинобудування в умовах воєнної економіки та цифрової трансформації на прикладі Дніпропетровського стрілочного заводу. У дослідженні проаналізовано вплив зовнішнього середовища воєнного часу на діяльність промислових підприємств, зокрема зростання енергетичних, логістичних, виробничих і кадрових ризиків, а також структурні зміни попиту, пов'язані з відновленням залізничної інфраструктури України. Особливу увагу приділено оцінюванню внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи рівень автоматизації виробництва, використання CAD-систем, ERP-платформ та інших інструментів цифрового управління. Запропоновано економіко-математичну модель оптимізації стратегії розвитку, яка інтегрує економічні, виробничі, інноваційно-цифрові, енергоефективні та ризикові показники з урахуванням специфіки воєнної економіки. Однією з ключових переваг моделі є явне врахування ризиків, зумовлених воєнним станом, зокрема енергетичних, логістичних, фізичних, кадрових та контрактних загроз. Це забезпечує можливість вибору стратегічних проєктів, які не лише максимізують економічний ефект, але й підвищують стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного управління підприємствами залізничного машинобудування та при формуванні програм повоєнного відновлення транспортної інфраструктури.

The article is devoted to substantiating strategic directions of economic development of a railway engineering enterprise under conditions of a wartime economy and digital transformation, using the Dnipropetrovsk Switch Plant as a case study. The research examines the impact of the wartime external environment on industrial enterprises, including increased energy, logistics, production, and human resource risks, as well as structural changes in demand driven by the urgent need to restore and modernize Ukraine's railway infrastructure. Particular attention is paid to the assessment of the internal potential of the enterprise, including the level of production automation, the use of CAD-systems, ERP platforms, and other digital management tools that determine the enterprise's digital maturity. The study proposes an economic and mathematical model for optimizing the enterprise development strategy, which integrates economic, production, innovation, digital, energy efficiency, and risk indicators, explicitly accounting for wartime-specific threats and constraints. The model enables a quantitative comparison of alternative strategic development projects and supports the selection of an optimal investment portfolio under limited financial resources and an elevated level of uncertainty. The proposed approach enhances the transparency and objectivity of strategic decision-making and allows for scenario analysis depending on changes in risk levels and strategic priorities. The results of the model approbation demonstrate that investments in digital transformation and energy-efficient solutions can provide higher strategic value compared to purely production-oriented projects, particularly in terms of resilience and long-term competitiveness. The findings of the study can be applied in the strategic management practice of railway engineering enterprises and may also be useful for policymakers and stakeholders involved in designing post-war recovery programs for transport infrastructure, as well as for enterprises seeking integration into European industrial and logistics value chains.

Ключові слова: стратегічний розвиток, воєнна економіка, залізничне машинобудування, цифрова трансформація, економіко-математичне моделювання, менеджмент.

Key words: strategic development, wartime economy, railway engineering, digital transformation, economic and mathematical modeling, management.

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

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України промислові підприємства залізничного машинобудування опинилися у безпрецедентно складному економічному середовищі. Руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, різкі коливання вартості ресурсів, дефіцит кваліфікованої робочої сили та зростання операційних ризиків істотно впливають на функціонування підприємств, що забезпечують критично важливі елементи залізничної мережі. Одним із таких підприємств є Дніпропетровський стрілочний завод — ключовий виробник стрілочних переводів, глухих перетинань та інших компонентів верхньої будови колії для АТ "Укрзалізниця" та промислових залізниць України [1—3].

Сучасні умови воєнної економіки створюють для підприємств подвійний виклик. З одного боку, їх діяльність відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, ризиків і постійної нестабільності. З іншого саме в цей період формується значний та стійкий попит на відновлення й модернізацію залізничної інфраструктури, яка відіграє ключову роль у забезпеченні функці-

онування держави та військово-логістичних процесів. За таких умов особливої ваги набувають науково обгрунтовані підходи до стратегічного управління розвитком підприємств залізничного машинобудування, здатні не лише ефективно реагувати на зовнішні загрози, а й повною мірою реалізовувати наявний потенціал економічного зростання [4; 5].

Ефективне стратегічне управління промисловим підприємством у воєнних та поствоєнних умовах потребує формалізації процесу вибору інвестиційних і технологічних рішень, здатних забезпечити зростання виробничої спроможності, зниження собівартості продукції та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз. У цьому контексті важливим інструментом є побудова економіко-математичної моделі оптимізації стратегії розвитку, яка дозволяє кількісно оцінити вплив окремих проєктів модернізації на інтегральний рівень розвитку Дніпропетровського стрілочного заводу та здійснити раціональний вибір стратегічного портфеля за умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків воєнного періоду [6].

Виробнича інфраструктура заводу включає два основні напрями діяльності — сталеплавильне та стрілочне виробництва, які в сукупності забезпечують замкнений технологічний цикл виготовлення стрілочної про-

дукції. Проектна виробнича спроможність підприємства становить від 10 000 до 12 000 комплектів стрілочних переводів на рік залежно від конструктивної складності виробів, а також близько 7 200 тон високомарганцевого лиття та до 7 000 тон придатного вуглецевого лиття щорічно [7].

Аналіз відкритих даних свідчить, що у 2022 році, в умовах дії воєнного стану, результативність функціонування підприємства помітно погіршилася, тоді як у 2023 році відбулося її відчутне зростання. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 33 %, а наступного року зріс на 76,8 %. Подібну динаміку демонструє й показник прибутковості, так, валовий прибуток від реалізації продукції зменшився на 20,3 %, а у 2023 році зріс на 66,2 %.

Ключовим чинником конкурентоспроможності промислових підприємств в наш час стає цифрова зрілість, тобто автоматизація виробництва, інтеграція CAD/CAM/CAE-систем, ERP/CRM-платформ, та використання цифрових двійників та аналітичних даних для ухвалення управлінських рішень. Для підприємств, що працюють з критичною інфраструктурою, такою як стрілочні переводи, цифровізація стає не лише інструментом підвищення продуктивності, але й необхідністю для забезпечення якості, простежуваності, стандартизації та довіри з боку замовників, у тому числі міжнародних.

Дніпропетровський стрілочний завод, як виробник елементів верхньої будови колії (стрілочних переводів, глухих перетинань різних марок, зрівнювальних пристроїв), функціонує в умовах підвищеної відповідальності за безпеку залізничної інфраструктури, високого рівня ресурсоемності виробництва, залежності від металургійних поставок та наявних високотехнологічних процесів механічної обробки та термічної підготовки. Тому стратегічні рішення щодо модернізації підприємства повинні враховувати як економічний ефект, так і технологічні, інноваційні, енергетичні та ризикові аспекти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової зрілості та цифровізації виробництва розглядалися в багатьох дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів:

Так, Островська Г. у своїй роботі [8] досліджує цифровий розвиток підприємств на основі методів діагностики та оцінювання цифрової зрілості, узагальнюючи низку моделей, в яких виділено виміри: технології, процеси та організація. Автором підкреслено, що цифрова зрілість підприємства вимагає не тільки наявності окремих ІТ-рішень, а також і інтегроване використання систем ERP, CAD, систем аналітики даних та кібербезпеки в єдиному контурі управління. Було наголошено на необхідності інтеграції цих систем з виробничим плануванням, управлінням запасами й обліком витрат.

В дослідженні Краус Н. та ін. [9] було проаналізовано цифровізацію виробництва та розгортання технологій Індустрії 4.0 в Україні в умовах воєнного стану та зближення з ЄС. Авторами було доведено, що попри усвідомлення важливості цифрової трансформації, значна частина українських машинобудівних підпри-

ємств залишається на рівні окремих островів автоматизації (тобто наявні окремі CAD та локальні АСУТП), без інтегрованої ERP архітектури. Водночас великі промислові групи, такі як ДТЕК, "Укрзалізниця", "Інтерпайп" тощо декларують цільові програми цифровізації та інвестують у технології 4.0, розглядаючи їх як ключовий фактор конкурентоспроможності. Це доводить, що від підприємств, що входять у екосистему "Укрзалізниця" та великих промислових холдингів, поступово вимагатимуть прозорого обміну даними та інтеграції в цифрові ланцюги поставок.

В роботі Новікова О. та ін. [10] досліджувався зв'язок між цифровою економікою та економічною безпекою, використовуючи статистику щодо використання ERP, CRM та BI рішень, робототехніки і штучного інтелекту на підприємствах України. У статті було наведено дані, згідно з якими частка підприємств, що використовують ERP-системи, знаходиться в діапазоні приблизно від 5,9 до 16,2 %, залежно від року та групи галузей; CRM-систем від 2,6 до 7,4%, BI систем від 2,8 до 3,9 %, а робототехніки від 4,1 до 7,2%. Технології штучного інтелекту застосовують близько 5,4% підприємств. Це свідчить, що для більшості українських підприємств рівень цифрової зрілості є низьким. Для підприємства, яке працює в сегменті машинобудування для залізничного транспорту, перехід до вищого рівня цифрової зрілості може прямо підвищити надійність поставок, прозорість витрат і здатність працювати в умовах нестабільних воєнних ланцюгів постачання.

У своєму дослідженні Бавико О. [11] аналізує цифровізацію бізнес-процесів логістичних підприємств як елемент стратегії сталого розвитку. Дослідження показало, що серед логістичних компаній ERP-системи використовують близько 54% підприємств, а CRM близько 58%. При цьому за даними Держстату лише 35,2 % підприємств в Україні загалом мають офіційний веб-сайт, а частка користувачів соціальних мереж серед них складає 25,7 %, що суттєво менше за показники ЄС (там 78% підприємств мають веб-сайт, а 59% використовують соціальні мережі).

Ці результати важливі як галузевий орієнтир: залізничне машинобудування органічно пов'язане з логістикою й обслуговуванням інфраструктури, а отже, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів (від відстеження замовлень до сервісного обслуговування) прямо впливає на конкурентну позицію підприємства на ринку "Укрзалізниці" та міжнародних операторів.

В роботі Токмакової І. [12] досліджено тенденції функціонування залізничного транспорту України в період за 2022—2023 роки, та показано, що залізниця водночас зазнала суттєвих руйнувань і стала ключовим каналом військових та гуманітарних перевезень. Наголошується на зростанні ролі маневрової та ремонтної інфраструктури, потребі прискореного відновлення верхньої будови колії, модернізації стрілочних переводів і вузлових станцій.

На основі узагальнення вищенаведених джерел можна зробити висновок, що внутрішній потенціал промислового підприємства в умовах воєнної економіки визначається не лише виробничими потужностями й фінансовими ресурсами, а й рівнем наступних показників:

1) технологічної автоматизації (наявність та інтегрованість верстатів з ЧПК, роботизація ключових операцій; використання засобів CAD для проектування стрілочних переводів, розрахунку навантажень і ресурсу);

2) цифрової зрілості (ERP системи для планування ресурсів, MRP системи для оперативного-календарного планування виробництва, CRM системи для управління взаємодією з "Укрзалізницею" та іншими замовниками) [13];

3) аналітичної спроможності (використання інструментів бізнес-аналізу, систем моніторингу обладнання, моделей оцінювання ризиків та життєвого циклу продукції);

4) організаційної готовності (компетенції персоналу, культура безперервних покращень, здатність використовувати дані для прийняття управлінських рішень) [14—16].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування стратегічних напрямів економічного розвитку підприємства залізничного машинобудування в умовах воєнної економіки та цифрової трансформації на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та з застосуванням методів економіко-математичного моделювання (на прикладі Дніпропетровського стрілочного заводу). Зокрема завданням статті є дослідження впливу зовнішнього середовища воєнного часу на функціонування підприємств залізничного машинобудування та розробка економіко-математичної моделі оптимізації стратегії економічного розвитку підприємства залізничного машинобудування в умовах воєнної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне стратегічне управління промисловим підприємством у воєнних та поствоєнних умовах потребує формалізації процесу вибору інвестиційних і технологічних рішень, здатних забезпечити зростання виробничої спроможності, зниження собівартості продукції та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз. У цьому контексті важливим інструментом є побудова економіко-математичної моделі оптимізації стратегії розвитку, яка дозволяє кількісно оцінити вплив окремих проєктів модернізації на інтегральний рівень розвитку Дніпропетровського стрілочного заводу та здійснити раціональний вибір стратегічного портфеля за умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків воєнного періоду.

На підприємстві використовуються такі показники доходів підприємства: доходи від реалізації продукції; доходи від інших операцій; доходи від надзвичайних операцій. Відповідно річної інформації емітента проведено горизонтальний аналіз динаміки доходів АТ ДнСЗ за 2021—2023 рр. [7] (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка доходів АТ ДнСЗ за 2021—2023 роки

Показники	Рік			Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022 зі 2021	2023 зі 2022	2022 до 2021 г.	2023 до 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	1511012	1012330	1790220	-498682	778890	67,0	176,9
2. Інші операційні доходи	75852	186342	34264	110490	-152078	245,0	18,4
3. Інші фінансові доходи	12380	22325	30773	9945	8448	180,0	138,0
4. Інші доходи	20048	129114	3541	109066	-125573	645,0	2,7
Всього	1619292	1350111	1858798	-269181	508687	83,4	137,7

Джерело: складено Тараненко А.С. за даними [1].

Таблиця 2. Структура доходів АТ ДнСЗ за 2021—2024, %

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022 зі 2021	2023 зі 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	93,0	87,3	96,3	- 5,7	9,0
2. Інші операційні доходи	5,0	1,4	1,8	- 3,6	0,4
3. Інші фінансові доходи	0,8	1,7	1,7	0,9	-
4. Інші доходи	1,2	9,6	0,2	8,4	- 8,2
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: складено Тараненко А.С. за даними [7].

Аналіз показує, що доходи АТ ДнСЗ у 2022 р. зменшилися на 269 181 тис. грн (16,6 %), а чистий дохід від реалізації продукції зріс на 498 682 тис. грн (33 %). При цьому суттєво зросли інші операційні доходи — у 2,5 разів, інші фінансові доходи — у 1,8 разів та інші доходи — у 6,5 разів. Основною причиною зменшення обсягів реалізації в умовах воєнного стану є суттєве зниження закупівель продукції АТ ДнСЗ основним замовником АТ "Укрзалізниця".

Вертикальний структурний аналіз доходів підприємства за 2021—2024 роки, представлений у таблиці 2.

У загальній структурі доходів найбільша питома вага протягом усього періоду припадає на доходи від основного виду діяльності, які у 2022 році знизилися на 5,7 %, а у 2023 році навпаки збільшилися у порівнянні з минулим роком на 9,0 %.

У 2023 році у порівнянні з минулим роком сумарні доходи підприємства підвищилися на 37,7 %, а чистий дохід від реалізації продукції на 76,9 %. У той же час інші операційні доходи зменшилися на 81,6 %, інші фінансові доходи збільшилися на 38,0 %. Різке зростання обсягів реалізації продукції підприємства пов'язане з розширенням ринку збуту і зростанням цін.

В дослідженні Загорної В. та Бідюк Д. було визначено, що руйнування промислової інфраструктури має тривалі наслідки щодо фінансових, інституційних та політико-безпекових показників: скорочення інвестицій, подорожчання капіталу, зміщення фокусу міжнародних донорів від гуманітарної допомоги до фінансування реконструкції на основі публічно-приватного партнерства та "зелених" технологій [17].

Дніпропетровський стрілочний завод, як виробник елементів верхньої будови колії (стрілочних переводів, глухих перетинань різних марок, зрівнювальних при-

Таблиця 3. Система показників стратегічного розвитку АТ ДнСЗ

Назва показника	Позначення	Одиниця виміру	Джерело даних
Інтегральний економічний ефект (приведений економічний ефект проекту)	E_k	млн грн	Фінансова служба, інвестиційні розрахунки, бізнес-плани проєктів
Приріст виробничої потужності з виготовлення стрілочних переводів/перетинань	Q_k	шт. продукції на рік	Планово-виробничий відділ, техніко-економічні розрахунки
Індекс інноваційно-цифрового розвитку (рівень впровадження CAD, ERP систем тощо)	I_k	умовні бали (0–10)	ІТ-служба, технічний відділ, служба головного конструктора
Індекс сталого розвитку та енергоефективності (економія енергії, ресурс сталі)	S_k	умовні бали (0–10)	Енергетична служба, технічні звіти
Інтегральний ризик проєкту (логістичний, енергетичний, фізичний, кадровий, попиту)	R_k	безрозмірна величина (0–1)	Група ризик-менеджменту / експертні оцінки
Інвестиційні витрати за проєктом	C_k	млн грн	Фінансово-економічний відділ
Сумарний бюджет інвестицій на період реалізації стратегії	B	млн грн	Керівництво підприємства, фінансова служба
Нормований економічний ефект	E_k	безрозмірна (0–1)	Розрахунок за моделлю нормування
Нормований приріст потужності	Q_k	безрозмірна (0–1)	Розрахунок за моделлю
Нормований інноваційно-цифровий індекс	I_k	безрозмірна (0–1)	Розрахунок за моделлю
Нормований показник ефективності та сталого розвитку	S_k	безрозмірна (0–1)	Розрахунок за моделлю
Нормований інтегральний ризик	R_k	безрозмірна (0–1)	Розрахунок за моделлю (з урахуванням воєнних ризиків)

Джерело: розроблено Тараненко А.С.

строїв), функціонує в умовах підвищеної відповідальності за безпеку залізничної інфраструктури, високої ресурсоемності виробництва, залежності від металургійних поставок та високотехнологічних процесів механічної обробки та термічної підготовки. Тому стратегічні рішення щодо модернізації підприємства повинні враховувати як економічний ефект, так і технологічні, інноваційні, енергетичні та ризикові аспекти.

Модель передбачає вибір оптимального набору стратегічних проєктів $k = 1, \dots, K$; наприклад:

1. модернізація механічного цеху обробки сердечників;
2. впровадження нової лінії термообробки;
3. встановлення резервних джерел енергопостачання;
4. впровадження ERP та CAD систем;
5. модернізація зварювальних постів для стрілочних переводів;
6. проєкти переходу під стандарти ЄС тощо.

Кожен з яких характеризується системою показників: економічним ефектом E_k , приростом виробничої спроможності Q_k , рівнем інноваційно-цифрової складності I_k , показниками сталого розвитку та енергоефективності S_k , а також інтегральним ризиком R_k , що вклю-

чає логістичні, енергетичні, фізичні, кадрові та контрактні ризики, обумовлені воєнним станом. Для порівняльності показники нормуються до інтервалу $[0; 1]$:

$$\hat{E}_k, \hat{Q}_k, \hat{I}_k, \hat{S}_k, \hat{R}_k \in [0, 1],$$

де нормування здійснюється відносно максимального значення відповідного показника серед усіх проєктів. Змінні щодо прийняття рішень мають вигляд:

$$X_k \in \{0, 1\}, X_k = 1, \text{ якщо проєкт реалізується.}$$

Інтегральний показник стратегічного розвитку підприємства у разі впровадження набору проєктів $x = (x_1, \dots, x_K)$ визначається як зважена сума нормованих характеристик:

$$F(x) = \omega_E \sum_{k=1}^K \hat{E}_k x_k + \omega_Q \sum_{k=1}^K \hat{Q}_k x_k + \omega_I \sum_{k=1}^K \hat{I}_k x_k + \omega_S \sum_{k=1}^K \hat{S}_k x_k + \omega_R \sum_{k=1}^K \hat{R}_k x_k,$$

де: $\omega_E, \omega_Q, \omega_I, \omega_S, \omega_R$ — це вагові коефіцієнти, що відображають пріоритети підприємства щодо економічного зростання, технологічного розвитку, цифровізації, енергоефективності та мінімізації ризиків відповідно;

E_k — нормований інтегральний економічний ефект;

Q_k — приріст виробничої потужності з виготовлення стрілочних переводів/перетинань;

I_k — індекс інноваційно-цифрового розвитку (рівень впровадження CAD, ERP тощо);

S_k — показники сталого розвитку та енергоефективності;

R_k — інтегральний показник ризику.

В умовах воєнного часу ваги ризикової складової набувають особливої значущості, оскільки стабільність енергопостачання, логістика металу та загроза фізичного ураження виробничих потужностей є критичними факторами для забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Цільова функція моделі формулюється як задача максимізації інтегрального індексу стратегічного розвитку:

$$SR = \max_{X_k} F(x),$$

що дозволяє обрати той портфель проєктів, який забезпечить найбільший сукупний ефект за рахунок підвищення виробничих можливостей, інноваційності та енергоефективності при одночасному контролі рівня ризику. Модель містить систему обмежень, що відображають реальні умови функціонування Дніпропетровського стрілочного заводу:

1) бюджетне обмеження:

$$\sum_{k=1}^K C_k x_k \leq B,$$

де: C_k — це інвестиційні витрати на проєкт k ;

B — це сумарний бюджет інвестицій на період реалізації стратегії.

2) Обмеження за ризиками в умовах війни:

$$\sum_{k=1}^K \hat{R}_k x_k \leq R^{max};$$

Це обмеження дозволяє уникнути надмірної концентрації ресурсів у проєктах з високою чутливістю до зовнішніх загроз.

3) Технологічні обмеження, які відображають послідовність упровадження проєктів та їх взаємозалежність, особливо в рамках цифрової інфраструктури:

$$x_{CAD} \leq x_{ERP};$$

Це обмеження означає неможливість упровадження цифрових систем проектування без наявності відповідної інформаційної інфраструктури підприємства, тобто система ERP є базовою для інших цифрових рішень.

$$x_{old_line} + x_{new_line} \leq 1;$$

Це обмеження діє, якщо модернізація старого обладнання втрачає сенс після запуску нової лінії.

На відміну від класичних моделей стратегічного розвитку, запропонований підхід враховує не лише поточні завдання виживання підприємства в умовах війни, але й довгострокові цілі повоєнного відновлення залізничної інфраструктури України. Інтеграція показників енеоефективності, сталого розвитку та цифровізації дозволяє формувати стратегію, узгоджену з європейськими стандартами, принципами ESG та вимогами міжнародних донорських програм.

Систему показників для економіко-математичної моделі стратегічного розвитку Дніпропетровського стрілочного заводу наведено в таблиці 3.

Модель є практично орієнтованою, оскільки використовує показники, що формуються на основі реальних даних фінансової, виробничої, технічної та енергетичної служб підприємства. Вона може бути реалізована із застосуванням стандартних програмних засобів (Excel, Python, або спеціалізовані системи бізнес-аналітики) та інтегрована у систему стратегічного планування підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Побудована економіко-математична модель дозволяє провести кількісну оцінку можливих стратегічних варіантів розвитку підприємства, здійснити ранжування проєктів за рівнем доцільності їх фінансування та сформувати оптимальний портфель інвестицій у модернізацію виробництва стрілочних переводів, глухих перетинань і зрівнювальних пристроїв.

Модель інтегрує в єдину аналітичну конструкцію економічні, виробничі, інноваційно-цифрові, енергоефективні та ризикові показники [18].

Це дозволяє уникнути однобічного підходу, за якого стратегічні рішення ухвалюються виключно на основі фінансової ефективності, і враховувати специфіку підприємств залізничного машинобудування, що виробляють продукцію для критичної інфраструктури. Такий підхід є особливо важливим для Дніпропетровського стрілочного заводу, діяльність якого безпосередньо пов'язана з надійністю та безпекою залізничної інфраструктури.

Однією з ключових переваг моделі є явне врахування ризиків, зумовлених воєнним станом, зокрема енергетичних, логістичних, фізичних, кадрових та контрактних загроз. У моделі ризик не розглядається як абстрактний чинник, а формалізується у вигляді кількісного показника, який безпосередньо впливає на значення цільової функції та систему обмежень. Це забезпечує можливість вибору стратегічних проєктів, які не лише максимізують економічний ефект, але й підвищують стійкість підприємства до зовнішніх шоків [19; 20].

Також модель враховує рівень цифрової зрілості підприємства, зокрема використання CAD-систем, ERP-платформ та автоматизацію виробничих процесів і застосування цифрових даних для управління. Це дозволяє кількісно оцінити стратегічну доцільність інвестицій у цифрову трансформацію, яка часто недооцінюється в короткостроковій фінансовій політиці, але має вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах інтеграції до європейських виробничих і логістичних ланцюгів.

Модель побудована на використанні вагових коефіцієнтів, що дозволяє адаптувати її до різних сценаріїв розвитку підприємства. Зміна ваг економічних, інноваційних чи ризикових компонентів дає можливість моделювати альтернативні стратегії: орієнтовані на швидке відновлення виробництва, на підвищення стійкості в умовах нестабільності або на довгострокову технологічну модернізацію. Така гнучкість робить модель ефек-

тивним інструментом сценарного аналізу та стратегічного прогнозування.

Подальші дослідження також можуть бути спрямовані на інтеграцію інструментів прогнозування та аналізу великих даних до системи стратегічного управління підприємством, зокрема з використанням методів машинного навчання для оцінювання попиту на продукцію верхньої будови колії, прогнозування зносу стрілочних переводів та оптимізації виробничих графіків. Окремим перспективним напрямом є адаптація запропонованої моделі до умов європейської інтеграції, включаючи врахування стандартів ЄС, вимог до цифрової простежуваності продукції та показників ESG, що дозволить розширити можливості її застосування для підприємств залізничного машинобудування у міжнародних проєктах повоєнного відновлення.

Отримані результати створюють основу для науково обгрунтованого формування стратегії розвитку Дніпропетровського стрілочного заводу та забезпечують підвищення економічної стійкості підприємства у складних умовах воєнного та поствоєнного періодів.

Література:

1. Марценюк Л.В. Бізнес-процеси підприємств в умовах глобалізації: проблеми та перспективи (на прикладі залізничного транспорту). Інвестиції: практика та досвід/ 2025. № 14. С. 13—20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13> <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6918/7024>
2. Марценюк Л.В. Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. Агросвіт. 2025. № 20. С. 4—13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.4> <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814>
3. Марценюк Л. В., Черняк Н. П., Тіщенко С. О., Ботвінов Р. Г. (Україна). Економіка, державне управління та правові відносини в умовах перманентних збройних конфліктів: парадокси й закономірності розвитку. Економічний часопис. 2020. № 181 (1—2). С. 4—17. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01> <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V181-01.pdf>
4. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. Агросвіт. 2025. № 6. С. 47—55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47> <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>
5. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. Агросвіт. 2025. № 4. С. 56—63. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> DOI: [10.32702/2306-6792.2025.4.56](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.56)
6. Марценюк Л.В. Напрями удосконалення управління бізнес-процесами підприємств залізничного транспорту в умовах глобалізації економіки. Агросвіт. 2025. № 14. С. 54—60. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.54> <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6895/7000>
7. Річна інформація емітента за 2021—2023 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/14367980/finances>
8. Островська Г. Й. Цифрова зрілість підприємств: методичні підходи до оцінювання та управління розвитком. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 78—85.
9. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова трансформація промисловості України в умовах Індустрії 4.0 та воєнного стану. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 32—41.
10. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. Цифрова економіка як чинник забезпечення економічної безпеки України. Економіка України. 2023. № 9. С. 3—17.
11. Бавико О. Є. Цифровізація логістичних бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 82. С. 45—52.
12. Токмакова І. В. Стан та перспективи функціонування залізничного транспорту України в умовах воєнної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81. С. 5—13.
13. Марценюк Л.В., Чаркіна Т.Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. Агросвіт. 2025. № 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23> <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117>
14. Марценюк Л.В., Махінко І.В. Напрями підвищення кваліфікації працівників: аналіз та рекомендації. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 38—41. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.22.38](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.38) URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4992/5036>
15. Марценюк Л.В., Махінко І.В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. Агросвіт. 2024. № 24. С. 40—44. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5237/5285> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.40>
16. Марценюк Л.В., Гребенюк Г.М. Дистанційна робота як нова реальність трудових відносин. Науковий журнал ДДУВС. 2021. № 3. С. 135—141. DOI: [10.31733/2078-3566-2021-3-136-141](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-3-136-141)
17. Загорна В. В., Бідюк Д. А. Вплив руйнування промислової інфраструктури на інвестиційну привабливість економіки України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 1 (63). С. 14—22.
18. В. В. Бобиль, Л. В. Марценюк, О.В. Пікуліна. Ризики та економічна безпека підприємств залізничної галузі в умовах невизначеності. Агросвіт. 2025. № 22. С. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.44> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7985/8116>
19. Марценюк Л.В. Корольов Д.С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
20. Марценюк Л. В., Дронь М. А., Бобиль В. В., Топоркова О. О., Ломтева І. М., Сначов М. П. Наукові та

прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризикорієнтованого управління: колективна монографія / під заг. ред. В. В. Бобиля. Дніпро: УДУНТ, 2022. 164 с.

References:

- Martseniuk, L.V. (2025), "Business processes of enterprises in the context of globalization: problems and prospects (using the example of railway transport)", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 13–20, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6918/7024> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.13>
- Martseniuk, L.V. (2025), "A modern view on the need to form socially inclusive business value", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 4–13, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.20.4>
- Martseniuk, L. V., Cherniak, N. P., Tischenkova, S. O. and Botvinov, R. H. (2020), "Economy, public administration and legal relations under the permanent armed conflicts: paradoxes and regularities of development", *Ekonomichnyj chasopys*, vol. 181 (1–2), pp. 4–17, available at: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V181-01.pdf> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V181-01>
- Martseniuk, L.V. and Taranenko, A.S. (2025), "Modeling the sustainable development of private industrial enterprises", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 47–55, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.47>
- Martseniuk, L.V. and Fajfer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem of economic security of enterprises of Ukraine in the conditions of the war economy and post-war recovery", *Ahrosvit*, vol. 4, pp. 56–63, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.56>
- Martseniuk, L.V. (2025), "Directions for improving business process management of railway transport enterprises in the context of economic globalization", *Ahrosvit*, vol. 14, pp. 54–60, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6895/7000> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.54>
- Clarity Project. (2024), "Issuer's annual information for 2021–2023", available at: <https://clarity-project.info/edr/14367980/finances> (Accessed 15 Dec 2025).
- Ostrovskaya, H. Y. (2024), "Digital maturity of enterprises: Methodological approaches to assessment and development management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (3), pp. 78–85.
- Kraus, N. M., Holoborodko, O. P. & Kraus, K. M. (2024), "Digital transformation of Ukraine's industry in the conditions of Industry 4.0 and martial law", *Problemy ekonomiky*, vol. (1), pp. 32–41.
- Novikova, O. F., Amosha, O. I., & Antoniuk, V. P. (2023), "Digital economy as a factor in ensuring the economic security of Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. (9), pp. 3–17.
- Bavyko, O. Ye. (2023), "Digitalization of logistic business processes as a tool for increasing the competitiveness of enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. (82), pp. 45–52.
- Tokmakova, I. V. (2023), "State and prospects of functioning of railway transport of Ukraine in the conditions of war economy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. (81), pp. 5–13.
- Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to crisis management, taking into account digital management tools", *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 23–29, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6117> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.23>
- Martseniuk, L. V., and Makhinko, I. V. (2024), "Directions for improving employee qualifications: Analysis and recommendations", *Investments: Practice and Experience*, vol. 22, pp. 38–41, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4992/5036> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.38>
- Martseniuk, L.V. and Makhinko, I.V. (2024), "Features of the formation of enterprise personnel development management systems", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 40–44, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5237/5285> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.40>
- Martseniuk, L.V. and Hrebenuk, H.M. (2021), "Remote work as a new reality of labor relations", *Scientific journal DDUVS*, vol. 3, pp. 135–141. DOI: [10.31733/2078-3566-2021-3-136-141](https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-3-136-141)
- Zahorna, V. V. and Bidiuk, D. A. (2024), "The impact of the destruction of industrial infrastructure on the investment attractiveness of the Ukrainian economy in wartime", *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho natsional'nogo universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 1 (63), pp. 14–22.
- Bobyly, V. V. Martseniuk, L. V. and Pikulina, O.V. (2025), "Risks and economic security of railway enterprises under conditions of uncertainty", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 44–50, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7985/8116> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.22.44>
- Korol'ov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational change in enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380> (Accessed 15 Dec 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
- Martseniuk, L. V., Dron', M. A., Bobyl', V. V., Toporkova, O. O., Lomtieva, I. M. and Snachov, M. P. (2022), *Naukovi ta prykladni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ryzykoryientovanoho upravlinnia [Scientific and applied aspects of accounting and analytical support for risk-based management]*, UDUNT, Dnipro, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

С. О. Кісельов,
аспірант кафедри соціально-економічних дисциплін
Навчально-наукового інституту права та інноваційної освіти,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
ORCID ID <https://orcid.org/0009-0008-5860-3484>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.161

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

S. Kiselov,
Postgraduate Student, Department of Socio-Economic Sciences, Education and Scientific Institute of Law
and Innovative Education, Dnipro State University of Internal Affairs

COMPETENCY-BASED APPROACH TO MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCES OF AN ENTERPRISE

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах цифровізації та трансформації соціально-економічних процесів. Розкрито сутність поняття кадрового потенціалу, його структуру та основні складники кадрового потенціалу, проаналізовано особливості управління кадровим потенціалом як об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Особливу увагу приділено застосуванню компетентнісного підходу як інструменту підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Обґрунтовано доцільність упровадження моделей компетентностей персоналу з урахуванням психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних та соціальних характеристик працівників. Визначено роль цифрових компетентностей та інфокомунікаційних технологій у розвитку кадрового потенціалу підприємства. Доведено, що ефективно управління розвитком кадрового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стабільності його функціонування та забезпеченню сталого розвитку.

Акцентовано, що ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається обґрунтованістю застосування моделей компетентностей, які повинні відповідати специфіці діяльності підприємства. Це передбачає врахування низки чинників, зокрема особливостей обраного підходу до побудови моделі, кількості та змісту її структурних елементів, можливостей об'єктивного оцінювання рівнів компетенцій і застосування індивідуалізованого підходу.

Проаналізовано застосування різних підходів до формування моделей компетенцій у практиці управління персоналом. Один із них передбачає адаптацію типових, уже апробованих моделей до умов конкретного підприємства з урахуванням його галузових та організаційних особливостей. Такий підхід дозволяє поєднати перевірені теоретичні напрацювання з практичними потребами організації. Інший підхід полягає у створенні унікальної моделі компетентностей з урахуванням стратегічних цілей підприємства, особливостей внутрішніх бізнес-процесів та специфічних вимог до персоналу. У межах таких моделей зазвичай виокремлюють базові, ключові та специфічні компетентності, що дозволяє сформулювати системне бачення розвитку кадрового потенціалу.

The article explores the theoretical and methodological principles of the formation and development of the human resource potential of an enterprise in modern conditions of digitalization and transformation of socio-economic processes. The essence of the concept of human resource potential, its structure and main components of human resource potential are revealed, the features of human resource management as an object of targeted management influence are analyzed. Particular attention is paid to the application of the competency approach as a tool for increasing the efficiency of human resource use.

The feasibility of implementing personnel competency models is substantiated, taking into account the psychophysiological, professional, qualification and social characteristics of employees. The role of digital competencies and infocommunication technologies in the development of the human resource potential of an enterprise is determined. It is proven that effective management of human resource development contributes to increasing the competitiveness of the enterprise, the stability of its functioning and ensuring sustainable development.

It is emphasized that the effectiveness of the personnel management system is largely determined by the validity of the application of competency models, which must correspond to the specifics of the enterprise's activities. This involves taking into account a number of factors, in particular the features of the chosen approach to building the model, the number and content of its structural elements, the possibilities of objectively assessing the levels of competencies and the use of an individualized approach.

The application of various approaches to the formation of competency models in the practice of personnel management is analyzed. One of them involves the adaptation of typical, already tested models to the conditions of a specific enterprise, taking into account its industry and organizational features. Such an approach allows you to combine proven theoretical developments with the practical needs of the organization. Another approach is to create a unique competency model taking into account the strategic goals of the enterprise, the features of internal business processes and specific requirements for personnel. Within such models, basic, key and specific competencies are usually distinguished, which allows you to form a systemic vision of the development of human resources.

Ключові слова: потенціал людських ресурсів, управління персоналом, компетентістний підхід, розвиток персоналу, цифровізація, конкурентоспроможність.

Key words: human resource potential, personnel management, competency-based approach, personnel development, digitalization, competitiveness.

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

В умовах зміни економічної політики України, соціально-економічних змін, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці питання ефективного формування та розвитку кадрового потенціалу набуває особливої актуальності. Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, невідповідності між вимогами робочих місць та реальним рівнем компетенцій працівників, зниження рівня мотивації персоналу та зростання плинності кадрів.

Наявні підходи до управління кадровим потенціалом часто зберігають фрагментарний характер і не забезпечують цілісного врахування психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних та цифрових компетенцій працівників. Крім того, традиційні методи оцінювання й розвитку персоналу нерідко не відповідають умовам цифровізації, впровадження інноваційних технологій та переходу до гнучких організаційних моделей праці.

У зв'язку з цим постає науково-практична проблема розроблення та впровадження ефективних моделей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі компетентісного підходу, які б забезпечували узгодженість між стратегічними цілями організації та реальними можливостями персоналу, підвищували рівень його професійної мобільності, адаптивності та інноваційної активності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень з удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на засадах компетентісного підходу свідчить про зміщення акценту з функціональних на стратегічні компетентності, інтеграцію цифрових і soft-skills, застосування Big Data для персоналізованого розвитку, активне використання штучного інтелекту (AI) для оцінки та навчання, а також формування адаптивної культури безперервного навчання тощо, які забезпечують відповідність компетенцій працівників швидкозмінним вимогам ринку праці та бізнес-цілям.

Теоретичну базу дослідження становлять ґрунтовні наукові праці: Фоменко Н. А., Рибалко-Рак Л. А., Кушель Н. Л., Халавко А. А., Барабаш В. О. та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на засадах компетентнісного підходу в умовах цифровізації та трансформації соціально-економічних процесів, з метою підвищення ефективності використання людських ресурсів, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кадровий потенціал підприємства доцільно трактувати як інтегральний рівень кадрового забезпечення його здатності до стабільного функціонування та розвитку, у зв'язку з чим керівництво має приділяти особливу увагу формуванню, починаючи ще на етапі прийняття на роботу, й удосконаленню людських ресурсів. Навіть за наявності інноваційних ідей, сучасних технологій і сприятливих зовнішніх умов досягнення високих результатів є неможливим без професійно підготовленого персоналу. Ефективна кадрова політика підприємства сприяє формуванню такої робочої сили, яка характеризується високим рівнем здібностей, внутрішньою мотивацією до виконання поставлених завдань, відповідальністю за виконану роботу, підвищеною продуктивністю праці та задоволеністю професійною діяльністю, покращення внутрішнього емоційного середовища, що загалом забезпечує сталий розвиток кадрового потенціалу.

Сучасною економічною наукою термін "потенціал" був перейнятий із фізики, де він означає "... кількість енергії, яку накопичила система й яку вона спроможна реалізувати в роботі" [1, с. 15]. Категорія "кадровий потенціал" стала предметом вивчення багатьох науковців у зв'язку з посиленням ролі людського чинника в діяльності організацій та переходом до інтенсивних моделей розвитку виробництва, що вимагало якісного вдосконалення процесів формування й використання можливостей персоналу як об'єкта управління. Розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає визначення можливих напрямів удосконалення управління персоналом підприємства через реалізацію заходів кадрової політики на засадах системного підходу. Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем кожної із яких виконує конкретні завдання [2, с. 533].

Кадровий потенціал доцільно визначати як сукупність особистісних характеристик, знань, умінь і навичок, набутих у процесі навчання та професійної діяльності, які забезпечують ефективне виконання працівниками своїх функцій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства. У структурі кадрового потенціалу доцільно виокремити такі складники: психофізіологічний (індивідуальні здібності, стан здоров'я, рівень працездатності та витривалості); кваліфікаційний (обсяг і глибина загальних і спеціальних знань, професійних

умінь та навичок); особистісний (соціальна зрілість, ціннісні орієнтації, ставлення до праці, мотиваційна сфера); організаційний (рівень ефективності функціонування трудового колективу як цілісної системи).

Значущість розвитку кадрового потенціалу підприємства зумовлюється низкою чинників. По-перше, високий рівень кадрового потенціалу забезпечує належну якість та швидкість виконання робіт завдяки наявності у працівників відповідних знань, освіти та професійних компетенцій, а також їх здатності до безперервного професійного зростання. По-друге, створення сприятливих умов для розвитку персоналу підвищує рівень лояльності працівників до організації, покращує співпрацю між різними підрозділами підприємства, сприяє стабільності колективу та формуванню ефективних виробничих та соціальних взаємин. По-третє, реалізація програм професійного розвитку та кар'єрного просування підвищує залученість, відповідальність персоналу та їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства. Окрім цього, розвиток кадрового потенціалу сприяє більш повному розкриттю індивідуальних можливостей працівників та впровадженню сучасних методів і технологій роботи, що позитивно впливає на загальні результати діяльності організації. Водночас реалізація заходів у сфері розвитку персоналу вимагає від управлінців високого рівня аналітичних та управлінських компетенцій, що сприяє вдосконаленню всієї системи управління підприємством.

Кадровий потенціал доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах: як процес його формування та як процес його практичного використання. Формування кадрового потенціалу на рівні суспільства передбачає підготовку населення до трудової діяльності (інституції) та залучення працездатних громадян до матеріального й духовного виробництва. На рівні підприємства цей процес полягає у створенні реального потенціалу знань, умінь і навичок персоналу, розробка науково-методичних засад та практичних рекомендацій. При цьому необхідно враховувати демографічні, медико-біологічні, соціальні, професійно-кваліфікаційні, психофізіологічні та інші чинники. Якість сформованого кадрового потенціалу визначається ступенем відповідності характеристик працівників потребам виробництва. Використання кадрового потенціалу, у свою чергу, відображає рівень реалізації трудових здібностей, професійних можливостей та компетенцій персоналу.

До основних особливостей управління кадровим потенціалом підприємства як об'єктом дослідження належать:

- фінансові, коли управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється за рахунок залучення на підприємство сторонніх професіоналів, здатних на більш високому рівні вирішувати цілі та завдання діяльності, що стоять перед підприємством;

- інформаційно-комунікаційні, коли управління кадровим потенціалом здійснюється за рахунок застосування нових інфокомунікаційних технологій, що значно скорочують процес прийняття управлінських рішень;

- організаційні, коли управління кадровим потенціалом здійснюється за рахунок реалізації прогресивних технологій навчання та підтримки професійного рівня, здібностей та компетенцій працівників підприємства;

- матеріально-технічні, коли управління кадровим потенціалом невіддільне від цілей зростання фондоозб-

роєності працівників підприємства, включаючи і виробничі аспекти його діяльності (взаємодія між відділами), та питання забезпечення престижності роботи [3, с. 1005—1008].

Як об'єкт управління кадровий потенціал має складну багаторівневу структуру та підлягає цілеспрямованому управлінському впливу. Його елементами є кількісні та якісні характеристики персоналу. До кількісних показників належить чисельність і структура персоналу, середній вік і стаж роботи, рівень плинності кадрів, показники оплати праці та співвідношення із конкурентами, а також потенційний фонд робочого часу. Якісні характеристики охоплюють рівень здоров'я, освіти, професійної підготовки, практичного досвіду, компетентності, творчого потенціалу та прояв інноваційної активності, здатність до навчання та опанування новітніх технологій. Окрім цього, важливе значення мають наявні та перспективні можливості розвитку працівників і сформована система управління персоналом.

Сучасні зміни у соціально-економічних процесах, характері праці та соціально-трудовах відносинах, зумовлені глобалізацією, інноваційними процесами та цифровою трансформацією, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до кадрової політики. Підприємства змушені адаптуватися до нових вимог щодо кваліфікації, мобільності та гнучкості персоналу, що підвищує актуальність проблем розвитку кадрового потенціалу.

Поняття "кадри" охоплює штатних працівників, які володіють належною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, навичками та практичним досвідом. Воно акцентує увагу не лише на загальних здібностях до праці, а й на рівні кваліфікації та професіоналізму. Управління кадровим потенціалом підприємства спрямоване на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу, включаючи методи та процеси, що сприяють його оцінці та розвитку. Використання компетентнісного підходу в управлінні кадровим потенціалом дозволяє конкретизувати шляхи досягнення цих завдань [4, с. 11—15].

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається обґрунтованістю застосування моделей компетентностей, які повинні відповідати специфіці діяльності підприємства. Це передбачає врахування низки чинників, зокрема особливостей обраного підходу до побудови моделі, кількості та змісту її структурних елементів, можливостей об'єктивного оцінювання рівнів компетенцій і застосування індивідуалізованого підходу.

У практиці управління персоналом застосовуються різні підходи до формування моделей компетенцій. Один із них передбачає адаптацію типових, уже апробованих моделей до умов конкретного підприємства з урахуванням його галузевих та організаційних особливостей. Такий підхід дозволяє поєднати перевірені теоретичні напрацювання з практичними потребами організації. Інший підхід полягає у створенні унікальної моделі компетентностей з урахуванням стратегічних цілей підприємства, особливостей внутрішніх бізнес-процесів та специфічних вимог до персоналу. У межах таких моделей зазвичай виокремлюють базові, ключові та специфічні компетентності, що дозволяє сформувати системне бачення розвитку кадрового потенціалу.

Можна виділити кілька ключових складових, що найчастіше інтегруються до моделі компетенцій працівників:

- професійні компетенції (знання, уміння, навички, кваліфікація);
- соціальні та комунікативні компетенції (взаємодія, командна робота, лідерство, переговорні здібності);
- особистісні компетенції (відповідальність, стресостійкість, ініціативність, здатність до саморозвитку);
- корпоративні та ціннісні компетенції (орієнтація на місію, стратегічні цілі підприємства, прихильність до корпоративної культури);
- поведінкові компетенції (мотиви, моделі поведінки, адаптивність, дисциплінованість);
- управлінські компетенції (стратегічне мислення, організація роботи підлеглих, мотивація персоналу) [5, с. 11—17].

Управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифровізації потребує формування надійної емпіричної бази для ухвалення управлінських рішень. Показники структури зайнятості, рівня кваліфікації, динаміки оплати праці та розвитку цифрових навичок формують основу оцінювання кадрового потенціалу як на рівні підприємства, так і на рівні національної економіки. Для України, яка перебуває в процесі глибоких структурних трансформацій та інтеграції до європейського ринку праці, аналіз цих параметрів має подвійне значення: з одного боку — як база для державної політики, з іншого — як орієнтир для стратегічного управління персоналом на рівні підприємств [6, с. 183—185].

Модель компетенцій працівників визначається сукупністю всіх необхідних компетенцій для виконання службових обов'язків і завдань. Для створення цієї моделі пропонується розглянути взаємозв'язок між структурою кадрового потенціалу та компетенціями працівників [4, с. 16].

Високий рівень психофізіологічних компетенцій забезпечує здатність працівників ефективно виконувати професійні завдання. Цей компонент охоплює здатність до навчання та практичного застосування знань, системність і оперативність мислення, саморозвиток, відповідальність, стресостійкість, емоційну стабільність і працездатність. Професійно-кваліфікаційна складова характеризується вмінням використовувати професійну підготовку, постійно оновлювати знання та вдосконалювати навички. Соціальна компетентність пов'язана з розвитком комунікативних умінь, здатністю до співпраці, роботи в команді, дотриманням моральних норм і лідерськими якостями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Він виступає інтегральною характеристикою сукупності професійних, особистісних, психофізіологічних і організаційних якостей працівників, що визначають їх здатність до ефективного виконання виробничих завдань та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що формування та розвиток кадрового потенціалу повинні здійснюватися на засадах системного та компетентнісного

підходів, які забезпечують узгодженість між потребами підприємства та професійними можливостями персоналу. Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає не лише залучення кваліфікованих фахівців, а й створення умов для їхнього безперервного професійного зростання, підвищення мотивації та залученості до результатів діяльності.

Доведено, що в умовах цифровізації та трансформації соціально-економічних процесів традиційні підходи до кадрової політики потребують переосмислення з урахуванням вимог до гнучкості, мобільності та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Застосування сучасних моделей компетентностей дозволяє об'єктивно оцінювати рівень розвитку кадрового потенціалу, прогнозувати його динаміку та формувати ефективні стратегії управління персоналом.

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу слід розглядати як безперервний, цілеспрямований процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його інноваційних можливостей та забезпечення стійких позицій на ринку в умовах сучасних викликів економічного розвитку.

Література:

1. Фоменко Н. А. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. Економічний простір №206. 2025 URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/206-182-190-fomenko.pdf>.
2. Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Кадровий потенціал підприємства: необхідність розвитку та актуалізація впровадження. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ДБТУ. 2023. С. 532—534. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf#page=533>.
3. Нечипоренко О. В., Щитікова, Л. В. Аспекти управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. In: The 4 th International scientific and practical conference "Global trends in science and education" (May 5-7, 2025) SPC "Sci-conf. com. ua", Kyiv, Ukraine. 2025. p. 1004. URL: https://www.researchgate.net/profile/Daryna-Lymarenko/publication/392866685_Zastosuvanna_fizicnih_vprav_u_programi_reabilitacii_pacientiv_z_ptsr_pisla_ucasti_u_bojovih_diah/links/6855992be8fa0f5c28256044/zastosuvanna-fizicnih-vprav-u-programi-reabilitacii-pacientiv-z-ptsr-pisla-ucasti-u-bojovih-diah.pdf#page=1004
4. Халавко А. А. Управління кадровим потенціалом підприємства. Кваліфікаційна робота магістра ННІЗПО. Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого. Дубляни, Львівський НАУ, 2024. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1829/1/%d0%a5%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%b2%d0%ba%d0%be.pdf>.
5. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Гетьман О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами: монографія. — Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 124 с. URL: <https://dspace.khadi-kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f7d4797e-1ae2-459d-a239-6e96c4f7cd90/content>.

kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f7d4797e-1ae2-459d-a239-6e96c4f7cd90/content.

6. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості №89 (2025): 106—115. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330860>.

References:

1. Fomenko, N.A. (2025), "Mechanism for managing the development of human resource based on the competence approach in the context of digital transformation", Economic Space, vol. 206, available at: <http://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/10/206-182-190-fomenko.pdf> (Accessed 10 Dec 2025).
2. Rybalko-Rak, L.A. and Kuzhel, N.L. (2018), "Human resource potential of the enterprise: the need for development and actualization of implementation", Upravlinnia rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system: Materialy VII Mizhnarodnoi naukopraktychnoi konferentsii. [Management of the development of socio-economic system: Materials of the VII International Scientific and Practical Conference], SBU, Kharkiv, Ukraine, pp. 532—534, available at: <http://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf#page=533> (Accessed 10 Dec 2025).
3. Nechyporenko, O.V. and Shchytikova, L.V. (2025), "Aspects of management of the development of human resources of enterprises", The 4 th International scientific and practical conference "Global trends in science and education", SPC "Sci-conf. com. ua", Kyiv, Ukraine, available at: https://www.researchgate.net/profile/Daryna-Lymarenko/publication/392866685_Zastosuvanna_fizicnih_vprav_u_programi_reabilitacii_pacientiv_z_ptsr_pisla_ucasti_u_bojovih_diah/links/6855992be8fa0f5c28256044/zastosuvanna-fizicnih-vprav-u-programi-reabilitacii-pacientiv-z-ptsr-pisla-ucasti-u-bojovih-diah.pdf#page=1004 (Accessed 10 Dec 2025).
4. Khalavko, A.A. (2024), "Management of the personnel potential of the enterprise", Qualification work of master of the ESICPE, Department of Management named after Prof., Khraplyvy, E.V., NAU, Dublyany, Lviv, Ukraine, available at: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1829/1/%d0%a5%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%b2%d0%ba%d0%be.pdf> (Accessed 10 Dec 2025).
5. Achkasova, L.M. Vodolazhska, T.O. and Getman, O.O. (2025), Udoshkonalennia upravlinnia personalom pidpriemstva: modeli kompeten tsij, monitorynh efektyvnosti, upravlinnia konfliktamy [Improving the management of personnel of the enterprise: models of competences, monitoring of efficiency, management of conflicts], IE Panov, A.M., Kharkiv, a Ukraine, available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f7d4797e-1ae2-459d-a239-6e96c4f7cd90/content> (Accessed 10 Dec 2025).
6. Barabash, V.O. (2025), "Human resource potential as the basis of the efficiency and adaptability of the enterprise in conditions of socio-economic turbulence", Bulletin of the Economy of Transport and Industry, vol. 89, pp. 106—115, available at: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/330860> (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

В. М. Шайбан,
аспірант, Хмельницький кооперативний торгово-економічний інститут,
Хмельницький, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0434-3907>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.166

ДЕТЕРМІНАНТИ МАРКЕТИНГО-ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОСУВАННЯ ПЛАСТИКОВИХ ВИРОБІВ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

V. Shayban,
PhD Student, Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytsky, Ukraine

DETERMINANTS OF THE MARKETING AND LOGISTICS SUPPORT FOR THE PROMOTION OF PLASTIC PRODUCTS IN THE CONTEXT OF THE ENTERPRISE'S MARKETING STRATEGY

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні детермінантів та розробленні практичних підходів до формування маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів у складі маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнних викликів, змін і нестабільності ланцюгів постачання в Україні після лютого 2022 року. Об'єкт дослідження це маркетинго-логістичне забезпечення просування пластикових виробів на рівні підприємства в Україні як інтегрована система управлінських рішень щодо каналів збуту, рівня сервісу, запасів, транспортування, простежуваності та зворотної логістики. В статті обґрунтовано актуальність дослідження детермінант політики маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів у складі маркетингової стратегії підприємства з урахуванням регуляторних змін, ринкової волатильності та воєнних ризиків в Україні після лютого 2022 року. Обґрунтовано, що після початку повномасштабного збройного вторгнення російської федерації ключовими стали детермінанти стійкості, зокрема диверсифікація маршрутів, використання прикордонної інфраструктури, переміщення складів, формування страхових запасів, управління енергетичними перервами і безпекою персоналу.

The article substantiates the relevance of studying the determinants of the marketing and logistics policy for the promotion of plastic products as part of the enterprise's marketing strategy, taking into account regulatory changes, market volatility and military risks in Ukraine after February 2022. It is determined that competitiveness in this product group is increasingly determined by the ability of the enterprise to synchronize communications, pricing and sales channels with the capabilities of the supply chain, namely with the availability, speed of execution, repeatable quality of batches and predictability of service. The logistical determinants of the delivered cost are characterized, which include packaging density, volume and weight parameters, transport load factor, warehouse geography, inventory policy, as well as procedures for working with complaints and returns. It is

established that regulatory requirements in the field of packaging, waste and extended producer responsibility increase the importance of traceability of raw materials, correctness of environmental claims and availability of reverse logistics, which directly affects access to contracts and sales networks. It is proved that the volatility of prices for polymer raw materials, energy and transportation makes it necessary to segmentally assess the total delivered value and scenario planning, since the same price for different channels hides a different structure of costs and risks. It is substantiated that after the start of the full-scale armed invasion of the Russian Federation, determinants of resilience became key, in particular, diversification of routes, use of border infrastructure, relocation of warehouses, formation of safety stocks, management of energy outages and personnel safety. An analytical framework is proposed in which the effectiveness of promotion is assessed through the indicators of order fulfillment on time and in full, order cycle time, availability level, damage rate, complaint rate, as well as through the assessment of the elasticity of demand to price taking into account service. The practical significance of the obtained provisions lies in the formation of an integrated policy that transforms marketing strategy into a managed system of decisions on product, service, logistics, regulatory compliance and partnerships in circular chains. In addition, the priority of industry differentiation is established, since standards, large batches and schedule reliability are critical for infrastructure construction and restoration, while for retail and e-commerce, fast replenishment, small shipments and returns management are important. The feasibility of using digital data on orders and movements for more accurate demand assessment, reduction of excess inventory and increased transparency of service for the client is justified, which reduces reputational risks and maintains trust in unstable conditions.

Ключові слова: пластикові вироби, маркетингова стратегія підприємства, маркетинго-логістичне забезпечення, детермінанти просування, канали збуту, ланцюг постачання, доставлена собівартість, зворотна логістика, простежуваність.

Key words: plastic products, enterprise marketing strategy, marketing and logistics support, promotion determinants, sales channels, supply chain, delivered cost, reverse logistics, traceability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пластикові вироби всюди: в промисловості та побуті, у будівництві, сільському господарстві, медицині, харчовій упаковці, логістичних системах, інженерних мережах, але водночас вони стали символом екологічних дискусій, регуляторного тиску, вимог щодо перероблення, простежуваності та відповідального поводження з відходами. Відтак, через це підприємство, яке просуває пластикові вироби, більше не може діяти за інерцією, коли достатньо було лише конкурентної ціни і наявності товару. Сьогодні потрібна чітка політика, яка поєднує маркетинг і логістику в єдину систему, адже споживач або бізнес-клієнт купує не тільки матеріал і форму, він купує доступність, швидкість, стабільність постачання, зручність замовлення, передбачуваність термінів, якість сервісу, відповідність стандартам, прозорість походження сировини, а інколи і зрозумілий шлях продукту після використання, включно з поверненням, сортуванням і переробленням. Саме тут детермінанти, тобто чинники, що визначають ефективність політики маркетинго-логістичного забезпечення, стають ключовими, бо просування пластикових виробів дуже швидко перетворюється на змагання систем, а не окремих рекламних кампаній. Якщо підприємство обіцяє ринку одне, а логістика не здатна це забезпе-

чити, виникають зриви поставок, дефіцит, надлишки, конфлікти з дистриб'юторами, штрафи, втрата довіри і репутаційні ризики. Якщо ж логістика працює добре, але маркетинг не розуміє сегментацію, не бачить зміни поведінки клієнтів, не формує переконливу ціннісну пропозицію, тоді підприємство стає невидимим на полиці, у каталозі закупівель або на електронному майданчику.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інтеграції маркетингу та логістики у просуванні промислових товарів у науково-практичній літературі найчастіше розглядають як проблему узгодження ринкової пропозиції з операційною спроможністю підприємства, тобто з тим, як швидко і стабільно компанія може забезпечити наявність товару, виконання замовлень, якість сервісу, а також відповідність екологічним очікуванням і регуляторним вимогам [1—10]. Наприклад, М. Одрехівський, У. Когут, Д. Жила [1] розглядають управлінські підходи, у яких маркетингова та логістична складові узгоджуються з екологічними орієнтирами інноваційних підприємств. Важливість цієї праці для нашої теми полягає в тому, що сама постановка проблеми підкреслює потребу переходу від вузького розуміння просування як комунікації до ширшого

Таблиця 1. Складові маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів в країнах ЄС

Складова	Як це реалізується у країнах Європейського Союзу
Вектор забезпечення	Будується як єдина система рішень, у якій маркетингове позиціонування і логістична спроможність взаємно підтверджують одне одного, а не існують окремо. На практиці це означає, що обіцяний рівень сервісу, наприклад швидкість поставки, стабільність партій, гнучкість комплектації, умови повернень, має бути прямо пов'язаний з конфігурацією складів, транспортними контрактами, правилами планування і резервування запасів, а також з тим, як підприємство організує інформаційний супровід замовлення для клієнта
Канали збуту, сервіс і виконання обіцянок бренду	Значна частина продажів тримається на багатоканальній моделі, у якій одночасно працюють промислові продажі, дистриб'ютори, мережеві покупці, електронні каталоги і платформи закупівель. Для кожного каналу задають власний пакет сервісу, наприклад різні правила мінімальної партії, різні терміни відвантаження, різні рівні підтримки документації та простежуваності, різні умови рекламаций. Ключова ідея полягає в тому, що бренд пластикових виробів продає не лише матеріал або форму, він продає надійність виконання, тому показники виконання замовлення вчасно і в повному обсязі, рівень наявності у каналі, частка пошкоджень та швидкість закриття рекламаций фактично стають частиною маркетингової пропозиції
Управління повною доставленою вартістю, запасами і пакуванням	У багатьох пластикових виробках критичним фактором витрат є не маса, а об'єм і щільність укладання, тому політика просування включає рішення щодо пакування, транспортної одиниці, стандартизації палетизації, вкладення виробів один в один, зменшення порожнього повітря в упаковці. Це напряму впливає на доставлену собівартість і дозволяє або знижувати ціну без втрати маржі, або утримувати ціну, але підвищувати сервіс. Паралельно у країнах Європейського Союзу поширені практики більш точного планування попиту з прив'язкою до сегментів, щоб не заморожувати оборотні кошти у надлишкових запасах і водночас не втрачати продажі через відсутність позицій у потрібний момент, особливо у сезонних або проєктних закупівлях
Регуляторна і екологічна відповідність, зворотні потоки	Для пластикових виробів, особливо пов'язаних з пакуванням, дедалі частіше вирішальним є не лише функціонал, а відповідність вимогам щодо перероблення, маркування, простежуваності і розширеної відповідальності виробника. Вектор маркетинго-логістичного забезпечення включає організацію збору даних про матеріали, підтвердження походження сировини, контроль коректності екологічних тверджень, а також практичні механізми зворотної логістики, коли це потрібно для контрактів або для участі у циркулярних ланцюгах. У результаті екологічна складова перестає бути тільки комунікацією, вона стає набором процедур, партнерств і логістичних процесів, які підтримують доступ до мереж, промислових покупців і публічних закупівель

Джерело: сформовано автором.

управлінського контуру, де екологічна інноваційність повинна бути підтримана організаційними та логістичними рішеннями. Л. Дибчук, Г. Пчелянська [2] акцентують увагу на маркетинго-логістичній моделі дистрибуції, що є релевантною для нашої теми через універсальність проблеми, яку розв'язує дистрибуція, а саме як забезпечити ефективний рух товару до споживача через відповідні канали, при цьому зберігаючи конкурентні параметри сервісу та економічну доцільність. Для пластикових виробів практичний висновок, який впливає з такого твердження, полягає у необхідності розглядати канал як систему, де маркетингові рішення про охоплення ринку та формат продажів повинні бути синхронізовані з логістичною архітектурою складів, маршрутів і запасів, інакше стратегія просування не реалізується у фактичній присутності товару. Т. Шталь [3] розкриває ідею ядра бізнесу як основи маркетингової стратегії підприємства, що є цінним для нашої теми як методологічний орієнтир у визначенні того, які компетенції є визначальними для стратегічної позиції на ринку. Є. Крикавський, Н. Кузьо, Н. Косар [4] у контексті фасування

продуктів порушують напруження між маркетинговими інтересами та екологічними обмеженнями, що безпосередньо перегукується з проблематикою пластикових виробів, особливо коли вони виступають частиною пакувальних рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні детермінантів та розробленні практичних підходів до маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів у складі маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнних викликів, змін і нестабільності ланцюгів постачання в Україні після лютого 2022 року. Об'єкт дослідження це маркетинго-логістичне забезпечення просування пластикових виробів на рівні підприємства в Україні як інтегрована система управлінських рішень щодо каналів збуту, рівня сервісу, запасів, транспортування, простежуваності та зворотної логістики.

Таблиця 2. Ключові детермінанти логістики Європейської промисловості пластмас

Детермінанти	Прояв у європейській промисловості пластмас та наслідки для логістики
Ключові детермінанти логістики Європейської промисловості пластмас	Логістика галузі формується на перетині високої конкуренції, жорсткіших екологічних правил і нестабільності витрат на енергію та перевезення. Це створює середовище, де перевагу отримують компанії з більш гнучкою мережею складів, з диверсифікованими маршрутами, з чіткими правилами управління запасами і з сильними даними щодо попиту, а також ті, хто може інтегрувати потоки первинної і переробленої сировини без провалів у якості та простежуваності
Вартість енергії та вплив на географію постачання	Високі енергетичні витрати і різниця у вартості ресурсів між регіонами підсилюють значення оптимізації логістичної мережі, оскільки підприємства прагнуть зменшувати довгі плечі перевезення, краще балансувати виробництво і склади, активніше використовувати регіональні хаби. Для логістики це означає більшу вагу контрактів з кількома перевізниками, більшу увагу до прогнозування піків, а також потребу швидко перемикатися між видами транспорту залежно від ціни, доступності і ризиків затримок
Регуляторний тиск на пакування та потоки відходів	Вимоги щодо пакування і відходів підвищують роль простежуваності матеріалів, якості документації та організації зворотних потоків. Для логістики це означає, що з'являються додаткові операції, окремі склади або зони для повернень, сортування, тимчасового зберігання, і це потребує іншого планування потужностей. Також зростає значення стандартизації пакування і маркування, щоб зменшувати помилки у сортуванні і полегшувати перероблення, а ще підвищується потреба у партнерствах з операторами збору і перероблення
Об'ємність продукції, вимоги сервісу і цифрова прозорість	Для багатьох пластикових виробів об'ємність створює високі логістичні витрати, тому успіх залежить від щільності укладання, правильного вибору транспортної одиниці та дисципліни пакування. Одночасно клієнти очікують передбачуваності, зручного відстеження замовлення і швидкого реагування на зміни, тому цифрова інтеграція, обмін даними з дистриб'юторами і мережами, автоматизація складу і планування маршрутів стають не додатковою опцією, а базовою умовою сервісу. У підсумку логістична якість перетворюється на ринкову перевагу, яка напругу підсилює просування і утримання клієнтів

Джерело: сформовано автором.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Масштаб і структурна вага цього ринку дуже великі. За даними Plastics Europe [11], світове виробництво пластмас у 2023 році становило близько 413,8 млн тонн, а виробництво у Європі було близько 54 млн тонн, причому домінує викопна сировина, але суттєва частка вже припадає на механічно перероблені пластмаси та біоатрибутовані матеріали. Для підприємства це означає, що конкуренція йде в умовах високої стандартизованості багатьох позицій, а отже, вирішальним стає не тільки технічна специфікація, а й такі детермінанти, як наявність у потрібному місці, швидкість виконання замовлення, мінімальні партії, гнучкість комплектації, стабільність якості партій, прозорість походження сировини, здатність гарантувати повторюваність властивостей у часі. Саме тому вектор маркетинго-логістичного забезпечення у стратегічному контурі має трактуватися як система рішень щодо каналів, рівня сервісу, структури запасів, географії складів, умов інкотермс і комерційних умов, а також щодо дизайну пакування і транспортної одиниці, бо для багатьох пластикових виробів критичною є не маса, а об'єм, який напругу визначає витрати на транспортування і складське зберігання. У результаті навіть невелике покращення коефіцієнта завантаження транспорту, щільності укладання, можливості вкладати вироби один в один, або переходу до стандартизованих логістичних модулів часто дає

ефект, який маркетинг не може досягти лише комунікаціями, бо впливає на кінцеву доставлену собівартість і на надійність виконання контрактів (табл. 1).

Європейська промисловість пластмас відчуває тиск високих витрат на енергію та сировину і посилення конкуренції з інших регіонів. Так, сама політика просування пластикових виробів не може бути відокремлена від політики закупівель, планування виробництва і логістичних контрактів, бо ціна і наявність починають визначатися не лише попитом, а й доступністю сировини, імпортом, тиском, тарифними режимами, вартістю електроенергії, а також станом переробної інфраструктури. Показовою є динаміка ринків полімерів, наприклад, у жовтні 2025 року британський галузевий огляд відзначав зниження контрактної ціни пропілену на 25 євро за тонну та очікування подальшого зниження цін на поліпропілен на тлі слабого попиту і прагнення виробників скорочувати запаси наприкінці року. Одночасно переробна галузь у Європі стикається з тиском витрат на електроенергію, працю та транспорт, що зменшує можливість швидко нарощувати пропозицію переробленої сировини, а отже, підвищує значення довгострокових угод, мультиджерельності постачання та логістичної інтеграції з операторами збирання і сортування. На рівні маркетингової стратегії це створює вимогу до більш наукового ціноутворення, де оцінка маржі має бути прив'язана до повної доставленої собівартості за сегментами клієнтів і каналами, а також до оцінювання ризиків

Таблиця 3. Система контурування детермінантів маркетинго-логістичного забезпечення просування пластикових виробів в Україні

Контур системи	Зміст детермінантів, що формують політику	Показники для оцінювання впливу детермінантів	Управлінські рішення у маркетинго-логістичному забезпеченні
Безпеково-територіальний контур	Детермінанти безпеки територій, ризик обстрілів, руйнування складів і виробничих майданчиків, обмеження доступу до окремих громад, нерівномірність попиту між регіонами, потреба швидко переміщувати запаси та персонал	Частка замовлень, виконаних вчасно і в повному обсязі у ризикових регіонах, середній час відновлення постачання після інциденту, втрати від пошкоджень і простоїв, частота зміни маршрутів і точок відвантаження, стабільність наявності ключових позицій у різних регіональних зонах	Релокація або дублювання складів у відносно безпечніших регіонах, формування страхових запасів для пріоритетних клієнтів, впровадження сценаріїв альтернативного відвантаження, сегментація клієнтів за критичністю сервісу
Енергетично-виробничий контур	Детермінанти доступності електроенергії, ризик аварійних відключень, залежність екструзії, лиття та пакування від стабільного живлення, дефіцит пального, коливання вартості енергії	Кількість годин простою через енергетичні перерви, відхилення фактичного плану випуску від планового, частка термінових замовлень, виконаних без перенесення, рівень браку та рекламаций у періоди нестабільного живлення, зміна собівартості одиниці через енергетичні фактори	Резервне енергоживлення для критичних вузлів, узгодження плану виробництва з графіками обмежень, політика критичних запасів сировини і готової продукції, перепроєктування пакування і транспортної одиниці для зниження витрат на склад і перевезення
Транспортно-маршрутний контур	Детермінанти доступності коридорів перевезень, пропускної спроможності прикордонних переходів, ризиків на окремих ділянках доріг, нерівномірності тарифів і дефіциту транспорту, обмежень для певних категорій вантажів	Середній час циклу замовлення від підтвердження до доставки, частка затримок через маршрутні фактори, зміна ставки перевезення на кілометр і на кубічний метр, коефіцієнт завантаження транспорту, частка пошкоджень у доставці	Диверсифікація перевізників і маршрутів, використання крос докінгу та проміжних складів поблизу кордонів, стандартизація палетизації і правил укладання для підвищення завантаження, перегляд мінімальних партій і умов доставки за регіонами

Джерело: сформовано автором.

зриву поставок і репутаційних втрат. Фактично, детермінантами стають не тільки ринкові параметри, але й параметри стійкості постачання та здатність підприємства виконувати обіцянки у режимі волатильних витрат (табл. 2).

В нашій країні сам вектор маркетингового і логістичного забезпечення просування пластикових виробів на практиці стала політикою виживання і стійкості, де ключові детермінанти змістилися від класичної конкуренції ціною до керування ризиками постачання, енергодефіциту, безпеки персоналу, та швидкого переформатування каналів збуту під воєнну економіку і післявоєнне відновлення. Й винною цьому само собою є повномасштабне збройне вторгнення. Відтак, для багатьох підприємств визначальним стало переміщення складів і виробництв ближче до відносно безпечних регіонів, формування страхових запасів у західній частині країни, використання крос докінгу на кордоні з Європейським Союзом і контрактів з декількома перевізниками, тому що попит на міжнародні перевезення і логістичні потоки залишаються суттєво нижчими за довоєнні, зокрема Світовий банк зазначав, що у 2024 році попит на міжнародні вантажні перевезення за обсягом був на 32 відсотки нижчим, ніж у 2021 році, а це підвищує

вартість і складність планування для промислових товарів, включно з пластиком (табл. 3).

Відновлення морської логістики через чорноморський коридор у 2024 році частково зняло тиск із сухопутних маршрутів і показало, що конкурентоспроможність експорту напряму залежить від доступу до портів. При цьому, через сам масштаб руйнувань і майбутніх потреб відновлення, які Світовий банк та партнери оцінили станом на 31 грудня 2024 року у 524 млрд. дол. США на найближче десятиліття, для пластикових виробів зростає роль сегментів, пов'язаних з реконструкцією, це труби, ізоляція, будівельні елементи, тара і пакування для гуманітарних та будівельних ланцюгів постачання, а отже, в політиці просування вагомішими стають робота з державними і муніципальними закупівлями, підрядниками, міжнародними проєктами, та доказова аргументація повної доставленої вартості й надійності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Маркетингова стратегія визначає, кому підприємство продає, для яких сегментів створює цінність, як

позиціонує продукт, які канали обирає, який рівень сервісу обіцяє, яку роль відводить інноваціям, які стандарти якості та відповідальності визнає базовими. Проте у пластикових виробках стратегічні обіцянки дуже легко зруйнувати, якщо логістика не інтегрована в стратегічне ядро. Стратегічно мисляче підприємство не може покладатися на універсальну модель збуту, воно повинно розуміти, які чинники формують результат у кожному сегменті, і перетворювати ці чинники на правила, стандарти, процедури, партнерські умови, сервісні пакети, комунікації і логістичні рішення. Додайте сюди зростання значення циркулярної економіки, де від бізнесу очікують не лише продажу, але й продуманого життєвого циклу продукту, включно з можливістю повторного використання, перероблення, оптимізації матеріаломісткості, зменшення відходів, а також відповідальності у ланцюгу постачання. Для пластикових виробів це особливо чутливо, оскільки будь-який збій у прозорості та відповідальності може спровокувати втрату контрактів або обмеження доступу до певних каналів, особливо там, де закупівельники підсилюють критерії сталого розвитку у своїх вимогах.

Література:

1. Одрехівський М., Когут У., Жила Д. Маркетингово-логістично-орієнтоване управління екологічними інноваційними підприємствами. Том 5, № 1, 2021. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". С. 170—186.
2. Дибчук Л., Пчелянська Г. Маркетингово-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. № 3, 2019. Проблеми економіки. С. 54—60.
3. Шталь Т.В. Ядро бізнесу як основа маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". 2010. № 5 (2). С. 164—176.
4. Крикавський Є., Кузьо Н., Косар Н. Фасування продуктів, маркетинг contra екологія. № 1, 2018. Маркетинг і менеджмент інновацій. С. 103—117.
5. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. № 24, 2022. Підприємництво та інновації. С. 61-67.
6. Косар Н., Яричевська Я. Дослідження галузі металопластикових вікон України та напрямів активізації їх виробниками інтернет-технологій. № 1 (7), 2022. Менеджмент та підприємництво в Україні, етапи становлення і проблеми розвитку. С. 99—114.
7. Перевозова, І. В., Земляков, І. С., & Шайбан, В. М. Застосування інноваційних технологій в стратегічному управлінні вірусним маркетингом на підприємстві: виклики та загрози в системі стратегічного маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (19). 2025. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-01>
8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/07/2025)
9. Перевозова, І., Шайбан, В., & Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>

ту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/07/2025)

11. Plastics — the fast Facts 2024. URL: https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2024/11/PE_TheFacts_24_digital-1pager.pdf

References:

1. Drekhivskyi, M., Kohut, U., & Zhyla, D. (2021), "Marketing and logistics oriented management of ecological innovative enterprises", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vol. 5, no. 1, pp. 170—186.
2. Dybchuk, L., & Pchelianska, H. (2019), "Marketing and logistics distribution model in the food market", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 54—60.
3. Shtal, T. V. (2010), "Business core as the basis of a marketing strategy of a restaurant enterprise", Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 5 (2), pp. 164—176.
4. Krykavskyi, Ye., Kuzo, N., & Kosar, N. (2018), "Product packaging, marketing contra ecology", Marketynh i menedzhment innovatsii, vol. 1, pp. 103—117.
5. Butenko, V., & Toiunda, A. (2022), "Formation of an enterprise marketing strategy", Pidpryemnytstvo ta innovatsii, vol. 24, pp. 61—67.
6. Kosar, N., & Yarychevska, Ya. (2022), "Study of the metal-plastic windows industry of Ukraine and directions for intensifying the use of internet technologies by manufacturers", Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini, etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 1(7), pp. 99—114.
7. Perevozova, I., Orlova, O., & Lisova, O. (2020), "Structuring the problem field for management consulting on modernization of fixed assets", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 4, no. 3, pp. 174—180.
8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20, accessed 11 June 2025.
9. Perevozova, I., Shaiban, V., & Dedeliuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management, priority directions, forecast of the future", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 53, article 34, DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-34.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 9 (37), pp. 227-237, DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237, accessed 11 July 2025.
11. Plastics Europe (2024), "Plastics — the fast Facts", available at: https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2024/11/PE_TheFacts_24_digital-1pager.pdf (Accessed 05 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 16.12.2025 р.

О. Ю. Сідлецький,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8167-3097>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.172

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ОБОВ'ЯЗКОВИХ НОРМ І СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

О. Sidletskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PARADIGM UNDER THE INFLUENCE OF MANDATORY NORMS AND STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION

Стаття спрямована на висвітлення особливостей трансформації парадигми управління людськими ресурсами під впливом ключових обов'язкових норм і стандартів ЄС.. Дослідження ґрунтувалося на аналізі змісту базових актів права ЄС (директив 2019/1152, 2019/1158, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС, 2023/970, Регламенту (ЄС) 2016/679 і Директиви (ЄС) 2024/2831). Показано, що "ядро" трудових директив ЄС (2019/1152, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС) зміщує парадигму HRM від неформальної гнучкості до формалізованої справедливості: працівник дедалі більше розглядається як носій суб'єктивних прав, а практики "культури овертаймів" і латентної дискримінації вступають у конфлікт із європейськими мінімальними стандартами, особливо в умовах поширення платформеної зайнятості. Доведено, що директиви 2019/1158 і 2023/970 порізному перелаштовують HR-практики у Нідерландах, Німеччині і Польщі: від "дистанційної за замовчуванням" моделі з високою часткою неповної й віддаленої роботи в Нідерландах — до гібридної моделі в Німеччині й переважно офлайн-моделі в Польщі. Для України ідентифіковано три ключові блоки викликів: невідповідність між вимогами прозорості і практикою неформальних виплат; дефіцит деталізованих (зокрема гендерно-чутливих) даних після 2022 року; міграційно-демографічні дисбаланси, що загострюють кадровий дефіцит і ускладнюють імплементацію стандартів ЄС.

The article aims to highlight the features of the transformation of the human resources management paradigm under the influence of key mandatory EU norms and standards. The study was based on an analysis of the content of basic EU law acts (Directives 2019/1152, 2019/1158, 2003/88/EC, 2000/78/EC, 2023/970, Regulation (EU) 2016/679 and Directive (EU) 2024/2831), secondary statistical data on employment formats, telework and the gender pay gap in Germany, the Netherlands and Poland, as well as on an analysis of Ukrainian strategic and regulatory documents in the field of gender equality, the labor market and post-war recovery. The methods of comparative analysis, structural-logical generalization and systematization were applied, which allowed us to identify systemic

challenges for the transformation of HR practices in Ukraine. The first task shows that the "core" of the EU labor directives (2019/1152, 2003/88/EC, 2000/78/EC) shifts the HRM paradigm from informal flexibility to formalized justice: the employee is increasingly seen as a bearer of subjective rights, and the practices of "overtime culture" and latent discrimination come into conflict with European minimum standards, especially in the context of the spread of platform employment. The second task proves that directives 2019/1158 and 2023/970 are reshaping HR practices in different ways in the Netherlands, Germany, and Poland: from a "remote by default" model with a high share of part-time and remote work in the Netherlands to a hybrid model in Germany and a predominantly offline model in Poland. The third task shows that GDPR and anti-discrimination regulations radically change the framework of HR analytics: the combination of the principles of minimization, transparency and data retention limits with the need for sensitive variables to identify inequalities stimulates the transition to pseudonymization, aggregation, clear delimitation of access and special legal grounds for processing HR data. Three key blocks of challenges have been identified for Ukraine: the mismatch between transparency requirements and the practice of informal payments; the lack of detailed (in particular, gender-sensitive) data after 2022; migration and demographic imbalances that exacerbate the staff shortage and complicate the implementation of EU standards. The conclusions obtained allow us to reinterpret European labor standards not as a purely "legal burden", but as a tool for strategic modernization of HRM in Ukraine: de-shadowing of wages, introduction of transparent reward systems, construction of GDPR-compatible HR analytics.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, антидискримінаційні стандарти, прозорість оплати праці, гендерний розрив, платформена зайнятість, HR-аналітика, захист персональних даних, дистанційна робота.

Key words: human resource management, anti-discrimination standards, pay transparency, gender gap, platform employment, HR analytics, personal data protection, remote work.

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

Упродовж останнього десятиліття управління людськими ресурсами в Європейському Союзі перестало бути внутрішньою "функцією обслуговування бізнесу" і дедалі більше перетворювалося на простір реалізації нормативно закріплених соціальних прав. Ключову роль у цьому зіграли нові обов'язкові акти ЄС, які суттєво змінили рамкові умови для HRM (управління людськими ресурсами): Директива (ЄС) 2019/1152 про прозорість і передбачувані умови праці [1], Директива (ЄС) 2019/1158 про баланс між роботою і приватним життям [2], Регламент (ЄС) 2016/679 (GDPR) у частині обробки HR-даних [3], а також Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці [4]. Вони нашаровуються на "класичні" Директиву 2003/88/ЄС про робочий час [5] і Директиву 2000/78/ЄС про рівність у працевлаштуванні [6], створюючи нову конфігурацію прав, обов'язків і ризиків для роботодавців. Ця нормативна хвиля виявилася суперечливою. З одного боку, вона посилює захищеність працівників за рахунок розширення прав на інформацію, передбачуваність графіків, відпустки для догляду, прозорість заробітних плат і захист персональних даних. З іншого — змушує компанії переглядати усталені HR-практики, інвестувати в нові системи відповідності, адаптувати управлінські стилі і погоджуватися з тим, що "гнучкість" більше не може означати односторонню гнучкість роботодавця.

Для України, яка перебуває на початковому етапі наближення трудового законодавства до вимог ЄС і за оцінкою Єврокомісії "залишається на ранній стадії підготовки в сфері соціальної політики і зайнятості", трансформація HR-парадигми під впливом цих норм стає не лише юридичною, а й управлінською дилемою. З одного боку, Україна декларує модернізацію законодавства про працю й безпеку праці в логіці ЄС і розробляє Національну стратегію скорочення гендерного розриву в оплаті праці [7]. З іншого — зберігається значна частка неформальної економіки, обмеженість ресурсів компаній у воєнний час і суттєві прогалини в інституційній спроможності інспекції праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз вітчизняних напрацювань засвідчив, що науковий дискурс про управління персоналом в умовах євроінтеграції фрагментований за галузями і правовими аспектами і лише частково торкається глибинної трансформації HRM під впливом директив ЄС. Так, дослідження І. Граціотової і М. Ясіновської [8] акцентують увагу на розвитку кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я, підкреслюючи потребу в оновлених моделях компетентностей й адаптації управлінських підходів до вимог ЄС. Авторки роблять висновок, що гармонізація стандартів здебільшого стосується організації праці й безперервного професійного розвитку, однак питання трансформації HR-політик під впливом європейських директив залишаються поза фокусом.

Схожу логіку демонструють і праці А. Спіціної [9], яка аналізує конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі в контексті євроінтеграції. Н. Волкова [10] досліджує управління персоналом у публічній службі, акцентуючи важливість приведення HR-процесів у відповідність до європейських підходів *good governance*.

У роботах О. Крамара [11] розглянуто модернізацію HR у будівельній галузі, але дослідження зосереджене на практиках ефективного управління персоналом і мотивації, без системного аналізу нормативної основи, яка змінює саму парадигму HRM. Комплексніший підхід представлено в дослідженні А. Мохненка та Г. Остроуса [12], де розглядається стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах євроінтеграції. Наукова праця Л. Парія і А. Клименко [13] демонструє взаємозв'язок між цифровою трансформацією і HRM, проте цифровий вимір подається здебільшого як технологічний інструмент, а не як необхідність відповідати регуляторним європейським вимогам щодо збору, обробки та прозорості HR-даних.

Юридичний блок представленими дослідженнями Р. Бутинської [14], У. Бека [15] та А. Теліченка [16], які аналізують адаптацію трудового законодавства України до європейського. Проте ці автори зосереджуються переважно на гармонізації норм права, утворенні правових інститутів і загальних викликах імплементації.

Отже, прогалина, яку заповнює наше дослідження: відсутність цілісного аналізу впливу обов'язкових норм і директив ЄС на трансформацію управлінських HR-практик в Україні, включно з прозорістю оплати праці, організацією робочого часу, захистом HR-даних і зміною стратегічних моделей управління персоналом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати трансформацію парадигми управління людськими ресурсами під впливом ключових обов'язкових норм і стандартів ЄС. Для досягнення поставленої мети сформульовано три взаємопов'язані завдання: (1) проаналізувати вплив "ядра" трудових директив ЄС (2019/1152, 2003/88/ЄС, 2000/78/ЄС) на зміщення парадигми HRM; (2) дослідити трансформацію HR-практик під впливом директив 2019/1158 і 2023/970 на прикладі Німеччини, Нідерландів і Польщі; (3) ідентифікувати ключові блоки викликів для України в контексті імплементації стандартів ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Директива (ЄС) 2019/1152 про прозорі і передбачувані умови праці [1] стала точкою зламу для традиційних практик укладання трудових договорів. Вона поширюється приблизно на 182 млн працівників у ЄС, включаючи 2—3 млн людей із нетиповими формами зайнятості, які раніше не були повноцінно охоплені вимогами щодо письмової інформації. Директива зобов'язує роботодавця у визначені строки надавати працівнику письмову інформацію про основні аспекти трудових відносин (графік, тривалість випробувального терміну, правила роботи в змінному режимі, режим чергувань, складові винагороди тощо) і обмежує можливість зас-

тосовувати надмірно тривалі випробувальні терміни (як правило, не більше шести місяців) [1].

Директива 2003/88/ЄС [5] встановлює максимального допустимого тривалість робочого часу (у середньому 48 годин на тиждень, включно з понаднормовою роботою), мінімальний щоденний відпочинок (11 годин поспіль) і щотижневий відпочинок (24 години плюс щоденний відпочинок), а також мінімум чотири тижні оплачуваної щорічної відпустки [5]. Для HRM це означає необхідність переосмислення практик "культури овертаймів", особливо в секторах із високою інтенсивністю праці (логістика, виробництво, IT-проекти з жорсткими дедлайнами). Законодавчі обмеження робочого часу змушують переходити від екстенсивних моделей (вичавлювання додаткових годин) до інтенсивних (оптимізація процесів, автоматизація, підвищення продуктивності).

Водночас Директива 2000/78/ЄС [6] формує рамки для недискримінаційного HRM, забороняючи дискримінацію за ознаками релігії чи переконань, інвалідності, віку і сексуальної орієнтації. Для HR-напрямку це означає не лише перегляд формальних процедур найму й звільнення, а й впровадження інклюзивних політик, адаптації робочих місць, програм підтримки працівників старшого віку, а також внутрішніх механізмів розгляду скарг щодо мобінгу й дискримінації.

Ключова суперечність у реалізації цього нормативного блоку полягає в зіткненні "європейських мінімальних стандартів" з бізнес-моделями, побудованими на високій гнучкості і низькій прогнозованості (онлайн-платформи, короткострокові контракти, часткове або приховане використання неформальної зайнятості). Саме тому паралельно ухвалено спеціальну Директиву (ЄС) 2024/2831 про покращення умов праці в платформеній зайнятості, яка посилює вимоги до формалізації відносин з платформеними працівниками [17].

Для українських роботодавців, які орієнтуються на ринок ЄС (зокрема у сфері IT, аутсорсингу і промислового експорту), цей блок директив фактично задає "нову нормальність". Але реалізувати її в умовах високої частки неформальної економіки й "ФОП-моделей" важко: якщо HR-служба продовжує мислити категоріями "формально мінімум — неформально максимум", вона ризикує опинитися в конфлікті з європейськими партнерами і майбутніми вимогами євроінтеграції. Саме на цьому тлі стає очевидним, що базові директиви щодо умов праці — лише перший шар трансформації. Далі на нього накладаються значно більш чутливі для HR-практики вимоги щодо балансу робота-життя і прозорості оплати, які безпосередньо торкаються організації робочого часу, дистанційної роботи та систем мотивації. Це й підводить до другого завдання дослідження.

Директива (ЄС) 2019/1158 про баланс між роботою і приватним життям [2] встановлює мінімальний набір прав: щонайменше 10 робочих днів оплачуваної відпустки у зв'язку з народженням дитини (після пологів), право на щонайменше чотири місяці відпустки по догляду за дитиною для кожного з батьків, з яких щонайменше два місяці є непередаваними, п'ять днів відпустки для догляду за родичем, а також право батьків дітей до восьми років і офіційних опікунів просити гнучкий режим роботи (часткова зайнятість, дистанційна робота, гнучкі графіки) [2].

У Нідерландах, де історично сформувалася культура неповної зайнятості, особливо серед жінок, вимоги директиви накладаються на вже установлені практики: середня тривалість робочого тижня є однією з найменших у Європі, а частка працівників, які працюють з дому "іноді" або "переважно", у 2022 р. становила 51,9 % (12,7 % — переважно з дому, 39,2 % — іноді), що суттєво перевищувало середній показник по ЄС (10,2 % і 12,2 % відповідно) [18]. У 2023 р. нідерландці працювали вдома в середньому 15 годин на тиждень (приблизно дві повноцінні робочі зміни), а загалом майже 20 % відпрацьованих годин припадало на дистанційну роботу [18].

У Німеччині, де довгий час домінувала модель повної зайнятості з чіткою просторовою прив'язкою до офісу чи виробничого майданчика, пандемія COVID-19 і подальші зміни в законодавстві спричинили швидкий розвиток гнучких режимів. За даними Eurostat/Statistics Netherlands, у 2022 р. 14,5 % зайнятих у Німеччині працювали з дому "переважно", а 9,6 % — "іноді", що дещо вище середнього рівня ЄС [18]. Це змусило HR-служби переосмислити підходи до оцінювання продуктивності, командної взаємодії й охорони праці при дистанційній роботі.

Польща демонструє іншу картину: у 2022 р. лише 4,9 % працівників працювали з дому "переважно" та 7,7 % — "іноді", що істотно нижче середнього рівня по ЄС [18]. Умовно кажучи, нідерландська модель — "дистанційна за замовчуванням", німецька — "гібридна з поступовим нарощуванням гнучкості", а польська — "переважно офлайн", хоча в законодавство вже інтегровано положення про гнучкі режими й віддалену роботу. Для HR-служб це означає різні стартові позиції: у Нідерландах директиви закріплюють існуючі практики, у Німеччині — підштовхують до глибшої трансформації, у Польщі — конфліктують із культурою "видимої присутності".

Ще більш суперечливо впливає на HR-парадигму Директива (ЄС) 2023/970 про прозорість оплати праці [4], яка до 7 червня 2026 р. має бути імplementована всіма державами-членами. Вона вимагає від роботодавців надавати інформацію про початковий рівень заробітної плати або діапазон уже на етапі вакансії, забороняє запитувати кандидата про історію його/її заробітку, встановлює право працівників отримувати інформацію про критерії встановлення зарплати й просування, а для компанії із 100+ працівниками — обов'язок звітувати про різницю в оплаті праці жінок і чоловіків. Якщо гендерний розрив перевищує 5 % і не може бути обґрунтований об'єктивними факторами, передбачено спільну оцінку разом із представниками працівників [4].

На фоні того, що у 2022 р. нескоригований гендерний розрив в оплаті праці в ЄС становив близько 12,7 %, а в окремих країнах, зокрема Німеччині, залишався істотно вищим від середнього, прозорість оплати перетворюється на інструмент тиску на роботодавців [19]. Для HR-служб це означає необхідність: повної ревізії систем грейдів, преміювання й бонусів; переосмислення практики індивідуальних "торгів" за зарплату; підготовки до колективних переговорів на основі об'єктивних критеріїв "рівної оплати за рівноцінну працю".

Суперечність полягає в тому, що бізнес-моделі, побудовані на індивідуалізованому підході до компенсацій

(особливо в "наукових" секторах), стикаються з нормативною вимогою публічності і стандартизації. Для Нідерландів і Німеччини, де профспілкові традиції сильніші, цей перехід відбувається відносно організовано; для Польщі, де профспілкова щільність нижча, прозорість оплати може стати більш конфліктогенним фактором на рівні окремих компаній [19].

Для України порівняння з ЄС особливо показове: за даними Держстату, у 2021 р. гендерний розрив у заробітній платі становив 18,6 %, що на 7,4 в.п. менше, ніж у 2015 р., але все ще вище середнього рівня ЄС. Найвищі розриви (понад 30 %) спостерігалися у сферах мистецтва, спорту, розваг, фінансової і страхової діяльності, поштових і кур'єрських послуг, авіатранспорту [20]. Водночас значна частка неформальної економіки і практики "конвертів" означають, що реальний розрив, ймовірно, суттєво більший [20].

Україна вже розробила проєкт Національної стратегії зменшення гендерного розриву в оплаті праці до 2030 р., який прямо орієнтується на європейські стандарти прозорості, але повноцінна імplementація вимагатиме радикального реформатування HR-систем винагороду в бізнесі [7]. А отже, це переводить дискусію від "формальних норм" до більш глибоких питань даних, аналітики і моніторингу, де в гру вступає GDPR і регулювання обробки HR-даних — предмет третього завдання.

Регламент (ЄС) 2016/679 (далі — GDPR) [3] радикально змінив спосіб, у який компанії можуть збирати, аналізувати й зберігати персональні дані працівників. Базові принципи — законність, справедливість і прозорість обробки; цільове обмеження; мінімізація даних; точність; обмеження строків зберігання; цілісність і конфіденційність; підзвітність — прямо накладаються на HR-процеси: рекрутинг, оцінювання продуктивності, використання HR-аналітики, моніторинг робочого часу й поведінки працівників (зокрема через цифрові інструменти) [3].

З одного боку, це відкриває можливість більш системного, evidence-based HRM, тобто компанії можуть будувати складні моделі плинності кадрів, прогнозувати ризики вигорання, аналізувати ефекти навчальних програм. З іншого — накладає жорсткі обмеження: роботодавець повинен чітко визначати правову підставу обробки (контракт, юридичний обов'язок, законний інтерес, згода), мінімізувати обсяг даних, уникати надмірно інвазивного моніторингу, проводити оцінку впливу на захист даних для високоризикових операцій (наприклад, використання алгоритмічних систем оцінювання або відеоспостереження).

Особливо гостро постає питання балансування між GDPR і вимогами директив щодо прозорості заробітної плати і недискримінації. Щоб виявити і довести гендерний чи інший розрив у винагороді, HR-аналітика повинна використовувати чутливі змінні (стать, іноді вік, інвалідність, інші проксі), а також деталізовані дані про зарплати, бонуси та просування. Водночас GDPR вимагає обмежувати обробку персональних даних, особливо спеціальних категорій, і забезпечувати, щоб такі дані використовувалися лише в законних і чітко визначених цілях.

У країнах ЄС ця напруга вирішується через: псевдонімізацію та агрегування даних для аналітики; чітке роз-

межування доступу до персональних та аналітичних наборів даних; закріплення в національному законодавстві спеціальних підстав обробки HR-даних для цілей забезпечення рівного ставлення та прозорості оплати праці.

Для України, де історично домінували паперові кадрові досьє, а цифровізація HR-процесів відбувалася фрагментарно, запровадження європейських стандартів захисту даних означатиме паралельну трансформацію технологічної інфраструктури HR. План Ukraine Facility 2024—2027 прямо передбачає модернізацію трудового та охоронно-працевого законодавства в лінії вимог ЄС і відновлення повноцінної роботи інспекції праці, що неминуче вимагатиме переходу до електронних реєстрів, інтегрованих баз даних про працю й єдиних стандартів звітності [21].

На цьому фоні українські HR-служби вже зараз стикаються з кількома системними викликами, які нами систематизовано в табл. 1.

Отже, у таких умовах імплементація GDPR-подібних стандартів у HRM без поєднання з програмами детінізації, відновлення офіційної статистики та інституційного посилення інспекції праці може призвести не до прозорості, а до формалізму: політики з'являться "на папері", але реальні дані, на яких ґрунтується управлінський аналіз, залишатимуться частково невидимими або неякісними. Саме тому трансформація парадигми HRM під впливом норм ЄС для України має розглядатися не лише як юридична вимога, а як стратегічний інструмент поствоєнного відновлення: відновлення довіри між працівниками й роботодавцями, детінізація ринку праці, зниження структурних гендерних і вікових нерівностей, зміцнення людського капіталу.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, трансформація HR-парадигми в ЄС демонструє перехід до моделі, у центрі якої — правова визначеність, прозорість і орієнтація на гідні умови праці. Європейські директиви задають новий нормативний горизонт, що змушує роботодавців адаптовувати практики управління персоналом до принципів передбачуваності, рівності і поваги до балансу між роботою й особистим життям.

Таблиця 1. Системні виклики для трансформації HR-практик в Україні в контексті імплементації стандартів ЄС

Системний виклик	Зміст проблеми	Кількісні індикатори	Потенційні наслідки для HRM
Невідповідність між вимогами прозорості і практикою неформальних виплат	Європейські стандарти передбачають прозорість оплати праці, задекларовані механізми рівної оплати за рівноцінну працю і можливість верифікації даних. В українській практиці ще досі значна частина зарплат виплачується «в конвертах» або через напівформальні схеми, що розмиває базу для достовірної звітності.	Частка тіньової економіки оцінюється в діапазоні 30–50 % ВВП, що прямо впливає на повноту та якість офіційної статистики щодо заробітних плат і структури доходів населення. Це, своєю чергою, занижує оцінки реального гендерного розриву в оплаті праці та інших нерівностей.	Неможливість коректно оцінити й довести дискримінацію в оплаті праці; високий ризик формального впровадження директив ЄС без фактичної зміни практик; ускладнення побудови систем прозорих ґрейдів і тарифікації; зростання регуляторних ризиків для компаній, інтегрованих у європейські ланцюги створення вартості.
Дефіцит sex-disaggregated даних після 2022 р.	Для моніторингу гендерної рівності, ефектів Pay Transparency та Work–Life Balance потрібні деталізовані дані за статтю, віком, регіоном, видом діяльності. Після початку повномасштабної війни регулярна публікація таких даних була суттєво обмежена, що звузило доказову базу для політик рівності.	Після 2022 р. держава фактично припинила системну публікацію деталізованих показників ринку праці за статтю й регіонами; доступними залишаються лише окремі агреговані оцінки, часто без можливості простежити динаміку на рівні секторів або видів зайнятості.	HR-служби мають обмежені можливості для побудови гендерно-чутливих KPI, аудиту pay gap, оцінки впливу гнучких форматів зайнятості; зростає залежність від внутрішніх (часто неповних або нерепрезентативних) даних компаній; ускладнюється підготовка до імплементації директив ЄС, що базуються на вимозі прозорості звітності.
Висока міграція і демографічний дисбаланс	Масштабна вимушена і трудова міграція, а також втрати населення через війну призвели до зміни структури робочої сили. Дисбаланси у віковій і гендерній структурі посилюють кадровий дефіцит і впливають на можливості відновлення економіки.	Станом на 2023 р. економічна активність жінок становила 56 %, чоловіків – 68,5 %; рівень зайнятості жінок – 50 %, чоловіків – 61,6 %. Значна частина жінок працездатного віку виїхала за кордон, що додатково деформує структуру ринку праці та поглиблює кадровий дефіцит у низці секторів.	Необхідність переорієнтації HR-стратегій на утримання та повернення талантів; посилення конкуренції за кваліфікованих працівників; перегляд політик work–life balance, гнучких режимів, дистанційної роботи для збереження зв'язку з працівниками-мігрантами; додатковий тиск на системи навчання й перекваліфікації всередині компаній.

Джерело: сформовано на основі [19—21].

Паралельне посилення вимог щодо прозорості винагороди й захисту HR-даних формує складні, але продуктивні точки напруги, які модернізують зміст HR-функції та підвищують її стратегічну значущість.

Стратегічна рекомендація для українських компаній і політиків полягає в тому, щоб розглядати європейські трудові директиви не як зовнішній тиск, а як рамку для побудови стійкої післявоєнної економіки, де HRM стає ключовим інструментом управління людським капіталом. Практично це означає: ранній добровільний перехід до прозорих політик винагороди, інвестування в гнучкі режими праці, поступову цифровізацію HR-даних із дотриманням принципів GDPR і розвиток культури соціального діалогу всередині організацій.

Література:

1. Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. Official Journal of the European Union. 2019. L 186. P. 105—121. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>
2. Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU. Official Journal of the European Union. 2019. L 188. P. 79—93. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj>
3. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1—88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
4. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. Official Journal of the European Union. 2023. L 132. P. 21—44. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj>
5. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. Official Journal of the European Union. 2003. L 299. — P. 9—19. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj>
6. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Official Journal of the European Communities. 2000. L 303. P. 16—22. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>
7. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації з її реалізації на 2023—2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 15.09.2023 № 815-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text>
8. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Economics: time realities*. 2020. № 6 (52). С. 25—36. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3>
9. Спіцина А. Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4 (80). С. 80—93. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>
10. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../vdanopua_2023_2_5
11. Крамар О. М. Пріоритетні напрями управління персоналом у будівництві в умовах євроінтеграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 26. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/303>
12. Мохненко А., Остроус Г. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>
13. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211—216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>
14. Бутинська Р. Актуальні питання гармонізації трудового законодавства в умовах євроінтеграції. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 3. С. 146—150. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/489>
15. Бек У. Потенціал гармонізації національного трудового законодавства щодо європейських стандартів у контексті євроінтеграції України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Юридичні науки. 2024. № 1 (41). С. 34—46. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34446/6.pdf>
16. Теліченко А. В. Право на працю в умовах євроінтеграції: виклики адаптації національного трудового законодавства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 33—35. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/apie_2025_r02_a07.pdf
17. Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. Official Journal of the European Union. 2024. OJ L, 2024/2831. 11.11.2024. P. 1—26. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>
18. Statistics Netherlands (CBS). Over half of Dutch people work from home sometimes. 15 March 2024. CBS. URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes>
19. Euronews. Gender pay gap in Europe: How do countries compare on narrowing the divide? 14 груд. 2024. URL: <https://www.euronews.com/next/2024/12/14/gender-pay-gap-in-europe-how-do-countries-compare-on-narrowing-the-divide>
20. EU4Gender Helpdesk. Ukraine Gender Profile 2023. 2023. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf
21. Ukraine Facility. Ukraine Facility Plan. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>

References:

1. European Parliament and of the Council (2019), "Directive (EU) 2019/1152 of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union", Official Journal of the European Union, vol. 186, pp. 105—121, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj> (Accessed 08 Dec 2025).

2. European Parliament and of the Council (2019), "Directive (EU) 2019/1158 of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU", Official Journal of the European Union, vol. 188, pp. 79—93, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1158/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
3. European Parliament and of the Council (2016), "Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)", Official Journal of the European Union, vol. 119, pp. 1—88, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
4. European Parliament and of the Council (2023), "Directive (EU) 2023/970 of 10 May 2023 strengthening the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms", Official Journal of the European Union, vol. 132, pp. 21—44, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
5. European Parliament and of the Council (2003), "Directive 2003/88/EC of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time", Official Journal of the European Union, vol. 299, pp. 9—19, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
6. Council of the European Union (2000), "Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation", Official Journal of the European Communities, vol. 303, pp. 16—22, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023), Order "On approval of the National strategy for overcoming the gender pay gap until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation for 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (Accessed 08 Dec 2025).
8. Hratiotova, H.O. and Yasinovska, M.O. (2020), "Human resource management and strengthening the personnel capacity of healthcare institutions of Ukraine in the conditions of European integration", Economics: Time Realities, vol. 52, no. 6, pp. 25-36, available at: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3> (Accessed 08 Dec 2025).
9. Spitsyna, A.Ye. (2022), "Competitiveness of personnel in the transport sector of Ukraine under European integration", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, vol. 80, no. 4, pp. 80—93, available at: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080> (Accessed 08 Dec 2025).
10. Volkova, N. (2023), "Strategic human resource management of public service in the context of European integration", Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 2, pp. 17—21, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_5 (Accessed 08 Dec 2025). ktpu.kpi.ua+1
11. Kramar, O.M. (2020), "Priority directions of human resource management in construction under European integration", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 26, pp. 40—47, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/303> (Accessed 08 Dec 2025).
12. Mokhnenko, A. and Ostrous, H. (2025), "Enterprise human resource management strategy under European integration as a factor of increasing its competitiveness", Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia, vol. 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>.
13. Parii, L. and Klymenko, A. (2024), "Strategic human resource management of enterprises in the conditions of digital transformation", Pidpriumnytstvo ta innovatsii, vol. 32, pp. 211—216 <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32>.
14. Butynska, R. (2020), "Current issues of harmonisation of labour legislation under European integration", Chasopys Kyivskoho universytetu prava, vol. 3, pp. 146-150, available at: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/489> (Accessed 08 Dec 2025).
15. Bek, U. (2024), "Potential for harmonising national labour legislation with European standards in the context of Ukraine's European integration", Visnyk Natsionalnoho universytetu 'Lvivska politekhnika'. Seriya: Yurydychni nauky, vol. 41, no. 1, pp. 34—46, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/may/34446/6.pdf> (Accessed 08 Dec 2025).
16. Telichenko, A.V. (2025), "The right to work under European integration: challenges of adapting national labour legislation", Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava, vol. 2, pp. 33—35, available at: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/apie_2025_r02_a07.pdf (Accessed 08 Dec 2025).
17. European Parliament and of the Council (2024), "Directive (EU) 2024/2831 of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work", Official Journal of the European Union, OJ L, 2024/2831, pp. 1—26, available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj> (Accessed 08 Dec 2025).
18. Statistics Netherlands (CBS) (2024), "Over half of Dutch people work from home sometimes", available at: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/11/over-half-of-dutch-people-work-from-home-sometimes> (Accessed 08 Dec 2025).
19. Euronews (2024), "Gender pay gap: There is only one country in Europe that pays women more than men", available at: <https://www.euronews.com/next/2024/12/14/gender-pay-gap-in-europe-how-do-countries-compare-on-narrowing-the-divide> (Accessed 08 Dec 2025).
20. EU4Gender Helpdesk (2023), "Ukraine Gender Profile 2023", available at: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_-_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf (Accessed 08 Dec 2025).
21. Ukraine Facility (2024), "Ukraine Facility Plan", available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (Accessed 08 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.

А. І. Довжанин,
аспірант, Мукачівський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7436-7169>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.179

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

A. Dovzhanyn,
Postgraduate Student, Mukachevo State University

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL ENTERPRISE

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування в умовах стохастичності зовнішнього середовища. У результаті проведеного дослідження встановлено, що специфіка функціонування міжнародних підприємств зумовлює об'єктивну необхідність формування гнучкого та регульованого децентралізованого управління бізнес-процесами, здатного забезпечити ефективну адаптацію діяльності до різноманітних економічних, правових і культурних умов зовнішнього середовища. Доведено, що основні бізнес-процеси безпосередньо формують реактивну цінність (що постійно коригується під потреби клієнта), тому за ними важливе оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти й регуляторні вимоги окремих ринків (шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни) та ефективне регулювання децентралізації. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління (шляхом адаптацією кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до вимог національного законодавства і культурних особливостей), однак рівень їх децентралізації має дозволяти локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов. Управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію та контроль діяльності, відтак їх гнучкість забезпечується використанням адаптивних стратегій, систем ключових показників ефективності та цифрових інструментів управління. Крім того, важливе залучення керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування й ухвалення управлінських рішень сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності. Отже, цінність дослідження полягає у системному формуванні гнучкості та децентралізації бізнес-процесів за основними, допоміжними та управлінськими напрямками, а також у створенні передумов для збалансованого розвитку підприємств, що здійснюють господарську діяльність у кількох країнах.

The purpose of this article is to examine the theoretical foundations of business process management in an international enterprise and to substantiate directions for improving the efficiency of their functioning under conditions of external environmental stochasticity. As a result of the conducted research, it has been established that the specifics of international enterprises' operations

determine the objective need to form a flexible and regulated decentralized business process management system capable of ensuring effective adaptation of activities to diverse economic, legal, and cultural conditions of the external environment. It is proven that core business processes directly create value for the customer; therefore, they require prompt responses to changes in demand, local consumer preferences, technical standards, and regulatory requirements of individual markets (through the adaptation of production technologies, product portfolio policies, and service delivery procedures to the conditions of a specific country), as well as effective regulation of decentralization. Supporting business processes ensure the functioning of core processes and thus also require flexible management (through the adaptation of human resource policies, motivation systems, accounting, and financial reporting to national legislation requirements and cultural characteristics). However, the level of their decentralization should allow local units to effectively address personnel management and financial support issues, taking local conditions into account. Managerial business processes are aimed at coordination and control of activities; therefore, their flexibility is ensured through the use of adaptive strategies, key performance indicator systems, and digital management tools. In addition, the involvement of managers of regional units in strategic planning and managerial decision-making processes contributes to taking local specifics into account and increasing responsibility for performance results. Thus, the value of the study lies in the fact that the systematic formation of flexibility and decentralization of business processes across core, supporting, and managerial dimensions creates prerequisites for the balanced development of enterprises operating in more than one country.

Ключові слова: цінність для клієнта; підвищення ефективності; реагування на зміни; локальні споживчі вподобання; технічні стандарти; регуляторні вимоги; бізнес-процеси.

Key words: customer value; efficiency improvement; response to change; local consumer preferences; technical standards; regulatory requirements; business processes.

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

Процес, за якого сучасні підприємства активно взаємодіють з економіками інших держав зумовлює стале ускладнення їх організаційних структур і підходів до координації діяльності. Наприклад: українська ІТ компанія SoftServe, заснована у Львові в 1993 році, розпочала свою міжнародну експансію ще на початку 2000-х років — перший офіс у США вона відкрила у 2000 році. У 2014 році компанія розширила свою присутність у Європі, відкривши офіси розвитку в тому числі у Вроцлаві (Польща) та інших містах Європи — і з того часу активно розширює мережу офісів у Польщі. SoftServe поступово вийшла на ринки Польщі, Німеччини та США, внаслідок чого просте "централізоване" управління перестало працювати, і сформувалася багаторівнева, матрична структура. Зокрема, регіональні офіси (США, Польща, Німеччина) мають власних менеджерів, які координують роботу локальних команд, а центральний офіс у м. Львів контролює стратегію і стандарти, але не може оперативного розв'язувати локальні питання. Крім

того, для ефективного управління міжнародними підрозділами SoftServe змушена адаптувати менеджмент, комунікації та стандарти роботи до конкретних умов кожного ринку.

Функціонування на кількох ринках неминуче формує об'єктивну потребу адаптації управлінського змісту до різноманітних умов, що робить пріоритетним застосування процесного підходу. Він дозволяє розглядати діяльність міжнародного підприємства як сукупність бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживачів, що особливо важливо в умовах динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

Фактично, формується таке управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві, що гарантує узгодженість стратегічних цілей з операційною діяльністю, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, а також зростання конкурентоспроможності підприємства на глобальному рівні [7]. Так, наприклад, міжнародні виробничо-збутові корпорації, що здійснюють основну діяльність одночасно в країнах з різними регуляторними вимогами та споживчими пріоритетами, вимушені стандартизувати ключові бізнес-процеси (планування, постачання, контролю якості),

водночас адаптуючи їх до локальних умов. Це дозволяє забезпечити єдину стратегічну спрямованість розвитку підприємства при збереженні операційної гнучкості та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні проблеми управління бізнес-процесами на міжнародних підприємствах різних типів досліджені значною кількістю вітчизняних та закордонних науковців. Яценко В.В. [7], Сарай Н.І. [6] окреслили власний погляд на проблеми фрагментації та узгодженості бізнес-процесів, а також на проблеми їх децентралізації та локальної адаптації (підкресливши важливість балансу між централізованим контролем і автономією регіональних підрозділів для забезпечення гнучкості без втрати узгодженості бізнес-процесів). Дейкман Р., Ламмерс С.В., Йонг А. [2] у своїх працях звернули увагу на той факт, що бізнес-процеси часто не можуть оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до регуляторних, економічних та культурних особливостей локальних ринків. Шмідель Т., Броке Дж., Рекер Дж. [5] зробили фокус на проблемах при запровадженні сучасних інформаційних технологій та автоматизації, особливо в компаніях із legacy-системами.

Таким чином, дослідження науковців підтверджують необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів на міжнародних підприємствах, зокрема щодо підвищення гнучкості, регулювання децентралізації та впровадження сучасних цифрових рішень, а також наявну невизначеність у виборі оптимальних шляхів управління цими процесами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві та обґрунтування напрямів підвищення ефективності їх функціонування в умовах стохастичності зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких дослідницьких завдань, як: аналіз сутності бізнес-процесів та визначення особливостей управління ними в міжнародному середовищі; узагальнення сучасних підходів до вдосконалення системи управління міжнародними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах дослідження термін "бізнес-процес" розглядається у класичному значенні як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, що здійснюються в межах окремого процесу з метою перетворення вхідних ресурсів на кінцевий результат, який має споживчу цінність

Таблиця 1. Особливості управління бізнес-процесами в міжнародному середовищі

Особливість	Характеристика особливості	Приклад прояву в діяльності міжнародного підприємства
Поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації	Управління бізнес-процесами передбачає уніфікацію ключових процедур відповідно до глобальної стратегії підприємства з одночасною адаптацією до національних умов функціонування	Використання єдиного стандарту управління якістю в усіх країнах при адаптації асортименту продукції до локальних споживчих уподобань
Складність координації між підрозділами	Міжнародна структура підприємства зумовлює необхідність багаторівневої координації між головним офісом та закордонними філіями	Централізоване стратегічне планування з децентралізованим оперативним управлінням регіональних підрозділів
Вплив правового та інституційного середовища	Реалізація бізнес-процесів здійснюється з урахуванням відмінностей у законодавстві, податкових і митних правилах різних країн	Адаптація процесів постачання та оформлення документації відповідно до митних вимог країни імпорту
Урахування міжкультурних відмінностей	Управління бізнес-процесами потребує врахування національних особливостей ділової культури та комунікацій	Застосування різних стилів управління персоналом у європейських та азійських підрозділах компанії
Використання цифрових та інформаційних систем	Координація бізнес-процесів забезпечується завдяки інтегрованим інформаційним платформам управління	Впровадження єдиної ERP-системи для контролю виробничих і логістичних процесів у різних країнах
Підвищений рівень ризиків	Міжнародні бізнес-процеси характеризуються впливом валютних, політичних, економічних та логістичних ризиків	Диверсифікація ланцюгів постачання з метою мінімізації ризиків перебоїв у міжнародних перевезеннях

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5–6].

і сприяє досягненню конкретних цілей. Бізнес-процеси зазвичай є відносно простими та охоплюють як основну діяльність підприємства (виробництво, збут, логістику), так і допоміжні та управлінські функції, формуючи цілісну систему створення вартості [1; 4].

Разом з тим, для міжнародних підприємств, як от SoftServe, Coca Cola, Siemens, SoftServe, враховуючи, що вони ведуть господарську діяльність у більш ніж одній країні та інтегрують у свою роботу різні національні ринки, бізнес-процеси мають низку специфічних структурних та інших особливостей. Передусім це пов'язано з відмінностями в правовому регулюванні, податкових системах, стандартах якості, трудовому законодавстві та діловій культурі різних країн інтеграції [7]. Унаслідок цього ці структури набувають підвищеного рівня складності, багаторівневості та варіативності (оскільки потребують одночасного поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації) [7; 3]. Саме ця обставина пояснює необхідність виокремлення бізнес-процесів міжнародних підприємств як окремого об'єкта управління.

Узагальнено особливості управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві можна виділити наступним чином (див. табл. 1): поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації; багаторівнева координація та складність організаційних зв'язків; урахуван-

Таблиця 2. Основні проблеми управління бізнес-процесами на міжнародному підприємстві

Проблеми в управлінні бізнес-процесами	Особливості прояву проблеми на міжнародних підприємствах	Міжнародні підприємства, які зіштовхуються з проблемою
Неспроможність масштабувати процеси відповідно до зростання організації	Бізнес-процеси часто не адаптовані до значних змін у масштабі діяльності, що призводить до надмірних витрат часу та ресурсів на обробку операцій і негативно впливає на ефективність	Великі та швидкозростаючі MNCs (наприклад, глобальні технологічні компанії, що виводять нові продукти на ринки різних країн)
Фрагментація та відсутність узгодженості між локальними і глобальними процесами	Бізнес-процеси значно деталізовані, що формує невідповідності стандартам, дублювання функцій та складності координації між регіональними підрозділами	TNCs та MNCs, що мають розподілені підходи до управління процесами
Складність інтеграції старих систем і нових технологій	Бізнес-процеси часто побудовані на застарілих IT-інфраструктурах, що ускладнює запровадження цифрових інструментів та автоматизації, необхідних для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.	Глобальні не технологічні компанії, що повільно розвиваються та мають із legacy-системи.
Недостатня орієнтація на цифрову трансформацію	Бізнес-процеси не інтегровані із засобами цифрових платформ та інструментів аналітики, що ускладнює реагування на ринкові зміни, моніторинг показників ефективності тощо	Всі міжнародні підприємства, що не інвестують у цифрову трансформацію або відстають у впровадженні технологій
Складнощі вимірювання ефективності бізнес-процесів	Бізнес-процеси не мають узгоджених індикаторів та методів вимірювання результативності, що ускладнює оцінку продуктивності процесів та прийняття обґрунтованих рішень щодо їхнього удосконалення	Великі TNCs, MNCs та глобальні компанії з розподіленими підрозділами та складною організаційною структурою, де застосовуються різні підходи до звітності та контролю

Джерело: сформовано на основі [1—2; 4; 7].

ня правових і інституційних відмінностей; вплив міжкультурних факторів на управлінські рішення; активна інформатизація та цифровізація; орієнтація на управління ризиками та невизначеністю [5—6].

Враховуючи окреслені особливості за даними провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, Bain & Company, міжнародні підприємства (зокрема такі їх

основні типи, як мультинаціональні корпорації (MNCs), транснаціональні корпорації (TNCs) та глобальні корпорації) стикаються з низкою суттєвих проблем в управлінні своїми бізнес-процесами (див. табл. 2), які обмежують їхню здатність до ефективної діяльності та сталої конкурентоспроможності на глобальному ринку [4; 7].

Зазначені проблеми свідчать про те, що для міжнародних підприємств необхідним є постійне вдосконалення бізнес-процесів, спрямоване на підвищення їхньої гнучкості та регулювання децентралізації. При цьому важливо, щоб децентралізація не призводила до зниження узгодженості процесів, погіршення технічної спроможності та втрати здатності адаптуватися до специфіки локальних ринків [7].

Зокрема, основні бізнес-процеси безпосередньо формують реактивну цінність для клієнта (тобто ту, яка оперативно реагує на потреби клієнтів і змінюється залежно від їхніх запитів чи ситуації на ринку). До прикладу, у міжнародних Інтернет-магазинах одягу, якщо клієнт хоче конкретний розмір або колір — магазин швидко пропонує наявні варіанти, персоналізовані рекомендації або доставлення на конкретний час. Тому вдосконалення таких бізнес-процесів можливе через підвищення рівня гнучкості та підтримку обмеженої децентралізації. Це зумовлено необхідністю оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти та регуляторні вимоги окремих ринків.

Фактично, формування належної гнучкості основних процесів досягається шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни (див. табл. 3).

Децентралізація в цьому випадку проявляється через надання регіональним підрозділам повноважень для прийняття оперативних рішень, водночас зберігаючи загальні корпоративні стандарти якості та брендингу. Так, регіональні менеджери можуть самостійно коригувати обсяги виробництва та обирати локальні канали

Таблиця 3. Формування гнучкості основних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптації виробничих технологій	Підвищення здатності технологічних процесів швидко змінюватися відповідно до локальних технічних, безпекових та екологічних стандартів	Модифікація виробничих ліній для відповідності стандартам конкретної країни; використання локально доступних матеріалів або обладнання
Адаптації асортиментної політики	Здатність швидко змінювати склад продуктового портфеля та характеристики продукції відповідно до попиту та споживчих вподобань на локальному ринку	Випуск спеціалізованих версій продукції для окремого ринку або внесення змін у комплектацію/дизайн продукту
Адаптація процедур надання послуг	Можливість оперативно змінювати сервіси та операційні процеси під специфіку місцевих клієнтів	Зміна стандартів обслуговування, способів доставлення, пакування або графіку роботи сервісних центрів відповідно до локальних.

Джерело: сформовано на основі [3—4; 7].

постачання сировини відповідно до попиту на місцевому ринку, при цьому продукція має відповідати єдиному стандарту якості та фірмовому дизайну компанії [3—4].

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління. Водночас рівень їхньої децентралізації має бути більш вибіркоким порівняно з основними процесами, де потрібна максимальна оперативність за помірної локальної адаптації [6—7]. Відтак, формування гнучкості допоміжних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві полягає в адаптації кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до національного законодавства та культурних особливостей (див. табл. 4).

Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах відбуваються часто, особливо в країнах із динамічною економікою; соціально-культурні очікування персоналу змінюються залежно від економічних умов і ринкових практик; а конкурентне середовище вимагає швидкого реагування для підтримання ефективності бізнес-процесів та задоволення працівників. Саме тому ці процеси мають бути не лише оперативними, але й зваженими, адже надто швидкі зміни в кадровій політиці або системі мотивації можуть дестабілізувати персонал і знизити ефективність [1]. Наприклад, раптові зміни в обліку чи фінансовій звітності можуть призвести до помилок у документації та порушення вимог законодавства.

Крім того, швидкість змін повинна забезпечувати реакцію на зовнішні фактори без шкоди для стабільності підприємства. Тому, важливе не лише планування змін на короткі цикли (наприклад, щоквартальна або щомісячна адаптація політик і систем мотивації [3]), з урахуванням критичних змін у зовнішньому середовищі, але й використання гнучких процедур та регламентів, які дозволяють оперативно вносити зміни без повної перебудови процесів.

Децентралізація таких процесів дозволяє локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов, тоді як методологічні підходи та ключові регламенти залишаються централізованими [3; 7]. Наприклад, регіональний офіс може самостійно визначати графіки роботи, локальні бонусні програми та розподіл бюджету на навчання персоналу відповідно до специфіки країни, водночас дотримуючись єдиних корпоративних стандартів оцінки ефективності, звітності та фінансового контролю, встановлених головним офісом.

Управлінські бізнес-процеси, спрямовані на координацію та контроль діяльності підприємства, характеризуються поєднанням централізації стратегічних функцій і децентралізації операційного управління. Форму-

Таблиця 4. Формування гнучкості допоміжних бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості до локального законодавства та культурних особливостей	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптації кадрової політики	Підвищення здатності процесів управління персоналом швидко реагувати на локальні трудові та культурні особливості	Впровадження різних систем найму, графіків роботи та підходів до оцінки ефективності співробітників відповідно до місцевих законів та традицій.
Адаптації систем мотивації	Можливість швидко змінювати стимули та винагороди персоналу відповідно до культурних і економічних умов країни	Використання бонусних систем або програм соціальних пільг, які враховують локальні стандарти та очікування працівників
Адаптації обліку та фінансової звітності	Забезпечення відповідності процедур бухгалтерського обліку, звітності та податкових розрахунків до національних вимог	Ведення фінансової звітності за локальними стандартами, адаптація форм податкової документації та внутрішніх контролів до вимог регіональних регуляторів

Джерело: сформовано на основі [1; 6—7].

вання гнучкості управлінських процесів відбувається через використання адаптивних стратегій, системи ключових показників ефективності та сучасних цифрових інструментів управління (див. табл. 5).

Щоб забезпечити гнучкість управлінських процесів на міжнародному підприємстві, потрібно сформувати єдину стратегічну рамку для встановлення чітких цілей підприємства (які інтегрують локальні потреби з глобальною стратегією), щоб діяти системно, поєднуючи стратегічні, методологічні та технологічні заходи.

Децентралізація проявляється у залученні керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, що сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності. Наприк-

Таблиця 5. Формування гнучкості управлінських бізнес-процесів на міжнародному підприємстві

Напрямки адаптивності	Характеристика особливостей набуття гнучкості до локального законодавства та культурних особливостей.	Приклад прояву гнучкості / реалізації адаптації
Адаптація стратегій	Забезпечення здатності стратегічних планів швидко реагувати на зміни ринкових, регуляторних та культурних умов у різних країнах	Коригування планів виходу на нові ринки або стратегії просування продукції з урахуванням місцевих конкурентних умов та законодавчих вимог
Адаптація системи ключових показників	Можливість налаштовувати KPI під локальні умови, не порушуючи корпоративні стандарти	Встановлення специфічних показників ефективності для регіональних підрозділів, наприклад, з урахуванням місцевих норм трудової продуктивності або фінансових правил
Адаптація сучасних цифрових інструментів управління	Використання цифрових платформ та інформаційних систем для оперативного контролю і координації, адаптованих під локальні умови	Впровадження ERP або CRM-систем із локалізованими модулями для податкової звітності, обліку та управління персоналом у різних країнах

Джерело: сформовано на основі [3—4; 7].

лад, керівники регіональних офісів можуть самостійно визначати пріоритетні ринки збуту, коригувати асортимент продукції під місцеві потреби та планувати маркетингові кампанії відповідно до культурних особливостей, при цьому дотримуючись глобальної стратегії компанії та корпоративних стандартів бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що специфіка функціонування міжнародних підприємств зумовлює об'єктивну необхідність формування гнучкого та регульованого децентралізованого управління бізнес-процесами, здатного забезпечити адаптацію діяльності до різноманітних економічних, правових і культурних умов зовнішнього середовища.

Доведено, що основні бізнес-процеси, які безпосередньо формують цінність для клієнта, потребують найвищого рівня гнучкості та часткової децентралізації. Відтак для оперативного реагування на зміни попиту, локальні споживчі вподобання, технічні стандарти й регуляторні вимоги окремих ринків важливе підвищення гнучкості таких процесів (шляхом адаптації виробничих технологій, асортиментної політики та процедур надання послуг до умов конкретної країни) та ефективне регулювання децентралізації (через зважене делегування регіональним підрозділам повноважень щодо оперативних рішень за збереження єдиних корпоративних стандартів якості та брендингу).

Встановлено, що допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних, тому також потребують гнучкого управління, однак рівень їх децентралізації має бути вибіркоким. Відтак, підвищення гнучкості допоміжних процесів пов'язане з адаптацією кадрової політики, систем мотивації, обліку та фінансової звітності до вимог національного законодавства і культурних особливостей. При цьому вибірковість децентралізації має дозволяти локальним підрозділам ефективно розв'язувати питання управління персоналом і фінансового супроводу з урахуванням місцевих умов.

Констатовано, що управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію та контроль діяльності, відтак їх гнучкість забезпечується використанням адаптивних стратегій, системи ключових показників ефективності та сучасних цифрових інструментів управління. Залучення керівників регіональних підрозділів до процесів стратегічного планування й ухвалення управлінських рішень сприяє врахуванню локальної специфіки та підвищенню відповідальності за результати діяльності.

Отже, цінність дослідження в системному формуванні гнучкості та децентралізації бізнес-процесів за основними, допоміжними та управлінськими напрямками та у створенні передумов для збалансованого розвитку підприємств, що ведуть господарську діяльність у більш ніж одній країні.

Література:

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспіль-

ство. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

2. Dijkman R, Lammers SV, Jong A. Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*. 2015. № 18 (4). P. 717—734.

3. Mashika H., Zelic V., Kiziun A., Maslyhan R. et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V., 2023, 131 p.

4. Обіход С.В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10—17.

5. Schmiedel, T, vom Brocke, J, and Recker, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management. *Information & Management*. 2014. № 51 (1). P. 43—56.

6. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1—2. С. 79—84.

7. Яценко В.В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Т. 1. С. 161—166.

References:

1. Bagorka, D., and Vertseva, A. (2024), "Business process management and their comprehensive methods to ensure innovative development of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>

2. Dijkman, R, Lammers, SV, and Jong, A (2015), "Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance", *Information Systems Frontiers*, vol. 18 (4), pp. 717—734.

3. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.

4. Obikhod, S.V. (2021), "Implementation of information and communication technologies in the business process management system of commercial enterprises in the context of the development of the digital economy", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 4 (98), pp. 10—17.

5. Schmiedel, T, vom Brocke, J, and Recker, J. (2014), "Development and validation of an instrument to measure organizational cultures support of Business Process Management", *Information & Management*, vol. 51 (1), pp. 43—56.

6. Sarai, N.I. (2020), "Optimization of business process management at the enterprise", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 1—2, pp. 79—84.

7. Yatsenko, V.V. (2022), "Management of business processes of international companies: conceptual ideas, principles and discussions", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 161—166.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.

І. В. Шварчовський,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4165-0587>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.185

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТА ТРЕНДИ

I. Shvarchovskyi,
Postgraduate student of the Department of International Tourism
and Hotel Business, Western Ukrainian National University

ORGANIZATIONAL TOOLS FOR STIMULATING INNOVATIVE ACTIVITY OF EMPLOYEES:
MODERN PRACTICES AND TRENDS

У статті здійснено систематизацію та характеристику основних організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців в контексті сучасних практик та трендів. Було визначено перелік провідних сучасних практик та трендів, які характеризують організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств різних секторів та галузей, зокрема: сприяння покращенню основних складових добробуту працівників в рамках програм Well-being (духовному добробуту, фізичному благополуччю, соціальному благополуччю, психологічному благополуччю та фінансовому добробуту); гейміфікація; компонента організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників, заснована на винагородах за участь у інноваційних проектах та результати інноваційної активності співробітників підприємств (представлені у вигляді таких винагород як пільги). Встановлено, що програми гейміфікації можуть передбачати використання таких напрямків, як: застосування стимулів за результати або залучення до інноваційної активності працівників, представлених елементами гри (бали, бонуси); можливість використання гейміфікації як інструменту комунікації для подолання труднощів щодо залучення та активізації учасників інноваційних проектів та інших співробітників, які працюють у супутніх підрозділах компаній.

The article systematizes and characterizes the main organizational tools for stimulating the innovative activity of employees of employer enterprises in the context of modern practices and trends. A list of leading modern practices and trends was determined that characterize organizational tools for stimulating the innovative activity of employees of enterprises of various sectors and industries, in particular: promoting the improvement of the main components of employee well-being within the framework of Well-being programs (spiritual well-being, physical well-being, social well-being, psychological well-being and financial well-being); gamification; a component of organizational tools for stimulating the innovative activity of employees, based on rewards for participation in

innovative projects and the results of the innovative activity of employees of enterprises (presented in the form of such rewards as benefits). It was established that gamification programs may involve the use of such areas as: the use of incentives for results or involvement in innovative activity of employees, represented by game elements (points, bonuses); the possibility of using gamification as a communication tool to overcome difficulties in attracting and activating participants in innovation projects and other employees working in related divisions of companies. The study pays special attention to assessing the benefits and threats regarding the implementation of the components of financial well-being — financial rewards of various categories. It is proven that: financial rewards include monetary prizes offered to employees to encourage their contribution to innovation, and they are provided in the form of a fixed amount of money or a certain percentage; sometimes they can be implemented through profit sharing or a bonus program; financial rewards can be problematic, especially when considering the ability of enterprises to maintain it over a long period of time; maintaining financial rewards for companies over a long period of time can be difficult.

The scientific novelty of the presented study lies in revealing the theoretical and practical features of the application of organizational tools to stimulate the innovative activity of employees of employer enterprises in conditions of fierce competition and a low innovation life cycle.

Ключові слова: організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників, підприємства-роботодавці, програми та тренди, програми Well-being, гейміфікація, винагороди, пільги, фінансовий добробут.

Key words: organizational tools for stimulating innovative activity of employees, employer companies, programs and trends, Well-being programs, gamification, rewards, benefits, financial well-being.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Визначення основних стимулів інноваційної активності працівників є ключовим питанням організаційного управління кадрового менеджменту високотехнологічних та технологічних підприємств. Залучення талановитих працівників підрозділів НДДКР до вдосконалення існуючих продуктів, знань, технологій або дослідження та створення нових інноваційних рішень є складним процесом, пов'язаним із глибоким знанням практик, науково обґрунтованих підходів та врахуванням сучасних трендів. Окремі провідні високотехнологічні компанії світу завдяки своїм позиціям на ринку та наявності техніко-технологічної бази є привабливим місцем для працевлаштування для багатьох молодих працівників, які націлені на можливість професійного розвитку та інноваційної діяльності. При цьому, їх активізація на робочому місці виступає пріоритетом і запорукою конкурентного росту таких компаній на ринках. Відповідно, пошук ефективних практик та трендів в сфері стимулювання інноваційності співробітників є актуальним для світових лідерів різних галузей. Досвід провідних інноваційних високотехнологічних гравців у зазначеній сфері може бути ефективно адаптований в діяльності середніх та малих підприємств різних секторів економіки. З огляду на вищевказане, теоретико-практичне визначення особливостей організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників є актуальним напрямком сучасних наукових розвідок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Види та особливості організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників в

розрізі сучасних підходів, практик та трендів досліджувалось різними науковцями в контексті певного кола напрямків. В роботах Р. Дженінгса та співавторів [8], А. Серанга та співавторів [10], А. Хасні та Х. Бедхіуфі [7], Л. Івашко та Ю. Максимової [1], Й. Ге та співавторів [5] наведено особливості складових компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників підприємств. Положення статей С. Бьона [2], Е. Хіменез-Фернандес та співавторів [6], Р. Патріціо та співавторів [9] націлені на висвітлення особливостей стимулювання інноваційної активності співробітників в контексті їх здатності до ризиків участі у нових проектах в розрізі тренду гейміфікації. В дослідженні Х. Джао та В. Джанга [4] наведено огляд організаційних інструментів стимулювання інноваційності працівників, заснованих на винагородах (пільгах).

Хоча на нинішньому етапі становлення сучасної наукової думки є низка досліджень, які стосуються обраної проблематики, є потреба її висвітлення в площині переліку ключових організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль даної статті — систематизувати та охарактеризувати основні організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців в контексті сучасних практик та трендів. Для реалізації вказаної цілі встановлено низку завдань, а саме: визначити сучасні практики та тренди, пов'язані із стимулюванням інноваційної активності працівників;

представити основні організаційні інструменти, які використовуються в розрізі зазначених практик і трендів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведемо висвітлення провідних сучасних практик та трендів, які характеризують організаційні інструменти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств різних секторів та галузей.

Можна виокремити таку компоненту зазначених інструментів як сприяння покращенню основних складових добробуту працівників. В даному випадку це новітній тренд, який стосується не тільки традиційних матеріальних, так і нематеріальних методів, але і передбачає можливість визначення інноваційних організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників. Це так звана комбінація матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, підкріплена сучасними практиками та підходами. В практиці провідних світових транснаціональних корпорацій вказана практика має назву — програми Well-being. Як свідчить аналіз наукових праць, вказана категорія програм включає: духовний добробут, фінансовий добробут, фізичне благополуччя, соціальне благополуччя та психологічне благополуччя. Інноваційно активні працівники переважно задіяні у секторі НДДКР та інжинірингу, торгівлі (менеджери із просування та продажу продукції та послуг), маркетинговій діяльності, ІКТ та ІТ секторах тощо. Вони забезпечують додаткову вартість продукції (послуг) підприємств, і, відповідно, більшість із них має високий рівень очікувань від підприємств-роботодавців. Використання компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників є новим сучасним трендом кадрового менеджменту, націленого на підвищення результативності та задоволеності працею. Керуючись положеннями наукових досліджень [1, 7; 8; 10; 5], визначимо особливості кожної із компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників підприємств:

- духовний добробут. Духовний добробут включає відчуття мети, сенсу роботи та узгодженості зі своїми цінностями та переконаннями. Високий рівень забезпечення духовного добробуту, створеного підприємствами-роботодавцями, відображає, як відчуття мети та внутрішній спокій працівників впливають на їх загальну задоволеність роботою та особисту задоволеність;

- фізичне благополуччя. Фізичне благополуччя стосується здоров'я та фізичного функціонування працівників підприємств. Воно стосується впливу фізичних навантажень, пов'язаних з роботою, на здоров'я трудових ресурсів та здатність в робочих умовах підтримувати здоровий спосіб життя. Для вказаних цілей використовується моніторинг фізичних навантажень для різних категорій працівників, в тому числі для тих, які забезпечують ріст доданої вартості. Підтримання фізичного благополуччя при здійсненні стимулювання інноваційної активності працівників обумовлено врахуванням їх фізичних особливостей та пріоритетів. Вказаний крок з боку підприємства-роботодавця у багатьох випадках сприймається як стимул, пов'язаний із підтриманням та піклуванням, що позитивно сприймається з боку працівників;

- соціальне благополуччя. Соціальне благополуччя включає якість та міцність міжособистісних стосунків

та соціальної взаємодії працівників підприємств. Підприємства, які створюють високий рівень соціального благополуччя забезпечують такі аспекти, як соціальна підтримка, спілкування з колегами, командна робота, соціальна задоволеність роботою та відчуття приналежності до робочого місця. Соціальне благополуччя відображає, наскільки добре люди взаємодіють з іншими, а також позитивний чи негативний вплив цих взаємодій на їхнє загальне благополуччя;

- психологічне благополуччя. Дана компонента стосується психічних та емоційних аспектів загального здоров'я людини. Воно характеризує те, як люди сприймають та справляються зі своїм робочим середовищем, включаючи їхнє почуття мети, самооцінку та загальне психічне здоров'я. Підтримання високого рівня психологічного благополуччя передбачає використання таких засобів: надання психологічної підтримки (в групі або колективної) через залучення зовнішніх психологів (психотерапевтів) або введення їх у склад компанії (підрозділу). Останнє можливе в умовах крупних транснаціональних корпорацій. Психологічне благополуччя зазвичай вважається позитивним психологічним станом, який демонструє людина під час зростання та розвитку. Це органічне поєднання особистості, соціальних стосунків, професійного розвитку, моральних концепцій, життєвих цілей та переконань. Психологічне благополуччя впливає на сприяння індивідуальному зростанню та покращенню продуктивності. Ефективна оцінка та вимірювання даного феномену завжди було ключовим питанням. Серед факторів, що впливають на психологічне благополуччя працівників підприємства, можна виділити три основні елементи: індивідуальний, екологічний (середовищний) та лідерський. Індивідуальні елементи стосуються факторів, що визначають особистісні риси, основні індивідуальні характеристики (такі як вік, стать, освіта, ініціативність, емоції, самооцінка, психологічна безпека та самооцінка). Елементи середовища — це навколишнє середовище та вплив підприємства-роботодавця, включаючи організаційну атмосферу, організаційну культуру та умови праці. Елементи лідерства включають лідерську поведінку та здібності. Психологічне благополуччя допомагає працівникам підтримувати оптимізм, набувати впевненості та дивитися в майбутнє, а також виявляти вдячність іншим та розвивати власний високий емоційний інтелект. Таким чином, створюване психологічне благополуччя сприяє особистісному зростанню співробітників та успішному розвитку всього підприємства;

- фінансовий добробут. Фінансове благополуччя стосується стабільності та задоволення, пов'язаних з фінансовим станом та ресурсами працівників. Воно включає такі фактори, як достатність доходу, фінансова безпека та здатність ефективно керувати особистими фінансами. Практика провідних транснаціональних корпорацій світу (Pfizer Inc., General Motors, Berkshire Hathaway Inc., Walmart Inc., NVIDIA Corporation, Amazon.com, Inc., Apple Inc. тощо) та результати наукових досліджень свідчать, що фінансові переваги є таким же важливим стимулом інноваційної активності працівників, які здійснюють розробку та впровадження інновацій у різних сферах, як і переваги, що забезпечуються іншими компонентами програм Well-being. Фінансовий добробут як складова програм Well-being може включати як використання загального високого рівня оплати праці, який сприяє інноваційній активності, так і додаткові

фінансові винагороди (стимули) за внесок у інноваційний розвиток компанії.

Фінансові винагороди включають грошові призи, які пропонуються співробітникам для заохочення їхнього внеску в інновації. Фінансові винагороди зазвичай нараховуються у вигляді фіксованої суми грошей або певного відсотка. Іноді вони можуть здійснюватися через розподіл прибутку або бонусну програму. Однак фінансові винагороди можуть бути проблематичними, особливо якщо враховувати здатність підприємств підтримувати її протягом тривалого часу. Підтримка фінансових винагород для компаній протягом тривалого періоду може бути складною. Фінансові винагороди також можуть придушувати культуру інновацій в компаніях, оскільки участь базується на особистій вигоді. Розробка системи винагород за інновації є складною процедурою, оскільки вимірювання самих інновацій є проблематичним, і більшість компаній намагаються розробити комплексний процес вимірювання інновацій. Важливим фактором, який слід враховувати, є розмір фінансової винагороди. В компаніях інновації, як правило, є командною практикою. Пропонування окремим особам суттєвої фінансової винагороди може налаштувати їх один проти одного. Для високотехнологічних підприємств життєво важливо бути обережними, щоб не ініціювати суперництво серед співробітників. Вкрай важливо, щоб вся команда, яка залучена до інноваційних проектів в компанії інновацій, була винагороджена, а не винагороджувати окремих осіб. Для досягнення прогнозних цілей ефективності впровадження інновацій в компанії важливо сформувати свою систему винагород, яка враховуватиме корпоративні особливості. Більшість менеджерів, які використовують справедливую систему винагород, прагнуть досягти високого ступеня інноваційності, на відміну від тих, чия система винагород є несправедливою. Винагородження співробітника — це спосіб мотивувати його бути більш інноваційним, оскільки винагорода може викликати задоволення серед співробітників, що безпосередньо впливає на результативність співробітників у сфері інновацій.

Фінансові стимули відіграють важливу роль у мотивації людей, координації їхньої діяльності та впливі на їхні (пошукові) зусилля та діяльність. Однак зв'язок між фінансовими стимулами та інноваційною діяльністю не був досліджений ретельно, що свідчить про те, що даний інструмент може мати специфічний вплив на інноваційність. Якщо змінні стимули відсутні, працівники докладають мінімальний рівень зусиль і розподіляють ці зусилля між різними видами діяльності, що максимізують фактичний результат. За наявності стимулів працівники обирають загальний рівень зусиль, а також розподіл пошукових заходів для максимізації сприйнятої продуктивності. Тобто, працівники розглядають ризик, властивий цій діяльності, а також ризик, пов'язаний з тим, як оцінюється їхня продуктивність, якщо стимули існують. Зокрема, працівники можуть розглядати ризик неотримання (повного) стимулу як загрозу покарання, і їхня готовність ризикувати знижується, оскільки продуктивність зазвичай оцінюється на короткострокових засадах. Навіть якщо керівники прагнуть неупереджено оцінювати роботу співробітників і в середньому керують цим, нагляд є неповним, тому керівники іноді пропускають або неправильно інтерпретують принаймні деяку інформацію про результати роботи співробітників. Відповідно, є ризики недооцінювання або переоцінювання інноваційної активності (в тому

числі результативності) працівників. Таким чином, якщо існують фінансові стимули, загальний ризик того самого набору видів діяльності для працівника вищий, ніж без стимулів, враховуючи невизначеність оцінки. Тоді працівники коригуватимуть свою діяльність та вдаватимуться до менш ризикованих та легших для оцінки видів діяльності, щоб компенсувати цей ефект системи стимулювання порівняно з випадком без фінансових стимулів. Враховуючи той факт, що інноваційні винаходи здійснюють творчі та креативні працівники, підприємство-роботодавець повинно забезпечувати систему фінансового стимулювання, яка б не передбачала ризиків кар'єри та фінансових втрат (недоотримання очікуваного доходу) для талановитих співробітників.

Слід зазначити, що вищезазначені компоненти програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників можуть використовуватись підприємствами-роботодавцями як в повному складі, окремо, так і на рівні системи певних складових. Також наведений в даному дослідженні перелік компонент програм Well-being в системі стимулювання інноваційної активності працівників може включати інші специфічні складові, які залежать від специфіки та потенціалу економічної діяльності підприємств-роботодавців. Прикладом поєднання окремих організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників програм Well-being є конкурентна система компенсацій та пільг Pfizer Inc. [3], яка включає:

1) фінансовий добробут, заснований на:

— філософії та практиці оплати за результатами діяльності. Компанія структурує свою політику та практику компенсації, визнаючи, що працівники повинні бути винагороджені на основі їхнього внеску в розвиток бізнесу, в тому числі вказаний результативний підхід стосується результатів роботи інноваційно активним працівників, задіяних у секторі НДДКР;

— перевагах, що допомагають працівникам досягати фінансових цілей. Залежно від місцевих звичаїв (територій та країн розташування офісів та виробництв компанії) та практики, Pfizer Inc. пропонує працівникам кілька переваг, які допоможуть їм досягти своїх фінансових цілей. Ці програми можуть включати внески компанії до пенсійних фінансових інструментів, страхування життя та навчання фінансовому плануванню;

2) фізичне благополуччя та охорона здоров'я. Даний організаційний інструмент стимулювання інноваційної активності працівників обумовлений перевагами, пов'язаними із підтримкою та зміцненням здоров'я й гарного самопочуття. Залежно від звичаїв та зміцнення конкретної країни розташування, Pfizer Inc. пропонує співробітникам програми охорони здоров'я та гарного самопочуття, які допомагають їм підтримувати та зміцнювати оптимальне здоров'я й гарне самопочуття. Ці програми можуть включати медичне страхування та страхування на випадок інвалідності, профілактичні програми охорони здоров'я, медичне обстеження, безкоштовні або пільгові вакцинації, знижки на продукцію Pfizer, а також консультації з питань харчування та фітнесу.

Можемо констатувати, що Pfizer Inc. орієнтується на використання таких складових як фінансовий добробут та фізичне благополуччя і охорона здоров'я. Оскільки Pfizer Inc. заснована в 1849 р., її підхід до побудови програм Well-being може бути пов'язаний із корпоративними традиціями і певним чином відрізнятися від тих підходів, які врахо-

вують сучасні тренди. В даному випадку, можна відмітити інноваційні стартапи, які керуються орієнтиром на реалізацію очікувань талановитих кадрів в розрізі основних можливих складових програм Well-being.

Слід виділити таку компоненту організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників як гейміфікація. В рамках зазначеного тренду передбачено два напрямки: застосування стимулів за результати або залучення до інноваційної активності працівників, представлених елементами гри (бали, бонуси); можливість використання гейміфікації як інструменту комунікації для подолання труднощів щодо залучення та активізації учасників інноваційних проектів та інших співробітників, які працюють у супутніх підрозділах компанії.

В дослідженні С. Бьона [2] представлено новий підхід китайських високотехнологічних компаній, заснований на гейміфікації, що передбачає винагороду працівників за ризики особистої участі (або створенні та впровадженні) інновацій. При цьому, навіть якщо інноваційні проекти не були достатньо ефективні або не пройшли комерціалізацію, працівники все одно отримують відповідні бонуси як "гравці", які змогли прийняти на себе і перенести на компанію ризики (в контрольованих межах), пов'язані із невизначеністю результатів інноваційної діяльності. В окремих компаніях працівники отримують певні рівні професійного визнання, які передбачають додаткові фінансові та нефінансові переваги. Такий підхід, на наш погляд, може бути цікавим молодим талановитим працівникам (в тому числі студентам та випускникам вищих навчальних закладів), які починають власну кар'єру.

Гейміфікація як інструмент комунікації, що використовується для стимулювання інноваційної активності учасників нових проектів компанії має низку особливостей. А саме [6; 9]:

- гейміфікація замінює рутину учасників правилами гри, забезпечуючи легкодоступний формат навіть для тих, хто не входить до основних команд інновацій, щоб поділитися своїм досвідом та знаннями. Залучення учасників є важливим, оскільки для успіху відкритих інновацій важливо залучити критичну масу учасників та користувачів, щоб спільнота, яка приймає участь у створенні нових інноваційних рішень (продуктів) була самодостатньою. Завдяки цьому механізму гейміфікація сприяє вертикальній та горизонтальній комунікації через кордони або руйнує ізолюваність та отримує нові перспективи щодо формулювання та / або розробки продукції;

- гейміфікація успішно використовується для побудови довіри між людьми, сприяючи відкритому та ефективному потоку комунікації та підвищенню залученості в рамках інноваційних проектів. Зокрема, правила комунікації в рамках гри та спільні ігрові цілі можуть виходити за рамки встановлених владних відносин в компанії і забезпечувати легкодоступне, рівне ігрове поле, де внески різних зацікавлених сторін можуть допомогти у досягненні цілей команди. Деякі відомі приклади — це ігри з дилемами для підвищення чутливості та встановлення спільного розуміння організаційних цінностей або рольові ігри (з вигаданими агентами, які представляють членів відповідних груп зацікавлених сторін або ролі в команді), які можуть сприяти взаєморозумінню, емпатії та довірі між учасниками;

- гейміфіковані формати взаємодії забезпечують безпечний простір для експериментів та передбачення нових форм відкритої співпраці з різними групами зацікавлених сторін всередині та поза організацією. Спільні, спільно-творчі, орієнтовані на дії та засновані на досвіді навчальні заходи, що пропонуються гейміфікованими форматами співпраці, мотивують співробітників до участі та забезпечують спільну основу для зобов'язань щодо подальшої діяльності. Гейміфікація позитивно впливає на поведінку, навички та компетенції, хоча цей вплив залежить від контексту застосування та користувачів;

- гейміфікація допомагає працівникам отримати внутрішню мотивацію в інноваційному процесі;

- гейміфікація дає змогу структуровано реагувати на зміни, оскільки вона сприяє координації знань між різними учасниками, допомагаючи гравцям діяти спільного висновку та рухатися в одному напрямку. Правила та процедури гри створюють обмеження, які ставлять під сумнів бізнес-припущення та призводять до адаптивності та спільного бачення інноваційних рішень;

- гейміфіковані формати взаємодії можуть бути інституціоналізовані, створюючи нові форми співпраці, такі як ті, що використовуються для гнучких ретроспектив та креативних стартапів.

Можемо виокремити компоненту організаційних інструментів стимулювання інноваційної активності працівників, засновану на винагородах за участь у інноваційних проектах та результати інноваційної активності співробітників підприємств. Вказані інструменти часто представлені у вигляді таких винагород як пільги.

Пільги, що надаються компаніями працівникам, включають переважно базові пільги на засоби до життя діяльності, пільги на відпочинок, а також пільги на освіту та професійну підготовку, які забезпечують кращий захист роботи, життя та особистого кар'єрного розвитку працівників. Наприклад, захист здоров'я працівників та інші засоби захисту, що надаються державними підприємствами-роботодавцями Китаю працівникам сектору НДДКР, демонструє гуманістичну турботу керівництва, концепцію управління, орієнтовану на людей [4]. Ці пільги також відображають визнання та повагу до працівників знань, що допомагає стимулювати позитивні інновації з боку працівників сектору інновацій. Освітня та професійна політика може певною мірою підвищити професійний та технічний рівень працівників даного сектору, що забезпечить ефективність їхньої роботи. Крім того, політика соціального забезпечення для особистого та сімейного життя працівників сектору НДДКР у державних підприємствах Китаю може допомогти працівникам відчувати турботу з боку роботодавців та уряду. Такі пільги, як оплачувана відпустка та освітні заклади для їхніх дітей, можуть допомогти працівникам знань психологічно відчувати турботу та увагу від підприємств. Це може допомогти працівникам підходити до своєї роботи з більшою повагою, що позитивно впливатиме на ефективність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження можемо констатувати, що представлені організаційні інстру-

менти стимулювання інноваційної активності працівників підприємств-роботодавців характерні для сучасного етапу розвитку кадрового менеджменту. Їх застосування здійснюється як на рівні окремих складових, так і в рамках певної системи інструментів. Створення ефективної системи зазначених інструментів є запорукою підтримання та підвищення конкурентних позицій підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність у відповідних галузях економіки. Вибір інструментів зазначеної категорії залежить від широкого спектру факторів, зокрема: виду економічної діяльності (якщо підприємство функціонує в рамках певних галузей в окремих країнах та регіонах може бути високий попит на креативних фахівців тієї або іншої спеціальності); рівня готовності кадрів; рівня науки та освіти територій та країн, на яких розташовані підприємства; характеру розподілу владних повноважень і їх відповідності очікуванням з боку креативних працівників; ресурсно-технологічного потенціалу підприємств-роботодавців (в тому числі в контексті можливості підтримання основних фінансових очікувань працівників).

До основних перспектив подальших досліджень в розрізі оцінюваної проблематики можуть бути віднесені: питання застосування цифрових інтелектуальних технологій на покращення домагань кадрового потенціалу у стосовно інноваційних знань та навичок; створення новітніх моделей оцінювання рівня інноваційної активності креативних працівників тощо.

Література:

- Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Окремі аспекти стимулювання інноваційної діяльності підприємств сфери послуг. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Вип. 23 (1 (56)). С. 54—66. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
- Byun S. The role of intrinsic incentives and corporate culture in motivating innovation, *Journal of Banking & Finance*. 2022. Vol. 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106325>.
- Compensation & Benefits. Pfizer Inc. 2025. URL: <https://www.pfizer.com/about/careers/working-here/compensation-and-benefits>
- Gao X., Zhang W. Can Innovation Incentive Policies Improve the Innovation Performance of Knowledge Workers? Evidence from Chinese State-Owned Enterprises. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(3). Iss. 2424. <https://doi.org/10.3390/su15032424>
- Ge Y., He Y., Huang Z., Sun X. Influence of Knowledge-Based Employee Incentive Construction on Innovation Performance Using Psychological Capital. *Journal of environmental and public health*. 2022, Vol. 9424068. <https://doi.org/10.1155/2022/9424068>
- Gimenez-Fernandez E., Abril C., Breuer H., Gudiksen S. Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework. *Creativity and Innovation Management*. 2021. Vol. 30. P. 455—474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Hasni A., Bedhioufi H. The impact of physical activity on the psychosocial well-being of young employees. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511280>
- Jennings R.E., Lanaj K., Kim Y. J. Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing. *Personnel Psychology*. 2022. Vol. 76 (1). P. 279—309. 10.1111/peps.12504
- Patricio R., Moreira A. C., Zurlo F. Gamification in innovation teams. *International Journal of Innovation Studies*. 2022, Vol. 6. Iss. 3. P. 156—168. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.
- Serang A., Djamil N., Nirmala T., Andaningsih IGP. Financial Well-Being as a Management Strategy: Linking Employee Well-Being to Company Performance. *Nomico*. 2025. Vol. 2. P. 1—10. 10.62872/sbff2d42.

References:

- Ivashko, L. M. and Maksymova, J. O. (2024), "Some aspects of stimulating the innovation activity of service sector enterprises", *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, vol. 23 (1 (56)), pp. 54—66. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).308649](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).308649)
- Byun, S. (2022), "The role of intrinsic incentives and corporate culture in motivating innovation", *Journal of Banking & Finance*, vol. 134. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106325>.
- Pfizer Inc. (2025), "Compensation & Benefits", available at: <https://www.pfizer.com/about/careers/working-here/compensation-and-benefits> (Accessed 12 December 2025).
- Gao, X. and Zhang, W. (2023), "Can Innovation Incentive Policies Improve the Innovation Performance of Knowledge Workers? Evidence from Chinese State-Owned Enterprises", *Sustainability*, vol. 15(3), iss. 2424. <https://doi.org/10.3390/su15032424>
- Ge, Y., He, Y., Huang, Z. and Sun, X. (2022), "Influence of Knowledge-Based Employee Incentive Construction on Innovation Performance Using Psychological Capital", *Journal of environmental and public health*, vol. 9424068. <https://doi.org/10.1155/2022/9424068>
- Gimenez-Fernandez, E., Abril, C., Breuer, H. and Gudiksen, S. (2021), "Gamification approaches for open innovation implementation: A conceptual framework", *Creativity and Innovation Management*, vol. 30, pp. 455—474. <https://doi.org/10.1111/caim.12452>
- Hasni, A. and Bedhioufi, H. (2025), "The impact of physical activity on the psychosocial well-being of young employees", *Cogent Business & Management*, vol. 12 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2511280>
- Jennings, R.E., Lanaj, K. and Kim, Y. J. (2022), "Self-compassion at work: A self-regulation perspective on its beneficial effects for work performance and wellbeing", *Personnel Psychology*, vol. 76 (1), pp. 279—309. 10.1111/peps.12504
- Patricio, R., Moreira, A. C. and Zurlo, F. (2022), "Gamification in innovation teams", *International Journal of Innovation Studies*, vol. 6, iss. 3, pp. 156—168. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.05.003>.
- Serang, A., Djamil, N., Nirmala, T. and Andaningsih, IGP. (2025), "Financial Well-Being as a Management Strategy: Linking Employee Well-Being to Company Performance", *Nomico*, vol. 2, pp. 1—10. 10.62872/sbff2d42.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.

О. О. Білоіваненко,
аспірант, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8741-7500>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.191

ІНТЕГРОВАНІ ПОКАЗНИКИ АНАЛІЗУ ЯКОСТІ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ

О. Biloivanenko,
Postgraduate student, Petro Mohyla Black Sea National University

INTEGRATED INDICATORS FOR ANALYSING THE QUALITY OF SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS

У результаті проведеного дослідження встановлено, що традиційні методи аналізу якості дебіторської заборгованості орієнтовані переважно на ретроспективні фінансові дані та не забезпечують повноцінної оцінки кредитного ризику в умовах сучасної економічної нестабільності та зростання значення соціально-екологічних факторів у діяльності контрагентів. Уточнено економічну сутність поняття "якість дебіторської заборгованості" як багатовимірної інтегральної характеристики, що відображає не лише фінансові параметри стану боргових зобов'язань, а й нефінансові ознаки, пов'язані з екологічною відповідальністю, соціальною надійністю та управлінською прозорістю партнерів. Обґрунтовано, що поєднання фінансових і ESG-показників дозволяє значно розширити аналітичні можливості системи оцінювання та підвищити точність прогнозування ризиків неплатежів. У процесі дослідження сформовано структуровану систему аналітичних індикаторів, яка включає чотири блоки: фінансові індикатори (коефіцієнти оборотності, тривалість інкасації, частка простроченої заборгованості, рівень резервування); екологічні індикатори (наявність екологічних сертифікатів, участь у "зелених" програмах, екологічний комплаєнс); соціальні та управлінські індикатори (репутаційний індекс, стабільність кадрової політики, прозорість корпоративного управління, наявність антикорупційної політики). Розроблено методичний інструментарій інтеграції зазначених індикаторів шляхом їх нормування (приведення обраних індикаторів до єдиної вимірювальної основи), визначення вагових коефіцієнтів (значущість кожного індикатора у загальній системі оцінювання), узагальнення у підіндекси (нормовані значення та вагові коефіцієнти групуються за блоками: фінансовим, екологічним, соціальним і управлінським) та формування інтегрального індексу якості дебіторської заборгованості (узагальнення підіндексів в єдиний інтегральний показник). Таким чином, результати дослідження засвідчують, що запропонована методика система аналітичних індикаторів відповідає сучасним вимогам сталого розвитку та формує дієвий інструментарій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо дебіторської заборгованості.

The study found that traditional methods of analyzing the quality of accounts receivable are focused primarily on retrospective financial data and do not provide a comprehensive assessment of credit risk in the context of current economic instability and the growing importance of social and environmental factors in the activities of counterparties. The economic essence of the concept of "quality of accounts receivable" has been clarified as a multidimensional integral characteristic that reflects not only the financial parameters of the state of debt obligations, but also non-financial characteristics related to environmental responsibility, social reliability, and management transparency of partners. It is substantiated that the combination of financial and ESG indicators allows to significantly expand the analytical capabilities of the assessment system and increase the accuracy of forecasting the risks of non-payment. In the course of the study, a structured system of analytical indicators was formed, which includes four blocks: financial indicators (turnover ratios, collection duration, share of overdue debt, provisioning level); environmental indicators (presence of environmental certificates, participation in "green" programs, environmental compliance); social and management indicators (reputation index, stability of personnel policy, transparency of corporate governance, presence of anti-corruption policy). A methodological toolkit has been developed to integrate these indicators by standardizing them (bringing selected indicators to a single measurement basis), determining weighting coefficients (the significance of each indicator in the overall assessment system), summarizing them into sub-indices (standardized values and weighting coefficients are grouped into blocks: financial, environmental, social, and managerial) and the formation of an integral index of the quality of accounts receivable (generalization of sub-indices into a single integral indicator). Thus, the results of the study confirm that the proposed methodology of analytical indicators meets the modern requirements of sustainable development and forms an effective tool for making informed management decisions regarding accounts receivable.

Ключові слова: розрахунки з покупцями та замовниками, аналіз, система інтегральних показників, якість розрахунків, аналітичні індикатори, ESG-показники, кредитний ризик, сталий розвиток.

Key words: settlements with buyers and customers, analysis, system of integrated indicators, quality of settlements, analytical indicators, ESG indicators, credit risk, sustainable development.

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

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості підприємства, проте традиційні методи її аналізу дедалі частіше виявляють свою обмеженість в сучасних умовах. Оцінювання якості стану розрахунків із покупцями та замовниками здебільшого ґрунтується на фінансових показниках, які не відображають реальних ризиків, пов'язаних із поведінковими, репутаційними, соціальними та екологічними характеристиками контрагентів. Зростання ролі концепції сталого розвитку та необхідність урахування ESG-показників у бізнес-практиці вимагають переходу до більш комплексного підходу, здатного поєднувати фінансові та нефінансові аспекти оцінювання. Водночас, відсутність інтегрованої системи аналітичних індикаторів, яка б дозволяла об'єктивно оцінити якість дебіторської заборгованості з позицій довгострокової стійкості та відповідального партнерства, створює методологічний розрив між потребами управління та існуючими аналітичними інструментами. Зазначене актуалізує необхідність розробки системи індикаторів аналізу розрахунків з покупцями та замовниками, що забезпечуватиме повноцінну, релевант-

ну та прогнозну оцінку стану дебіторської заборгованості в умовах динамічних трансформацій бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінювання дебіторської заборгованості, управління кредитним ризиком та удосконалення системи аналітичного забезпечення широко відображені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців таких як: О. Бутинець, С. Голов, Л. Нападовська, В. Єфіменко, Р. Каплана, Д. Нортон, Ч. Хорнгрена та інших. Аналіз наукового арсеналу досліджень засвідчує наявність фрагментарності досліджень, тому виникає об'єктивна необхідність розробки системи аналітичних індикаторів, здатних забезпечити всебічне оцінювання якості дебіторської заборгованості в умовах трансформації обліково-аналітичного середовища та зростання значущості принципів сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціллю статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка методики інтегрованої системи аналітичних індикаторів оцінювання якості дебіторської заборгованості в умовах сталого розвитку.

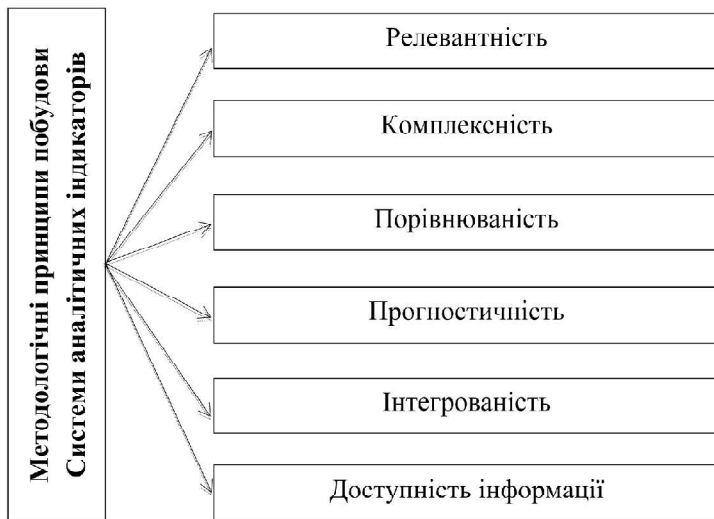


Рис. 1. Методологічні принципи побудови системи аналітичних індикаторів

Джерело: розроблено автором на основі [7].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дебіторська заборгованість у структурі активів підприємства займає суттєве місце, оскільки відображає обсяг ресурсів, тимчасово вилучених із обороту, та визначає динаміку грошових потоків, ліквідність і платоспроможність суб'єкта господарювання. У традиційному фінансовому аналізі її якість оцінюється через показники оборотності, рівня прострочення, концентрації заборгованості та забезпеченості резервами. Однак, незважаючи на широке застосування класичних коефіцієнтів традиційного фінансового аналізу дебіторської заборгованості, спостерігається низка недоліків в їх методиці. По-перше, вони орієнтовані на фінансові результати минулих періодів і не враховують поточних тенденцій та нефінансових ризиків. По-друге, вони не здатні відобразити ризик системної поведінки контрагентів, таких як недотримання екологічних вимог чи порушення принципів соціальної відповідальності. По-третє, традиційні методи не враховують ступінь корпоративної стабільності та репутації клієнтів, що за сучасних умов є важливими показниками довгострокової платоспроможності. Слабкою ланкою класичних підходів є також відсутність прогностичної компоненти. Наявність вказаних недоліків зумовлюють необхідність розробки нової, інтегрованої системи показників, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори й забезпечуватиме комплексний аналіз стану та перспектив розрахунків з покупцями та замовниками.

Методологічні принципи побудови системи аналітичних індикаторів зображено на рисунку 1. Зазначені принципи побудови системи аналітичних індикаторів такі як релевантності, комплексності та порівнюваності забезпечують відбір показників, здатних повно і зіставно характеризувати ризики у розрахунках з покупцями та замовниками. Принципи прогностичності та інтегрованості спрямовані на формування індикаторів, які не лише відображають поточний стан, а й узгоджуються зі стратегічними та операційними процесами управління.

Доступність інформації гарантує можливість практичного застосування системи індикаторів завдяки використанню облікових, управлінських і зовнішніх джерел даних.

Відповідно до міжнародних підходів (GRI Standards, SASB, IIRC Framework, IFRS Sustainability Standards), взаємовідносини підприємства зі стейкхолдерами, зокрема з клієнтами, повинні оцінюватися з позицій екологічної відповідальності, соціального впливу та якості корпоративного управління [8].

Екологічний вимір (E): характеризує ступінь дотримання контрагентами екологічних норм, використання "зелених" технологій, вплив на довкілля та участь у програмах екологічної відповідальності. Дослідження показують, що підприємства з низьким рівнем екологічного комплаєнсу частіше стикаються з правовими санкціями та фінансовими труднощами, що підвищує ризик неповернення заборгованості.

Соціальний вимір (S): охоплює етичність поведінки клієнтів, рівень задоволеності працівників, дотримання норм трудового законодавства, репутаційний імідж та стабільність партнерських відносин. Соціально відповідальні контрагенти мають вищу прогнозовану платоспроможність та нижчу ймовірність порушення зобов'язань.

Управлінський вимір (G): пов'язаний з прозорістю корпоративної структури, наявністю ефективних систем внутрішнього контролю, антикорупційними політиками та якістю корпоративної звітності. Низький рівень корпоративного управління може спричинити фінансові маніпуляції та непередбачувані зміни в діяльності контрагентів.

Сукупність цих позицій формує повноцінний нефінансовий портрет контрагента, що дає змогу оцінити його ризиковість на підставі якісних факторів. Однак, для формування повної характеристики стану та якості дебіторської заборгованості недостатньо лише аналізу екологічних, соціальних та управлінських аспектів. Незважаючи на їхню важливість у побудові якісного, нефінансового портрета контрагента, комплексна оцінка його надійності потребує також залучення системи кількісних фінансових індикаторів. Використання фінансових показників дає змогу здійснити об'єктивну, формалізовану оцінку рівня фінансових ризиків, оскільки вони відображають фактичний стан платоспроможності, ліквідності, структури капіталу та динаміки грошових потоків суб'єкта господарювання. Саме вони формують аналітичну основу кількісного виміру ризикованості дебіторської заборгованості та забезпечують можливість порівняння контрагентів у часовому та міжфірмовому розрізах. Структура системи фінансових індикаторів якості дебіторської заборгованості характеризується наступними ключовими показниками [2]:

— коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, що відображає швидкість її перетворення на кошти;

— період погашення дебіторської заборгованості, який характеризує тривалість інкасації;

Таблиця 1. Інтегрована система аналітичних індикаторів якості дебіторської заборгованості

№ з/п	Група індикаторів	Показник	Зміст	Джерело інформації
1	Фінансові	Коефіцієнт оборотності розрахунків	Характеризує швидкість погашення контрагентами своїх зобов'язань	Фінансова звітність
		Тривалість інкасації	Визначає середній період повернення заборгованості	Облікові реєстри
		Частка прострочених розрахунків	Відображає рівень кредитного ризику	Аналітичні форми бухгалтерії
2	Екологічні	Наявність екологічних сертифікатів	Підтверджує відповідальність контрагента перед довкіллям	Публічна інформація
		Участь у "зелених" програмах	Виступає індикатором екологічної стійкості	ESG-звіти
3	Соціальні	Репутаційний індекс	Характеризує надійність та ділову репутацію	Аналітичні бази даних
		Кадрова стабільність	Відображає соціальну стійкість і якість управління персоналом	Відкриті джерела
4	Управлінські	Прозорість корпоративного управління	Показує рівень відкритості та ризику шахрайства	Корпоративні звіти
		Наявність антикорупційної політики	Вказує на доброчесність та відповідальність контрагента	Публічні декларації

Джерело: розроблено автором на основі [3].

— частка простроченої заборгованості в загальному її обсязі;

- частка сумнівних боргів;
- показник концентрації дебіторів;
- коефіцієнт покриття резервами;
- коефіцієнт залежності від ключових покупців.

Поєднання якісних нефінансових характеристик із системою кількісних фінансових показників дає змогу сформувати інтегровану систему аналітичних індикаторів якості дебіторської заборгованості (табл. 1). Такий підхід забезпечує багатовимірне оцінювання контрагентів, у межах якого кожна група індикаторів відображає окремий аспект їхньої надійності та стійкості.

Варто зазначити, що такий підхід до розмежування фінансових (економічних) показників та нефінансових ESG-індикаторів узгоджується з міжнародними стандартами сталого розвитку. Зокрема, як зазначено в документі "GRI Standards: Universal Standards 2021", економічні параметри підприємства відображаються через традиційні фінансові показники, у той час як екологічні, соціальні та управлінські аспекти розглядаються окремо.

Аналогічна позиція простежується у "SASB Conceptual Framework", де економічна складова компанії визначається на основі фінансової звітності, тоді як нефінансові ризики та можливості структуруються за моделлю ESG. Крім того, у документі "IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information" підкреслено, що фінансова інформація є базовим елементом звітності, а ESG-фактори розглядаються як додаткові детермінанти стійкості. Схожий підхід відображений у "International IR Framework", який трактує фінансовий капітал як основну економічну складову, доповнену нефінансовими капіталами, що розкривають ширший спектр впливів сталого розвитку [5]. Таким чином, інтеграція ESG-фак-

торів у систему аналітичних індикаторів забезпечує комплексність оцінки та дозволяє виявляти приховані ризики, не видимі в межах традиційного фінансового аналізу.

Для формування узагальненої оцінки якості дебіторської заборгованості на основі комплексного поєднання усіх зазначених індикаторів пропонуємо методику побудови інтегрального індексу, яка включає наступні етапи:

1. Нормування показників — здійснюється приведення всіх обраних індикаторів до єдиної вимірювальної основи. Це дозволяє усунути відмінності між фінансовими, екологічними, соціальними та управлінськими показниками та забезпечити їх коректну порівнюваність. Нормування дозволяє перетворити дані різних масштабів у єдиний стандартизований інтервал, придатний для подальшої інтеграції.

2. Визначення вагових коефіцієнтів. На цьому етапі встановлюється відносна значущість кожного індикатора у загальній системі оцінювання.

Ваги визначаються з урахуванням експертних суджень або методів багатокритеріального аналізу. Їх завдання — відобразити реальний вплив того чи іншого показника на рівень ризиків у розрахунках з покупцями та замовниками, забезпечуючи збалансованість подальших розрахунків.

3. Формування підіндексів — отримані нормовані значення та вагові коефіцієнти групуються за блоками: фінансовим, екологічним, соціальним і управлінським. У середині кожного блоку формується окремий підіндекс, який характеризує відповідний аспект стійкості та якості взаємодії з контрагентами. Це дозволяє отримати структуровану картину, у якій кожен підіндекс відображає специфічну складову загально-го ризику.

4. Розрахунок інтегрального індексу. Після формування підіндексів відбувається їх узагальнення в єдиний інтегральний показник. На цьому етапі система переходить від часткових оцінок до комплексної характеристики якості розрахунків із покупцями та замовниками. Інтегральний індекс відображає загальний рівень ризику з урахуванням фінансових та ESG-орієнтованих компонентів.

5. Інтерпретація результатів. Даний етап є завершальним та передбачає оцінювання отриманого значення інтегрального індексу та його віднесення до певного рівня: високого, середнього або низького. Така класифікація дає змогу провести рейтингування контрагентів, сформувати оптимальні умови взаємодії та визначити напрями підвищення якості управління розрахунками. Інтерпретація виступає основою для прийняття управлінських рішень у межах політики управління кредитними ризиками.

Для успішного застосування запропонованої методики підприємствам доцільно:

- удосконалити систему внутрішнього контролю дебіторської заборгованості;
- розширити інформаційну базу за рахунок нефінансових джерел;
- підвищити рівень цифровізації процесів збору та аналізу даних;
- інтегрувати модель оцінювання до ERP-систем;
- провести навчання персоналу щодо застосування ESG-аналітики;
- включити отримані показники до системи управління ризиками.

Розроблена система аналітичних індикаторів якості дебіторської заборгованості забезпечує новий підхід до оцінювання фінансових ризиків, оскільки поєднує кількісні та якісні дані, доповнює фінансову інформацію ESG-компонентами, підвищує точність прогнозування та сприяє формуванню ефективної кредитної політики в умовах сталого розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу встановити науково обгрунтовані підходи до формування інтегрованої системи аналітичних індикаторів, призначеної для комплексної оцінки якості розрахунків з покупцями та замовниками в умовах зростання вимог до прозорості, відповідальності та сталості бізнес-процесів. На основі проведеного аналізу наукової літератури з'ясовано, що традиційні методи фінансового аналізу дебіторської заборгованості є недостатніми для повного відображення реальних ризиків контрагентів у сучасному економічному середовищі. Це зумовлено тим, що значна частина чинників, які визначають платоспроможність та надійність партнерів, лежить поза межами суто фінансових характеристик і пов'язана з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами їх діяльності.

У статті було запропоновано інтегровану систему індикаторів, яка об'єднує фінансові та ESG-показники, і дає можливість сформулювати більш повну аналітичну модель оцінювання ризиків у розрахунках. На основі обгрунтованих принципів розроблено методику побудови інтегрального індексу та конкретний план дій підприємствам для її успішного застосування. Запропонована методика включає етапи нормування, визначення вагових коефіцієнтів, формування підіндексів та обчислення інтегрального показника, що забезпечує багатоаспектність оцінки та дає можливість ідентифікувати як фінансові, так і нефінансові ризики.

Література:

1. Будько О. В. Принципи підготовки звітності зі сталого розвитку. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. № 57. С. 27—34.
2. Гуцаленко Л.В., Мельник А.О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 1—8.
3. Кравченко О., Кобець, Т. Організація обліку дебіторської заборгованості та шляхи її вдосконалення.

Економіка та суспільство. 2021. № 25 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58> (дата звернення: 10.12.2025).

4. Мамонтова М. А., Глушик М. М. Особливості обліку та управління дебіторської заборгованості підприємства в сучасних умовах. Сучасна економіка. 2023. № 39 (2023). С. 112—117.

5. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти" від 01.01.2012 № 929_016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text (дата звернення: 20.12.2025).

6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 "Дебіторська заборгованість" від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text> (дата звернення: 20.12.2025).

7. Савченко А.М., Кібиш О.О. Організаційно-інформаційна модель аналізу розрахунків з покупцями та замовниками. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 1—7.

8. Солодовник О. О., Гавриличенко Є. В. Нефінансова звітність підприємства: зміст, стандарти і світові тренди розвитку. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_16 (дата звернення: 10.12.2025).

References:

1. Budko, O.V. (2020), "Principles of preparing sustainability reports", Zbirnyk naukovykh prats ChDTU, vol. 57, pp. 27—34.
2. Hutsalenko, L.V. and Melnyk, A.O. (2020), "Accounting for accounts receivable: conceptual foundations of PAS and IFRS", Efektyvna ekonomika, vol. 9, pp. 1—8.
3. Kravchenko, O. and Kobets, T. (2021). "Organization of accounts receivable accounting and ways to improve it", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 25, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-58journal/artitsle/viev/289/277> (Accessed 20 Dec 2025).
4. Mamontova, M. A. and Hluschyk, M. M. (2023), "Specifics of accounting for accounts receivable of enterprises in modern conditions", Suchasna ekonomika, vol. 39, pp. 112—117.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), International Financial Reporting Standard 9 "Financial instruments", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-tsompressed.pdf (Accessed 20 Dec 2025).
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Accounting Regulation (Standard) 10 "Receivables", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/lavs/shov/z0725-99#Tekht> (Accessed 10 Dec 2025).
7. Savchenko, A.M. and Kibysh, O.O. (2024), "Organizational and informational model for analyzing settlements with buyers and customers", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 68, pp. 1—7.
8. Solodovnik, O. O. and Havrylychenko, Ye. (2024) "Non-financial reporting of enterprises: content, standards, and global development trends", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_16 (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

S. Ivanov,

Postgraduate student of the Department of Accounting and Audit,

Petro Mohyla Black Sea National University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO COST ACCOUNTING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено роль обліку витрат у формуванні інформаційного забезпечення системи управління підприємством в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація бізнес-середовища, зростання рівня невизначеності та динамічність зовнішніх факторів вимагають удосконалення механізмів управління підприємством на основі якісної, своєчасної та аналітично орієнтованої інформації про витрати. Розкрито економічну сутність витрат як об'єкта управління та елемента, що безпосередньо впливає на результативність управлінських рішень, фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Доведено доцільність використання багатовимірної класифікації витрат за центрами відповідальності, видами діяльності, бізнес-процесами, продуктами та каналами збуту, що дозволяє адаптувати систему управління до потреб різних рівнів менеджменту та забезпечити комплексний контроль використання ресурсів. Проаналізовано вплив цифрових технологій на функціонування системи управління підприємством через трансформацію процесів обліку витрат. Обґрунтовано роль ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних у формуванні інтегрованого інформаційного простору, який забезпечує підтримку управлінських рішень у режимі реального часу. Особливу увагу приділено сучасним методам калькулювання собівартості, зокрема activity-based costing, target costing та life-cycle costing, які в цифровому середовищі сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо оптимізації витрат, ціноутворення та розвитку продуктів. Доведено, що застосування цифрових інструментів суттєво розширює можливості маржинального та CVP-аналізу як інструментів підтримки системи управління підприємством, забезпечуючи моделювання альтернативних сценаріїв розвитку діяльності, оцінювання впливу змін обсягів виробництва, структури витрат і ринкових умов на фінансові результати. Встановлено, що цифровізація облікових процедур сприяє переходу системи управління від реактивного до проактивного та превентивного характеру. Отримані результати підтверджують, що впровадження цифрових підходів до обліку витрат підвищує ефективність функціонування системи управління підприємством, якість інформаційного забезпечення управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до умов цифрової трансформації економіки, що визначає практичну значущість проведеного дослідження.

The article examines the role of cost accounting in the formation of information support for the enterprise management system in the digital economy. It is substantiated that the digital transformation of the business environment, the increase in the level of uncertainty and the dynamism of external factors require the improvement of enterprise management mechanisms based on high-quality, timely and analytically oriented information on costs. The economic essence of costs as an object of management and an element that directly affects the effectiveness of management decisions, financial stability and competitiveness of the enterprise is revealed. The feasibility of using multidimensional classification of costs by responsibility centers, types of activities, business processes, products and sales channels is proven, which allows adapting the management system to the needs of different levels of management and ensuring comprehensive control over the use of resources. The impact of digital technologies on the functioning of the enterprise management system through the transformation of cost accounting processes is analyzed. The role of ERP systems, business analytics tools and data visualization in the formation of an integrated information space that provides support for management decisions in real time is substantiated. Particular attention is paid to modern costing methods, in particular activity-based costing, target costing and life-cycle costing, which in a digital environment contribute to increasing the validity of management decisions regarding cost optimization, pricing and product development. It is proven that the use of digital tools significantly expands the capabilities of margin and CVP analysis as tools to support the enterprise management system, providing modeling of alternative scenarios for the development of activities, assessing the impact of changes in production volumes, cost structure and market conditions on financial results. It is established that the digitalization of accounting procedures contributes to the transition of the management system from reactive to proactive and preventive in nature. The results obtained confirm that the implementation of digital approaches to cost accounting increases the efficiency of the enterprise management system, the quality of information support for management decisions and the ability of the enterprise to adapt to the conditions of digital transformation of the economy, which determines the practical significance of the research.

Ключові слова: облік витрат, цифрова економіка, система управління підприємством, управління витратами, методичні підходи ERP-системи.

Key words: cost accounting, digital economy, enterprise management system, cost management, methodological approaches of the ERP system.

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

Функціонування підприємств у умовах цифрової економіки супроводжується суттєвим ускладненням управлінських процесів, зростанням обсягів і різноманітності інформаційних потоків, а також підвищенням вимог до оперативності і якості управлінських рішень. У цих умовах особливої ваги набуває система управління, ключовим елементом якої є облік витрат як інформаційна база управління фінансовими результатами, конкурентоспроможністю та стійкістю підприємства.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, на практиці значна частина підприємств продовжує використовувати фрагментарні або застарілі підходи до обліку витрат, що не забезпечують своєчасного формування аналітичної інформації для потреб менеджменту. Відсутність інтеграції між обліковими, аналітичними та управлінськими підсистемами, низький рівень автоматизації та обмежене використання інструментів управлінської аналітики знижують ефективність управління витратами та ускладнюють прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проблемним аспектом залишається також невідповідність традиційних методів обліку витрат динамічному цифрово-

му середовищу, що характеризується високою швидкістю змін, зростанням ролі нематеріальних ресурсів, цифрових бізнес-моделей і нових джерел даних. Відсутність цілісного підходу до формування цифрових моделей обліку витрат обмежує можливості використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Таким чином, актуальним питанням залишається є необхідність розроблення та обґрунтування методичних підходів до обліку витрат у системі управління, які б забезпечували інтеграцію облікових і аналітичних процесів та сприяли прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінського обліку витрат знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, С. Ф. Голов досліджував методологічні засади управлінського обліку та його роль у системі управління підприємством, акцентуючи увагу на інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень [2]. М. С. Пушкар розглядав питання обліку витрат за центрами відповідальності [7]. У працях Ф. Ф. Бутинця висвітлено теоретичні аспекти обліку витрат і калькулювання собівартості в умовах розвитку ринкових відносин [1]. Аспекти цифровізації обліково-

Таблиця 1. Класифікація витрат у системі управління підприємством в умовах цифрової економіки

№ з/п	Ознака	Вид витрат	Характеристика	Управлінське призначення
1	За центрами відповідальності	Центр витрат	Витрати в підрозділах споживання ресурсів (цехи, відділи забезпечення)	Контроль рівня витрат, оцінка ефективності роботи підрозділів
		Центр доходів	Витрати підрозділів, а формування доходів (відділ збуту, маркетингу)	Аналіз ефективності витрат на збут і маркетинг
		Центр прибутку	Витрати підрозділів, діяльність яких оцінюється за фінансовим результатом	Оцінка прибутковості окремих сегментів бізнесу
		Центр інвестицій	Витрати, пов'язані з управлінням активами та інвестиційними проєктами	Контроль ефективності використання капіталу
2	За видами діяльності	Основна діяльність	Витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції	Оцінка собівартості та операційної ефективності
		Допоміжна діяльність	Витрати допоміжних процесів (ремонт, логістика)	Аналіз доцільності аутсорсингу та оптимізації
		Управлінська діяльність	Адміністративні витрати, пов'язані з управлінням	Оптимізація управлінських витрат
		Інноваційна діяльність	Витрати на НДДКР, цифровізацію, IT-рішень	Оцінка інвестицій у розвиток
3	За бізнес-процесами	Витрати постачання	Витрати на закупівлю, транспортування, зберігання ресурсів	Оптимізація ланцюга постачання
		Витрати виробництва	Витрати на виготовлення продукції	Аналіз ефективності виробничих процесів
		Витрати збуту	Витрати на реалізацію та просування продукції	Управління витратами на продажі
		Витрати сервісу	Витрати післяпродажного обслуговування	Підвищення якості сервісу
4	За продуктами (послугами)	Прямі витрати	Витрати, безпосередньо пов'язані з конкретним продуктом	Калькулювання собівартості продукту
		Непрямі витрати	Загальновиробничі та загальногосподарські витрати	Розподіл витрат між продуктами
		Витрати життєвого циклу	Витрати на всіх стадіях життєвого циклу	Стратегічне управління продуктом
5	За каналами збуту	Традиційні канали	Витрати на офлайн-продажі (магазини, дилери)	Аналіз ефективності каналів
		Цифрові канали	Витрати на онлайн-продажі (маркетплейси)	Оцінка ефективності цифрових каналів
		Змішані канали	Витрати на комбіновані канали збуту	Оптимізація омніканальних стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4].

аналітичних процесів висвітлено в роботах Б. Р. Ромні, який досліджував вплив інформаційних систем на організацію бухгалтерського та управлінського обліку [2]. Водночас, попри значний науковий доробок, питання формування цілісних цифрових підходів до обліку витрат у системі управління залишаються недостатньо висвітленими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціллю статті є обґрунтування цифрових підходів до обліку витрат в системі управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система управління підприємством є важливим елементом обліково-аналітичного забезпечення діяльності,

оскільки саме вона формує інформаційну основу для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. У межах цієї системи особливе місце займає облік витрат, який безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності, рівень конкурентоспроможності та економічну стійкість підприємства. В умовах цифрової економіки роль інформації про витрати суттєво зростає, оскільки менеджмент потребує не лише достовірних даних про фактичні витрати, а й аналітичних інструментів для їх прогнозування, оптимізації та стратегічного управління.

Економічна сутність витрат у системі управління полягає у відображенні використання ресурсів підприємства з метою створення економічних вигід. На відміну від фінансового обліку, де витрати розглядаються переважно як елемент формування фінансового результату звітного періоду, управлінський облік трактує витрати як інструмент управління, контролю та прийняття управлінських рішень [1]. Згідно з науковою позицією М. С. Пушкаря, витрати в управлінському обліку слід розглядати не лише як грошове вираження використаних ресурсів, а як результат управлінських рішень, що відображає ефективність організації виробничих і управлінських процесів. Учений підкреслює, що саме в межах управлінського обліку витрати набувають функціонального характеру, оскільки вони безпосередньо пов'язані з відповідальністю конкретних підрозділів і менеджерів за результати діяльності [7]. Подібну позицію поділяє С. Ф. Голов, який зазначає, що витрати в управлінському обліку є інформаційною категорією, спрямованою на забезпечення менеджменту релевантними даними для планування, контролю та аналізу діяльності підприємства. У цьому контексті витрати розглядаються як об'єкт управління, а не лише як об'єкт облікового відображення [2].

Економічну сутність витрат у системі управління доцільно розглядати під призвою науково обґрунтованої систематизації, оскільки витрати виступають об'єктом управління, контролю та аналізу. Саме класифікація витрат за різними управлінськими ознаками дозволяє структурувати інформацію про використання ресурсів, забезпечити її аналіз і створити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень (табл. 1).

Зазначена класифікація витрат орієнтована на формування багатовимірної управлінської інформації в цифровому середовищі та забезпечує можливість комплексного аналізу витрат за різними ознаками з використанням ERP- і BI-систем.

Традиційні підходи до обліку витрат, які базуються на періодичному узагальненні інформації та використанні обмеженого набору показників, дедалі частіше не відповідають вимогам цифрового середовища. Вони не забезпечують достатньої оперативності отримання даних, не дозволяють повною мірою врахувати складні взаємозв'язки між витратами та результатами діяльності, а також обмежують можливості використання прогнозової та сценарної аналітики. У зв'язку з цим цифровізація обліку витрат розглядається як необхідна умова підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством.

Цифрова трансформація обліку витрат передбачає автоматизацію процесів збору, обробки та узагальнення даних на основі сучасних інформаційних технологій. Використання ERP-систем забезпечує інтеграцію даних фінансового, управлінського та операційного обліку, що дозволяє формувати єдину інформаційну базу для аналізу витрат. У таких системах інформація про витрати формується в розрізі центрів відповідальності, бізнес-процесів та продуктів у режимі, наближеному до реального часу, що суттєво підвищує її аналітичну цінність для менеджменту [5].

Важливою перевагою цифрових підходів до обліку витрат є можливість інтеграції різних джерел даних, зокрема виробничих, логістичних, маркетингових та управлінських. Це дозволяє комплексно оцінювати вплив окремих факторів на рівень витрат і фінансові результати підприємства. Крім того, автоматизація облікових процесів сприяє зниженню трудомісткості обліку, мінімізації помилок, підвищенню прозорості та контрольованості витрат.

Особливе значення в умовах цифрової економіки набувають сучасні методи калькулювання собівартості, зокрема, калькулювання за видами діяльності (activity-based costing, ABC), цільового калькулювання (target costing) та калькулювання за життєвим циклом продукту (life-cycle costing). Метод калькулювання за видами діяльності ґрунтується на ідентифікації основних видів діяльності підприємства та віднесенні витрат на об'єкти калькулювання відповідно до фактичного споживання ресурсів. На відміну від традиційних методів розподілу непрямих витрат, ABC забезпечує більш обґрунтований розподіл накладних витрат за допомогою драйверів витрат, що відображають причинно-наслідкові зв'язки між діяльністю та витратами. Використання цього методу дозволяє підвищити точність визначення собівартості продукції, виявити неефективні види діяльності та сформувати інформаційну базу для оптимізації бізнес-процесів, що є особливо актуальним в умовах цифрової економіки [6].

Метод цільового калькулювання орієнтований на управління витратами на етапі проєктування та планування продукції. Його сутність полягає у визначенні допустимого рівня собівартості виходячи з ринкової ціни та цільового прибутку підприємства. У межах цього підходу процес управління витратами має превентивний характер і спрямований на досягнення заданого рівня витрат ще до початку виробництва. Застосування даного методу у поєднанні з цифровими інструментами планування та аналізу дозволяє моделювати різні варіанти конструктивних і технологічних рішень, оцінювати їх вплив на собівартість та забезпечувати узгодженість між ринковими вимогами і внутрішніми можливостями підприємства.

Метод калькулювання за життєвим циклом продукту передбачає облік і аналіз витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукту — від розроблення та впровадження до експлуатації й виведення з ринку. Такий підхід дозволяє оцінити повну вартість продукту та приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокових наслідків. Застосування даного методу забезпечує інтеграцію даних з різних функціональних підсистем підприємства та сприяє формуванню стратегічної інформації для управління продуктом і портфелем продуктів.

Використання цифрових інструментів суттєво розширює можливості маржинального та CVP-аналізу, дозволяючи моделювати різні сценарії розвитку діяльності підприємства та оцінювати їх вплив на рівень витрат і фінансові результати. Застосування ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики та фінансового моделювання забезпечує автоматизований розподіл витрат на змінні та постійні, оперативне оновлення вихідних показників і формування аналітичної інформації в режимі, наближеному до реального часу. Використання цифрових рішень дозволяє розширити традиційний підхід до маржинального аналізу за рахунок багатовимірного аналізу маржинального доходу в розрізі продуктів, центрів відповідальності, сегментів ринку та каналів збуту. Це дає змогу оцінювати внесок кожного сегмента в загальний фінансовий результат підприємства, виявляти найбільш прибуткові напрями діяльності та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортиментної політики. Цифрові інструменти істотно підвищують ефективність CVP-аналізу шляхом моделювання різних сценаріїв розвитку діяльності підприємства. Зокрема, менеджмент отримує можливість аналізувати вплив змін обсягів виробництва, цін реалізації, структури витрат і асортименту продукції на рівень маржинального доходу, точку беззбитковості та запас фінансової міцності. Автоматизоване сценарне моделювання дозволяє оперативно порівнювати альтернативні варіанти управлінських рішень і обирати найбільш економічно доцільні з них. Важливою перевагою цифрового CVP-аналізу є можливість інтеграції прогнозних і фактичних даних, що забезпечує більш точну оцінку ризиків і невизначеності. За допомогою аналітичних платформ підприємства можуть формувати сценарії з урахуванням коливань попиту, змін цін на ресурси, валютних ризиків та інших зовнішніх факторів, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища. Крім того, цифрові інструменти візуалізації даних сприяють підвищенню наочності результатів маржинального та CVP-аналізу. Використання інтерактивних дашбордів дозволяє менеджменту швидко оцінювати ключові показники, відстежувати динаміку змін і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих параметрів. Це підвищує якість управлінських рішень та забезпечує більш гнучке управління витратами і фінансовими результатами підприємства.

Запровадження цифрових підходів до обліку витрат пов'язане з низкою організаційних і методичних викликів: проблеми адаптації персоналу до нових цифрових інструментів, забезпечення якості та захисту даних, необхідність перегляду традиційних підходів до організації управлінського обліку. Відсутність належного методичного супроводу цифровізації може призво-

дити до фрагментарного використання інформаційних систем і зниження ефективності аналітичної роботи.

В українських реаліях ці проблеми посилюються впливом факторів невизначеності, пов'язаних із кризовими явищами в економіці, воєнним станом і нестабільністю зовнішнього середовища. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучкість системи управлінського обліку витрат та її здатність оперативно адаптуватися до змін. Цифрові підходи дозволяють забезпечити більш високу адаптивність управління витратами, своєчасно виявляти ризики та приймати рішення, спрямовані на збереження фінансової стійкості підприємства. Перспективи розвитку управління обліку витрат у цифровій економіці пов'язані з активним впровадженням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, які відкривають нові можливості для прогнозування витрат і автоматизованого прийняття управлінських рішень. Використання прогнозової аналітики дозволяє оцінювати майбутні витрати з урахуванням різних сценаріїв розвитку подій і формувати більш обґрунтовані управлінські стратегії. Таким чином, цифрові підходи до обліку витрат у системі управління є важливим чинником підвищення ефективності управління підприємством, забезпечують інтеграцію облікових і аналітичних процесів, розширюють можливості використання інформації про витрати та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у складних і динамічних умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

В умовах цифрової економіки облік витрат набуває ключового значення в системі управління як інформаційна основа прийняття управлінських рішень. Зростання складності бізнес-процесів, динамічність зовнішнього середовища та підвищені вимоги до якості управління зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до формування та використання інформації про витрати з урахуванням можливостей сучасних цифрових технологій. Цифрові підходи до обліку витрат забезпечують підвищення оперативності, точності та аналітичної цінності інформації, що використовується в управлінні підприємством. Інтеграція облікових і аналітичних процесів на основі ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних створює передумови для комплексного аналізу витрат, своєчасного виявлення відхилень і обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях управління. Використання сучасних методів калькулювання собівартості, маржинального аналізу та прогнозової аналітики в цифровому середовищі сприяє більш ефективному управлінню витратами, оптимізації структури ресурсів і підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства. Запропонований підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами орієнтований на інформаційні потреби менеджменту та забезпечує адаптивність системи управління до умов невизначеності та кризових явищ.

Література:

1. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік. Підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит". 7-ме вид., доп. І перероб. Житомир: ПП "Рута". 2016. С. 832.

2. Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник. Центр навчальної літератури. 2023. 532 с.

3. Житар М. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії, як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. Економіка та суспільство. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6052> (дата звернення: 15.12.2025).

4. Коваль О., Лишак О. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. Ефективна економіка. 2024. № 2. С. 1—8.

5. Кундеус О., Білоус О. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2023. Том 84. № 4. С. 56—61.

6. Малярець Л. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7803> (дата звернення: 17.12.2025).

7. Пушкар М. С. Управлінський облік — складова загальної облікової системи інформації. Вісник економіки. 2024. № 1. С. 95—110.

8. Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Економіка та суспільство. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5461> (дата звернення: 10.12.2025).

References:

1. Butynets, F. F. (2016), *Bukhhalterskyj finansovyj oblik. Pidruchnyk dlia studentiv spetsialnosti Oblik i audyt* [Accounting and financial accounting: Textbook for students majoring in Accounting and Auditing], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.

2. Holov, S. F. (2023), *Upravlinskyj oblik* [Management accounting], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

3. Zhytar, M. (2023), "The impact of digital transformation on the economic mechanism of enterprises and their communication strategies as an integral component of modern financial architecture", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 74, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6052> (Accessed 15 Dec 2025).

4. Koval, O., and Lyshak O. (2024), "Digitalization of accounting in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, pp. 1—8.

5. Kundeus, O., and Bilous, O. (2023). "Transformation of accounting in the digital economy", *Halytskyi ekonomichnyi byulleten*, vol. 4, pp. 56—61.

6. Maliarets, L. (2018), "Development of accounting and analytical support for enterprise management in the context of digital transformation of the economy", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7803> (Accessed 17 Dec 2025).

7. Pushkar, M. S. (2024), "Management accounting as a component of the general accounting information system", *Visnyk ekonomiky*, vol. 1, pp. 95—110.

8. Talakh, T., and Holiachuk, N. (2023), "Digitalization of accounting to ensure effective business development", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5461> (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

С. О. Тен,
аспірант кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3928-7025>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.201

ПРОГАЛИНИ У СТАНДАРТИЗАЦІЇ ВІДОБРАЖЕННЯ ВУГЛЕЦЕВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПРИ ФОРМУВАННІ Е-КОМПОНЕНТА ESG-ЗВІТНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. Тен,
Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

GAPS IN THE STANDARDIZATION OF CARBON INSTRUMENT DISCLOSURE
IN THE ENVIRONMENTAL COMPONENT OF ESG-REPORTING
BY AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті сфокусовано увагу на прогалинах EU Sustainability Reporting Standards (ESRS) та EU Taxonomy for Sustainable Activities щодо відображення вуглецевих інструментів у складі Е-компоненти ESG-звітності підприємств. Особливу увагу відведено ролі вуглецевих сертифікатів та гарантій походження, застосуванню технологій Carbon Capture and Utilization (CCU) та вуглецевому оподаткуванню як інструментам компенсації викидів парникових газів. Здійснено аналіз існуючих міжнародних та європейських стандартів, включно з ESRS, за результатами якого встановлено, що на сьогодні відсутні чіткі методичні рекомендації щодо обліку та відображення у корпоративній звітності застосування компаніями вуглецевих інструментів, спрямованих на компенсацію викидів вуглецю. Доведено, що це створює методологічні прогалини, які знижують прозорість розкриття даних та підвищують ризик суб'єктивного трактування результатів декарбонізації діяльності підприємств. Аргументовано, що уточнення норм ESRS у частині відображення вуглецевих інструментів є необхідною умовою підвищення прозорості та достовірності даних корпоративної звітності. Запропоновано внесення доповнень до ESRS задля створення уніфікованої методики оцінки та відображення вуглецевих інструментів у складі Е-компоненти ESG-звітності підприємств.

The article focuses on gaps in the EU Sustainability Reporting Standards (ESRS) and the EU Taxonomy for Sustainable Activities regarding the reflection of carbon instruments within the E-component of companies' ESG reporting. Particular attention is paid to the role of carbon certificates and guarantees of origin, the application of Carbon Capture and Utilization (CCU) technologies, and carbon taxation as instruments for compensating greenhouse gas emissions. An analysis of existing international and European standards, including ESRS, is conducted, the results of which indicate that, to date, there are no clear methodological guidelines for the accounting and disclosure in corporate reporting of companies' use of carbon instruments aimed at offsetting carbon emissions. It has been proven that this creates methodological gaps that reduce the transparency of data disclosure and increase the risk of subjective interpretation of the results of decarburization of enterprises' activities. It is emphasized that for the agricultural sector, where a significant proportion of emissions can be offset through carbon instruments, the lack of a standardized approach complicates the adoption of strategically sound management decisions. It is emphasized that the

use of carbon instruments is not only environmentally but also economically significant due to its significant impact on long-term competitiveness. It is argued that clarifying the ESRS standards regarding the reflection of carbon instruments is a necessary condition for improving the transparency and reliability of corporate reporting data. It is proposed to amend the ESRS in order to create a unified methodology for assessing and reflecting carbon instruments as part of the E-component of ESG reporting by enterprises. It has been proven that the introduction of these amendments to the ESRS will contribute to a more complete picture of the environmental transformation of agribusiness. It will also make it possible to track real progress towards decarbonization goals, prevent the emergence of greenwashing risks, increase the level of trust in agribusiness on the part of investors, lenders and regulators, and thus ensure its growth.

Ключові слова: ESG, E-компонента, вуглецеві сертифікати, аграрні підприємства, стандарти ESRS, стандартизація, вуглецеві податки

Key words: ESG, E-component, carbon certificates, agricultural enterprises, ESRS standards, standardization, carbon taxes.

ВСТУП

Аграрний бізнес, виконуючи критично важливу функцію забезпечення продовольства, водночас є значним джерелом екологічного навантаження через інтенсивне використання природних ресурсів, високе енергоспоживання та біологічно зумовлені викиди парникових газів [1, с. 51]. Це зумовлює підвищену увагу до екологічного компонента ESG-звітності, який дедалі більше відіграє визначальну роль у формуванні інвестиційної привабливості, управлінні ризиками та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності аграрних підприємств [2, с. 407].

Разом із тим, аналіз корпоративної звітності українських агровиробників свідчить, що більшість агропідприємств до тепер обмежуються презентацією лише базових екологічних індикаторів (обсягами вуглецевих викидів, споживання прісної води та утворення відходів), тоді як дані щодо вуглецевих інструментів таких, як вуглецеві кредити, гарантії походження електроенергії, результати участі у проєктах з ґрунтового вуглецю, CCS (від англ. Carbon Capture and Storage — уловлювання та зберігання вуглецю) та CCU (Carbon Capture and Utilization — уловлювання та використання вуглецю) — залишаються поза увагою. Основною причиною тому є присутність прогалин у міжнародних стандартах з формування ESG-звітності, що створює певний "регуляторний вакуум" та позбавляє інвесторів можливості оцінити реальний потенціал аграрного бізнесу зі скорочення викидів вуглецю, а відтак, і обмежує доступ аграріїв до кліматично орієнтованого капіталу.

Усунення цих прогалин потребує на розробку уніфікованих методики оцінювання вуглецевих інструментів та внесення відповідних доповнень до ESRS E1 [3], що саме і визначає необхідність у проведенні подальших системних досліджень, спрямованих на інтеграцію сучасних практик вуглецевого менеджменту в ESG-звітність аграрних підприємств.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Аналіз літературних джерел свідчить, що проблематика стандартизації формування ESG-звітності в останні роки активно обговорюється як представниками наукової спільноти, так і практиками. Переважна більшість досліджень до тепер зосереджена на загальних принципах ESG або на фінансово-економічних аспектах корпоративної звітності, тоді як специфіка та роль вуглецевих інструментів у декарбонізації діяльності підприємств залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, Обушний С.М., акцентуючи увагу на необхідності інтеграції екологічних інструментів у політику сталого розвитку підприємств аграрного сектору, розглядає вуглецеві інструменти переважно в контексті загальних механізмів екологічного регулювання, не приділяючи достатньої уваги питанням їх методологічної ідентифікації, оцінки та відображення у звітності зі сталого розвитку [4, с. 387]. Такий підхід, хоча й підкреслює значущість екологічної складової сталого розвитку, водночас не дозволяє повною мірою оцінити потенціал вуглецевих інструментів як самостійного чинника формування E-компонента ESG-звітності та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Сандул М., Стрільчук Ю. та Прімерова О. фокусуються на глобальному вимірі вуглецевих інструментів, підкреслюючи їх значущість для розвитку сталих ланцюгів доданої вартості, проте залишають поза увагою питання їх практичної інтеграції у корпоративну звітність [5, с. 29]. Маслак Н., аналізуючи вуглецеві механізми підтримки впровадження екологічно дружніх технологій в агробізнесі, зосереджується на інклюзивності, інноваційності та декарбонізації, втім вуглецеві інструменти розглядає лише як інструменти стимулювання, а не як об'єкт звітного відображення [6, с. 305]. Водночас Оганісян А. підходить до вуглецевих інструментів крізь призму стратегічного управління, визначаючи їх фундаментальною основою для формування бізнес-моделей

аграрних підприємств і вибору векторів їх подальшого розвитку [7]. Подібної позиції дотримуються і Ярошук О., Івашків І. та Шеленко Д., які наголошують на зростаючій ролі вуглецевих інструментів як інтегрованого елементу екологічної трансформації аграрного сектору, цифровізації виробничих процесів та підвищення стійкості агробізнесу до кліматичних ризиків. Автори підкреслюють, що застосування таких інструментів виходить за межі суто екологічної функції та формує основу для інноваційного й інвестиційно привабливого розвитку підприємств агросектору [8, с. 685]. Русан В., Жураковська Л., Жаліла Я. та ін. підходять до розгляду вуглецевих інструментів у контексті структурної модернізації аграрної економіки та адаптації агробізнесу до глобальних кліматичних викликів [9, с. 15]. Така різноманітність підходів підтверджує відсутність єдиної методології оцінки та відображення вуглецевих інструментів у складі Е-компонента ESG-звітності, що підвищує ризики формального або декларативного розкриття екологічних показників та ускладнює об'єктивну оцінку реального внеску агропідприємств у процес декарбонізації. За цих умов наукове осмислення й подолання зазначених прогалин стандартизації відображення вуглецевих інструментів в ESG-звітності є необхідною передумовою підвищення якості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо сталого розвитку, зміцнення довіри інвесторів до агробізнесу і забезпечення конкурентоспроможності агропідприємств як на національному, так і світовому ринках сільськогосподарської продукції.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний аграрний сектор перебуває під постійним впливом глобальних викликів, пов'язаних із змінами клімату, виснаженням природних ресурсів та підвищеною увагою суспільства до екологічної відповідальності бізнесу [10, с. 624]. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) стає ключовим інструментом для оцінки сталості та прозорості діяльності компаній [11]. Серед трьох складових ESG особливу значущість має екологічна компонента (Е-компонента), яка дозволяє системно оцінювати вплив агробізнесу на навколишнє середовище, ефективність використання природних ресурсів та збереження біорізноманіття.

А отже, для агробізнесу, де виробничий процес безпосередньо пов'язаний із землекористуванням, значними викидами CO₂ та метану, формування достовірної Е-компоненти є не просто елементом звітності, а інструментом стратегічного управління, який безпосередньо впливає на доступ агропідприємств до фінансових ресурсів, впровадження екоінновацій [2, с. 408] (зокрема, спрямованих на впровадження ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту (no-till, mini-till), оптимізацію структури сівозмін, зменшення використання мінеральних добрив, підвищення енергоефективності виробничих процесів, а також прийняття біоенергетичних рішень) та застосування вуглецевих інструментів (зокрема, таких як: вуглецеві сертифікати (carbon credits), гарантії походження електроенергії, вуглецеве оподаткування та ін.).

Серед перелічених вуглецевих інструментів найбільш структурованим та поширеним у практиці українського агробізнесу є вуглецеві сертифікати (carbon

credits), які з однієї сторони підтверджують "зелені" ініціативи агропідприємств та демонструють їх відповідальний підхід до екологічних ризиків, а з іншої — сприяють отриманню додаткового доходу у межах 20—60 євро за гектар [12, с. 22]. Яскравим прикладом тому є Continental Farmers Group, яка взяла участь у добровільній вуглецевій програмі Agreeena Carbon та наразі має можливість здійснювати продаж верифікованих вуглецевих сертифікатів [13]. За наявною інформацією компанія KERNEL у 2025 році долучилася до проєкту Seeds of Recovery та вже розпочала підготовчі заходи до випуску вуглецевих кредитів, сертифікованих за стандартом Verified Carbon Standard (VCS) компанії Verra [14].

До подібних ініціатив долучилися й інші учасники аграрного ринку. Зокрема, МХП, Астарта та ІМС в межах міжнародних програм Agreeena, eAgronom та Carboneg також інтегрують практики регенеративного землеробства та в перспективі матимуть можливість формувати верифіковані вуглецеві сертифікати, забезпечуючи тим самим вихід на добровільний вуглецевий ринок. Відтак, зазначені тенденції свідчать про поступове становлення в Україні сегмента аграрного вуглецевого ринку та зростання ролі вуглецевих сертифікатів як фінансово значущого інструменту декарбонізації агробізнесу.

Наступним вуглецевим інструментом, який запроваджено в Україні з 2024 року, є гарантії походження електричної енергії (ГПЕЕ) — електронний документ, що підтверджує яка кількість електроенергії вироблена з відновлюваних джерел і має "зелену" екологічну цінність. Наразі вже маємо ряд прикладів його застосування в агробізнесі. Зокрема, ПрАТ "Вінницька птахофабрика" (група МХП) у 2024 р. придбала у компанії D.TRADING 10 тис. МВт-год гарантій походження електроенергії з ВДЕ, підтвердивши таким чином статус виробника, відповідального за збереження довкілля [15].

Проте, нагадаємо, що згідно постанови КМУ "Про запровадження гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлювальних джерел" від 27.02.2024 р. за № 227 [16] використання гарантій походження електричної енергії надає агропідприємствам можливість документально підтверджувати скорочення непрямих викидів парникових газів (Scope 2), підвищувати прозорість екологічної складової ESG-звітності та забезпечувати відповідність вимогам міжнародних торговельних партнерів і фінансових установ щодо споживання енергії з відновлюваних джерел. Втім, гарантії походження не спрямовані на безпосереднє зменшення обсягів викидів у межах виробничого процесу, а виконують виключно функцію підтвердження екологічних характеристик спожитої електроенергії, що обумовлює потребу чіткого методологічного розмежування цих заходів і заходів з декарбонізації агробізнесу. Оскільки це дозволить упередити виникнення ризику ототожнення формального підтвердження споживання "зеленої" електроенергії з фактичним скороченням викидів та запобігти викривленню показників Е-компонента ESG-звітності.

Для наочності та більш чіткого розуміння зазначеного, звернемось до даних Е-компонента інтегрованої звітності МХП, у межах якого розкривається інформація про обсяги викидів парникових газів за Scope 1 (табл. 1) та Scope 2 (табл. 2). Зазначені показники МХП сформовані відповідно до вимог стандартів GRI 305 [17],

Таблиця 1. Динаміка обсягів прямих вуглецевих викидів (Score 1) від споживання МХП викопного палива протягом 2020—2024 гг., м. тон CO₂

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Спалювання природного газу	165,3	212,5	195,9	201,2	209,0
Спалювання дизельного палива	142,5	148,4	145,5	149,3	150,7
Спалювання бензинового палива	8,5	8,3	7,8	7,8	6,89
Спалювання стисненого/зрідженого газу	5,2	4,4	4,2	4,1	1,4
Разом	321,4	373,7	353,4	362,3	368,0

Таблиця 2. Динаміка показників непрямих вуглецевих викидів (Score 2) від споживання МХП електроенергії протягом 2020—2024 гг., м. тон CO₂

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяги викидів від споживання електроенергії	232,3	237,8	220,9	227,7	223,0
Разом	232,3	237,8	220,9	227,7	223,0

ISO 14064-1 [18] та положень стандарту ESRS E1 [3], імplementованого Україною в рамках дії Директиви CSRD [19].

Аналіз показників динаміки прямих вуглецевих викидів (Score 1) від споживання МХП викопного палива, поданих в табл. 1, свідчить, що найбільший внесок у загальні вуглецеві викиди агрокомпанії має спалювання природного газу, вуглецевий слід якого протягом періоду, що вивчався зріс з 165,3 тис. т. CO₂ у 2020 році до 209,0 тис. т. у 2024 році, із незначними коливаннями у проміжні роки. Викиди від спалювання дизельного палива залишаються відносно стабільними, з помірним зростанням від 142,5 тис. т. у 2020 році до 150,7 тис. т. у 2024 році. Водночас викиди від спалювання бензинового палива демонструють тенденцію до зменшення, з 8,5 тис. т. у 2020 році до 6,89 тис. т. у 2024 році. Найістотніше скорочення спостерігається у використанні стисненого/зрідженого газу — з 5,2 тис. т. у 2020 році до

Таблиця 3. Динаміка показників обсягів споживання МХП прісної води, формування та очищення зворотних вод протягом 2020—2024 рр., тис. м³

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяги споживання прісної води					
Поверхневі води	6981,6	6741,6	7056,7	7906,3	9186,5
Підземні води	6878,1	7111,4	6301,0	7026,9	7059,1
Стічні води від сторонніх організацій	439,2	438,0	439,8	-	-
Водопостачання з інших джерел	249,6	250,9	254,6	201,3	292,0
Разом обсяги споживання прісної води	14548,5	14541,8	14052,1	15314,5	16537,6
Обсяги стічних вод					
Скидається по трубах до муніципальних очисних споруд	730,7	594,3	312,4	642,4	312,4
Скидається в сміттєві ями з видаленням муніципальними очисними спорудами	84,1	85,9	72,2	19,2	72,2
Скидається до поверхневих вод після очищення	4462,8	4408,0	4506,3	4659,0	4506,3
Скидається на поля фільтрації	322,9	326,2	327,9	406,9	327,9
Разом стічних вод	5600,5	5414,5	5218,8	5900,5	6065,1

1,4 тис. т. у 2024 році. Проте, загальна тенденція за останні п'ять років все ж демонструє підвищення сумарних прямих викидів з 321,4 тис. т. у 2020 р. до 368,0 тис. т. у 2024 р., що за твердженням експертів є наслідком суттєвого нарощування обсягів виробництва.

Щодо динаміки обсягів непрямих викидів (Score 2) МХП, слід зазначити, що протягом 2020—2024 рр. вони коливалися в межах 220,9—237,8 тис. т. CO₂ (табл. 2).

Втім, все ж в 2024 р. спостерігається незначне їх зниження через підвищення ефективності енергоспоживання та використання електроенергії з відновлюваних джерел.

Відтак, вивчення показників табл. 1 та табл. 2 безумовно формує певну уяву про вуглецевий слід МХП, проте інформація щодо застосування агрокомпанією вуглецевих інструментів в корпоративній звітності абсолютно відсутня, що робить вжиті заходи зі скорочення викидів вуглецю формально невидимим для інвесторів, банків та інших фінансових інституцій.

Водночас у частині інших екологічних аспектів корпоративна звітність компанії є більш деталізованою. Так, керуючись нормами GRI, МХП у корпоративній звітності надає достатньо повні відомості щодо водокористування, а саме: обсягів споживання прісної води, формування та очищення зворотних вод (табл. 3).

Значної уваги у звітності МХП також приділено утворенню виробничих відходів, способам їх утилізації, перероблення та реалізації принципів циркулярної економіки, що відповідає нормам стандарту GRI 306 (табл. 4).

Відтак, маємо констатувати, що на фоні повноцінного відображення у ESG-звітності поводження з природними ресурсами та відходами, чітко простежується відсутність інформації компанії щодо застосування вуглецевих інструментів. Така фрагментарність розкриття екологічних даних обмежує можливості комплексної оцінки реального внеску МХП у скорочення вуглецевого сліду та пом'якшення кліматичної кризи.

Втім, така ситуація не поодинокі серед українських агровиробників. Відсутність інформації щодо застосування вуглецевих інструментів спостерігається і у звітності таких українських агрохолдингів, як Kernel, Astarta, UkrLandFarming, IMC та ін., що свідчить про наявність прогалин у стандартизації порядку формування Е-компонента ESG-звітності.

Ураховуючи поступове збільшення ролі вуглецевих інструментів у стратегічному управлінні агробізнесом, ця проблема з часом лише посилюватиметься, оскільки їхнє застосування аграріями масштабуватиметься під впливом посилення кліматичної політики, вимог інвесторів та розвитку ринків вуглецевих одиниць. Так, наразі з ініціативи данської компанії Agreeena запущено масштабний AgreeenaCarbon Project, формалізований як large-scale arable agriculture soil-carbon проект для реалізації у країнах Європи, включно з Україною, який зареєстровано у Verra (міжнародній некомерційній організації, що адмініструє один із найбільших поширених у світі стандартів добровільного вуглецевого ринку — VCS (Verified Carbon Standard)

та верифіковано за методологія VM0042 "Improved Agricultural Land Management", що встановлює правила вимірювання, моніторингу та верифікації проєктів зі збільшення запасів ґрунтового вуглецю внаслідок впровадження покращених сільськогосподарських практик. За умовами даного проєкту агрохолдинги та окремі фермери, які приєднуються до проєкту, виступають учасниками/постачальниками земель, які ними надаються на умовах "carbon farming". Agreea при цьому набуває статусу координатора проєкту, якому надано право випуску Verified Carbon Units (VCU) [21]. А отже, українські аграрії, використовуючи власні земельні банки для carbon farming зможуть отримувати вуглецеві сертифікати та здійснювати їх продаж на добровільному вуглецевому ринку, монетизуючи ресурси, а й підвищувати ESG-показники, демонструючи відповідалісне управління вуглецевими викидами та участь у глобальних ініціативах із "зеленої" трансформації.

До того ж, з 2024 року в Україні запрацював Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України" №3220 ІХ від 04.06.2024 р. [22] (далі — Закон України №3220 ІХ), яким визначено порядок обігу "гарантій походження електричної енергії" — електронних сертифікатів, що підтверджують відновлюваний характер 1 МВт-год виробленої енергії. Для агропідприємств, що мають біоенергетичні (біогазові/біомасові/біометанові) установки "гарантії походження" працюють як інструмент додаткової монетизації "зеленої" генерації, оскільки після реєстрації кожної біогазової чи біомасової установки у національному реєстрі, їм надається можливість випуску ГПЕЕ та їх продажу на Українській енергетичній біржі (UEEX).

Зокрема, за результатами електронного аукціону з продажу ГПЕЕ за №GO-230525-11 за позицією 1, який відбувся через систему UEEX 23.05.2025 р. [23], пропозиція та продаж "гарантій походження" характеризується даними, наведеними в таблиці 5.

Тож, здійсненні операції з ГПЕЕ чи іншими вуглецевими інструментами мають в обов'язковому порядку відображатись в корпоративній звітності аграрних підприємств.

Відтак, задля повноцінного відображення участі аграріїв у глобальних ініціативах із "зеленої" трансформації та пом'якшення кліматичної кризи, вважаємо доцільним внести доповнення до міжнародного стандарту ESRS E1 [3] у частині формування Е-компонента шляхом розробки системи показників, які повноцінно характеризуватимуть сукупність вжитих підприємствами заходів:

- з декарбонізації виробничих процесів, спрямованих на скорочення прямих і непрямих викидів парникових газів;
- з раціонального природокористування та рециклінгу, що забезпечують ефективне використання ресурсів і мінімізацію відходів;
- із збереження біорізноманіття, включно із впровадженням агроекологічних технологій та охороною природних екосистем;

Таблиця 4. Динаміка показників утворення та поводження з відходами МХП протягом 2020–2024 рр., тис. м³

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Повторне використання	81,1	63,0	47,6	25	-
Компостування	7,3	3,3	1,9	2,7	345,1
Ізоляція цінних компонентів	102	59,0	41,0	536,9	600,6
Спалювання	9,8	16,3	13,5	-	-
Утилізація на полігоні	11,7	11,4	7,7	25,0	13,9
Зберігання на підприємствах МХП	4,4	2,5	3,7	3,9	1,0
Передача третім особам за договором	24,1	28,9	26,5	33,4	20,8
Разом	129,8	125,4	100,9	601,8	981,4

Таблиця 5. Результати електронного аукціону № GO-230525-11 за позицією 1, що відбувся 23.05.2025 р.

Вид	Заявлений обсяг продажу	Продаж
Джерело енергії	Біогаз/Біомаса	Біогаз/Біомаса
Період виробництва	вересень 2024	вересень 2024
Генеруюча установка	без прив'язки до періоду введення в експлуатацію	без прив'язки до періоду введення в експлуатацію
Лотів	12 000	10 000
Обсяг, ГПЕЕ (МВт.г.)	12 000	10 000
Вартість, без ПДВ	95 880.00	79 900.00
Стартова ціна, без ПДВ	7,99	-
Мінімальна ціна без ПДВ	-	7,99
Максимальна ціна без ПДВ	-	7,99
Середньозважена ціна без ПДВ	-	7,99

— із застосування вуглецевих інструментів, таких як вуглецеві сертифікати, гарантії походження електроенергії та інші механізми компенсації залишкових викидів, що дозволяють інтегрувати аграрний сектор у добровільний ринок вуглецевих одиниць.

Запровадження зазначених доповнень до міжнародного стандарту ESRS E1 [3] сприятиме підвищенню прозорості та достовірності ESG-звітності, оскільки комплексні показники дозволять фінансовим інституціям, інвесторам та регуляторам отримувати повну й порівнянну інформацію про екологічні практики підприємств. Це, своєю чергою, полегшить інтеграцію аграрного сектору у глобальні "зелені" ринки, зокрема через стандартизоване відображення вуглецевих інструментів та заходів із декарбонізації й ресурсоефективності, що сприятиме залученню "зеленого" фінансування.

ВИСНОВКИ

Отже, результати проведеного дослідження дають підстави констатувати, що аграрний сектор, незважаючи на ключову роль у виробництві продовольства, одночасно спричиняє значний вплив на довкілля, що пов'язано з інтенсивним використанням земельних і водних ресурсів, високим рівнем споживання енергії, а також з природно обумовленими викидами парникових газів, що формуються в процесі сільськогосподарського виробництва.

Розуміючи вплив агробізнесу на навколишнє середовище, українські аграрії все активніше намагаються впроваджувати екоінновації. Втім, їх запровадження потребує на масштабні інвестиції, залучення яких ускладнюється через неповноцінність відображення Е-компоненти у ESG-звітності.

Більшість агрокомпаній наразі обмежуються лише демонстрацією базових екологічних показників, таких як обсяги викидів парникових газів, споживання прісної води та утворення відходів. При цьому інформація щодо застосування вуглецевих інструментів, включно з вуглецевими кредитами, гарантіями походження електроенергії, результатами участі у проєктах зі CCS та CCU, у звітності практично не відображається. Причиною тому є існування прогалів у міжнародних стандартах з формування Е-компоненти ESG-звітності, що не дозволяє інвесторам повною мірою оцінити реальні можливості аграрного сектору щодо скорочення викидів вуглецю та збереження довкілля, а відтак, і обмежує їх доступ до кліматично орієнтованого фінансування.

З метою вирішення даної проблеми запропоновано внести доповнення до міжнародного стандарту ESRS у частині формування Е-компонента шляхом розробки системи показників, які дозволять мати повноцінну характеристику вжитих заходів з декарбонізації, раціонального природокористування та рециклінгу, збереження біорізноманіття та застосування вуглецевих інструментів.

Запровадження поданих пропозицій забезпечить підвищенню прозорості та достовірності ESG-звітності, а отже, і сприятиме залученню "зелених" інвестицій задля подальшого впровадження екоінновацій.

Література:

1. Вінченко І.І., Дідур К.М., Добродзій Т.В. Інвестиції в сільське господарство як головне джерело досягнення продовольчої безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 49—55.
2. Серов І.В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 407—411.
3. ESRS 1. General requirements. (2023). European parliament. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1>
4. Обушний С. М. Аналіз елементів CAP та інструментів сталого розвитку застосовних до аграрного сектору України. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 17 (3). С. 385—397.
5. Сандул М., Стрільчук Ю., Примєрова О. Вплив фінансових механізмів сталого розвитку на еволюцію глобальних ланцюгів доданої вартості. Міжнародна економічна політика. 2025. № 1 (42). С. 27—58.
6. Маслак Н. Основні характеристики механізмів фінансування сталого сільського господарства. Сталий розвиток економіки, № 2 (53). С. 303—309.
7. Оганісян А.А. Розвиток корпоративної бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах "зеленої" трансформації. Ефективна економіка. 2025. № 1.
8. Ярошук О., Івашків І., Шеленко Д., Абрамик М. Використання інноваційних технологій сталого землеробства агроформуваннями в умовах становлення сталого сільського господарства "AGRICULTURE 5.0". Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 683—692.
9. Жаліла Я.А. та ін. Перспективи розвитку аграрного сектора України в умовах кліматичних змін: аналіз. доп. Київ: НІСД, 2024. 47 с.
10. Левченко Н., Левченко С. Управління ризиками ESG-інвестування проєктів зі сталого розвитку компаній, розташованих у зоні геополітичного конфлікту. Економічний аналіз. 2025. Том 35. С. 623—631.
11. Tkachenko A., Levchenko N., Pozhniueva T., Sevastyanov R. and Levchenko S. Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors. ICSF-2023. Kryvyi Rih, Ukraine. DOI 10.1088/1755-1315/1254/1/012126
12. Малишкін О. Вуглецеві сертифікати програм декарбонізації як об'єкти обліку та оподаткування. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 2. С. 22—27.
13. Continental отримав вуглецеві сертифікати, що підтверджують відповідність найкращим практикам регенеративного сільського господарства. 2024. CFG. URL: https://cfg.com.ua/en/news/press-realese/continental-carbon-certificates/?utm_source=chatgpt.com
14. Кернел запускає проєкт з випуску вуглецевих кредитів за стандартом Verified Carbon. 2025. Kivpost. URL: <https://www.kyivpost.com/>
15. D.TRADING уклав контракт на продаж гарантій походження з МХП. Енергореформа. 2025. URL: https://reform.energy/news/dtrading-uklav-kontrakt-na-prodazh-garantiy-pokhodzhennya-z-mkhp-23563?utm_source=chatgpt.com
16. Про запровадження гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлювальних джерел. Постанова КМУ від 27.02.2024 р. за № 227. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2024-%D0%BF#Text>
17. GRI 305: Emissionen 2016. (2016). Themenstandard. URL: <https://wapsustainability.com/wp-content/uploads/2020/11/gri-305-emissions.pdf>
18. ISO 14064-1. Greenhouse gases Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals. URL: <https://www.iso.org/standard/66453.html>
19. Directive (EU) 2022/2464 "Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) № 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting". 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
20. UKRAINIAN ROOTS MHP. (2024). URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>
21. Kjargaard P. (2025). The AgreeenaCarbon Project Becomes the First Large-Scale Soil Carbon Project to Achieve Verra Verification, Now Issuing 2.3 Million Verified Carbon Credits. Finanznachrichten. URL: <https://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2025-09/66435031-the-agreenacarbon-project>
22. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та "зеленої" трансформації енергетичної системи України. Закон України № 3220 IX від 04.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text>
23. Результати електронного аукціону № GO-230525-11 з продажу гарантій походження електричної енергії. (2025). Українська енергетична біржа. URL:

<https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-elektronnogo-auksionu-go-230525-11-z-prodazhu-garant/>

References:

1. Vinichenko, I. I., Didur, K. M., & Dobrodziy, T. V. (2024), "Investments in agriculture as the main source of achieving Ukraine's food security", *Investments: Practice and Experience*, vol. (1), pp. 49—55. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.49>
2. Serov, I. V. (2024), "Sustainable development of agribusiness through the implementation of eco-innovations", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9 (3), pp. 407—411. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73>
3. European Parliament. (2023), "ESRS 1. General requirements", available at: <https://xbrl.efrag.org/esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1> (Accessed 20 Dec 2025).
4. Obushny, S. M. (2025), "Analysis of CAP elements and sustainable development tools applicable to Ukraine's agricultural sector", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 17 (3), pp. 385—397. <http://doi.org/10.32750/2025-0334>
5. Sandul, M., Strilchuk, Y., & Primerova, O. (2025), "The impact of sustainable development financial mechanisms on the evolution of global value chains", *International Economic Policy*, vol. 1 (42), pp. 27—58. <https://doi.org/10.33111/iep.2025.42.02>
6. Maslak, N. (2025), "Key characteristics of financing mechanisms for sustainable agriculture", *Sustainable Economic Development*, vol. 2 (53), pp. 303—309. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-41>
7. Oganisyan, A. A. (2025), "Development of a corporate business model in agricultural production under 'green' transformation", *Effective Economics*, vol. (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.76>
8. Yaroshchuk, O., Ivashkiv, I., Shelenko, D., & Abramyk, M. (2025), "Application of innovative sustainable agriculture technologies by agroformations in the context of sustainable agriculture AGRICULTURE 5.0", *Economic Analysis*, vol. 35 (2), pp. 683—692. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.683>
9. Zhalila, Y. A. (2024), *Perspektyvy rozvytku aharno-ho sektora Ukrainy v umovakh klimatychnykh zmin: analit. dop. [Prospects for the development of Ukraine's agricultural sector under climate change: analytical report]*, NISD, Kyiv, Ukraine. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.09>
10. Levchenko, N., & Levchenko, S. (2025), "ESG risk management of sustainable development investment projects in companies located in a geopolitical conflict zone", *Economic Analysis*, vol. 35, pp. 623—631. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.623>
11. Tkachenko, A., Levchenko, N., Pozhuieva, T., Sevastyanov, R., & Levchenko, S. (2023), "Modified assessment methodology ESG competitiveness of enterprises to a new generation of investors", *ICSF-2023, Kryvyi Rih, Ukraine*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1254/1/012126>
12. Malyshkin, O. (2025), "Carbon certificates of decarbonization programs as objects of accounting and taxation", *Social Development: Economic and Legal Issues*, vol. 2, pp. 22—27. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.2.03>
13. CFG (2024), "Continental received carbon certificates confirming compliance with best practices of regenerative agriculture", available at: https://cfg.com.ua/en/news/press-realese/continental-carbon-certificates/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 20 Dec 2025).
14. Kyivpost. (2025), "Kernel launches a project to issue carbon credits under the Verified Carbon standard", available at: <https://www.kyivpost.com/> (Accessed 20 Dec 2025).
15. EnergoReforma. (2025), "D.TRADING signed a contract to sell guarantees of origin with MHP", available at: https://reform.energy/news/dtrading-uklav-kontrakt-na-prodazh-garantiy-pokhodzhennya-z-mkhp-23563?utm_source=chatgpt.com (Accessed 20 Dec 2025).
16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On the introduction of guarantees of origin for electricity produced from renewable sources", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2025).
17. Themenstandard. (2016), "GRI 305: Emissions 2016", available at: <https://wapsustainability.com/wp-content/uploads/2020/11/gri-305-emissions.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).
18. ISO (2025), "ISO 14064-1. Greenhouse gases Part 1: Specification with guidance at the organization level for quantification and reporting of greenhouse gas emissions and removals", available at: <https://www.iso.org/standard/66453.html> (Accessed 20 Dec 2025).
19. European Parliament and of the Council (2022), "Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (Accessed 20 Dec 2025).
20. MHP. (2024), "Ukrainian roots", available at: (Accessed 20 Dec 2025). <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>
21. Kjargaard, R. (2025), "The AgreenaCarbon Project becomes the first large-scale soil carbon project to achieve Verra verification, now issuing 2.3 million verified carbon credits", *Finanznachrichten*, available at: <https://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2025-09/66435031-the-agreenacarbon-project> (Accessed 20 Dec 2025).
22. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine regarding the restoration and 'green' transformation of the energy system of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (Accessed 20 Dec 2025).
23. Ukrainian Energy Exchange. (2025), "Results of electronic auction No. GO-230525-11 for the sale of guarantees of origin of electricity", available at: <https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/rezultaty-elektronnogo-auksionu-go-230525-11-z-prodazhu-garant/> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

А. Д. Андрющенко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4174-2740>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.208

ЕВОЛЮЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІОІННОВАЦІЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

A. Andriushchenko,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

EVOLUTIONARY ASPECTS OF THE FORMATION OF BIOINNOVATIONS IN THE PHARMACEUTICAL BUSINESS

Зазначено, що біоінновації виникли багато століть тому, оскільки під це визначення потрапляють навіть такі процеси, як бродіння (яке з давніх-давен використовувалося при виробництві вина, сиру, хліба та тощо). Проте важливість ролі мікроорганізмів у цьому процесі було відкрито Луї Пастером (1865 р.), з відкриття якого прийнято вести відлік початку становлення біоінновацій. Тільки після відкриття Пастера мікроорганізми стали свідомо застосовувати для отримання нових продуктів. В результаті досліджень цих та інших економістів було обгрунтовано чотири технологічні переходи, які пережила світова економіка протягом останніх 250 років. Пізніше професор Сасекського університету К. Фрімен у своїй роботі "Безробіття та технічні інновації", що вийшла 1982 року, зробив прогноз, що біоінновації (біотехнології) технології стануть основою п'ятої технологічної хвилі змін.

Визначено, що застосування біоінновацій на сьогоднішній день за багатьма секторами очевидний. Вони дозволяють істотно підвищити економічну ефективність найважливіших секторів економіки: охорони здоров'я (за рахунок більш ефективного лікування захворювань), сільського господарства (підвищення врожайності за рахунок появи нових властивостей у генно-модифікованих рослин, а також за рахунок поліпшення якості кормової бази тваринництва), харчової промисловості (за рахунок поліпшення смакових і поживних властивостей шляхом застосування преміксів, емульгаторів та інших покращувачів окремих споживчо важливих властивостей продуктів), транспорту та паливно-енергетичного комплексу (підвищення віддачі нафтових родовищ, промислово освоєне виробництво дизеля на основі рослинних олій). Крім того, значна частина продукції, в якій використовуються біотехнології, вирішує екологічні проблеми (переробка промислових відходів та очищення стічних вод, фільтрація та знезараження повітря), а також проблеми виробничої безпеки. Економічна оцінка біоінновацій та їх використання в економіці — напрям в українській та зарубіжних економічних дослідженнях досить нове, більше того, на сьогоднішній день не існує єдиного класифікатора біоінноваційних продуктів, це визначається, перш за все, об'єктивною складністю самого ринку та його продукції: біотехнологія знаходить найширше галузеве застосування.

It is noted that bioinnovations arose many centuries ago, since even processes such as fermentation (which has long been used in the production of wine, cheese, bread, etc.) fall under this definition. However, the importance of the role of microorganisms in this process was discovered by Louis Pasteur (1865), from whose discovery it is customary to count the beginning of the formation of bioinnovations. Only after Pasteur's discovery did microorganisms begin to be consciously used to obtain new products. As a result of the research of these and other economists, four technological transitions that the world economy has experienced over the past 250 years were substantiated. Later, Professor K. Freeman of the University of Sussex in his work "Unemployment and Technical Innovation", published in 1982, made a prediction that bioinnovations (biotechnology) technologies will become the basis of the fifth technological wave of change. It is determined that the application of bioinnovations today in many sectors is obvious. They allow to significantly increase the economic efficiency of the most important sectors of the economy: healthcare (due to more effective treatment of diseases), agriculture (increasing yield due to the emergence of new properties in genetically modified plants, as well as by improving the quality of animal feed), food industry (by improving taste and nutritional properties through the use of premixes, emulsifiers and other improvers of individual consumer-important properties of products), transport and fuel and energy complex (increasing the yield of oil fields, industrially mastered production of diesel based on vegetable oils). In addition, a significant part of the products in which biotechnology is used solves environmental problems (processing of industrial waste and wastewater treatment, filtration and air disinfection), as well as problems of industrial safety. Economic assessment of bioinnovations and their use in the economy is a relatively new direction in Ukrainian and foreign economic research; moreover, today there is no single classifier of bioinnovation products, this is determined, first of all, by the objective complexity of the market itself and its products: biotechnology finds the widest industry application.

Ключові слова: технологічні переходи, технічні інновації, охорона здоров'я, біотехнології, екологічні проблеми, біоінноваційні продукти.

Keywords: technological transitions, technical innovations, healthcare, biotechnology, environmental problems, bioinnovative products.

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

Біоінновації виникли багато століть тому, оскільки під це визначення потрапляють навіть такі процеси, як бродіння (яке з давніх-давен використовувалося при виробництві вина, сиру, хліба та тощо). Проте важливість ролі мікроорганізмів у цьому процесі було відкрито Луї Пастером (1865 р.), з відкриття якого прийнято вести відлік початку становлення біоінновацій [1, с. 91]. Тільки після відкриття Пастера мікроорганізми стали свідомо застосовувати для отримання нових продуктів.

Результати фундаментальних біологічних та молекулярно-біологічних досліджень стали причиною нової хвилі технологічних змін. Вперше наукове пояснення циклічності розвитку та хвилеподібного наступу нових технологій дав Микола Кондратьєв ще у 20-ті роки минулого століття. Саме завдяки його імені такі хвилі стали називатися "циклами Кондратьєва". У 1930 році австрійський економіст Йозеф Шумпетер розвинув цю ідею. В результаті досліджень цих та інших економістів було обгрунтовано чотири технологічні переходи, які пережила світова економіка протягом останніх 250 років. Пізніше професор Сасекського університету

К. Фрімен у своїй роботі "Безробіття та технічні інновації", що вийшла 1982 року, зробив прогноз, що біоінновації (біотехнології) технології стануть основою п'ятої технологічної хвилі змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування інновацій розглядали такі вчені, як: Баганець О. О., Братчук Л. М., Ковтуненко К. В., Колодяжна К. В., Криворучко Т. В., Лиськова Л. М., Мамонтова Н. А., Матвєєв П. С., Полозова Т. В., Рилач Н. Є., Терещенко В. Л. Чулаєвська М. Є. та багато інших. Дослідження в контексті біоінновацій, розглядали такі вчені як Дж. Джекобса, Л. Брауна, Н. Георгеску, О. Жилінської, О. Рябенко, В. Маргасової, І. Сотник, А. Діброви, В. Бутенко, О. Кубатка, О. Богдана, О. Карінцевої, Б. Ковальова, О. Веклич, О. Чигрин, Л. Мельника, та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження еволюційних аспектів формування біоінновацій у фармацевтичному бізнес та визначення прогнозу розвитку підприємств на фармацевтичному ринку.

Таблиця 1. Періодизація розвитку біоінновацій

№	Період (ера)	Наукові досягнення цього періоду
1.	Допастерівська ера (до 1865 р.)	Використання спиртового та молочнокислого бродіння при отриманні пива, вина, хлібопекарських та пивних дріжджів, сиру. Отримання ферментованих продуктів та оцту.
2.	Післяпастерівська епоха (1866-1940 рр.)	Виробництво етанолу, бутанолу, ацетону, гліцеролу, органічних кислот та вакцин. Аеробне очищення каналізаційних вод. Виробництво кормових дріжджів з вуглеводів.
3.	Епоха антибіотиків (1941-1960 рр.)	Виробництво пеніциліну та інших антибіотиків шляхом глибинної ферментації. Культивування рослинних клітин та отримання вірусних вакцин. Мікробіологічна трансформація стероїдів
4.	Ера керованого біосинтезу (1961-1975 р.)	Виробництво амінокислот за допомогою мікробних мутантів. Одержання чистих ферментів. Промислове використання іммобілізаційних ферментів та клітин. Виробництво бактеріальних полісахаридів. Анаеробне очищення каналізаційних вод та Ера керованого біосинтезу (1961 - отримання біогазу.
5.	Ера нової біотехнології (після 1975 р.)	Використання генної та клітинної інженерії з метою отримання агентів біосинтезу. Отримання гібридів, моноклональних антитіл, гібридів з протопластів та меристемних культур. Трансплантація ембріонів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На третьому з'їзді Європейської асоціації біотехнологів (Мюнхен, 1984) була представлена концепція періодизації розвитку біоінновацій, яка формувалась з п'яти періодів (таблиця 1) [2].

Дане обмеження зумовлене, по-перше, реаліями сучасного етапу розвитку галузей промисловості (продукція і методи, що відносяться до перших трьох ер, на сьогодні є невіддільною частиною харчової та фармацевтичної промисловості, відповідно, і практика їх відокремленої оцінки в економічній науці не склалася), по-друге, особливостей підходів змушені спиратися, оскільки на сьогоднішній день серйозних вітчизняних економічних досліджень з проблематики розвитку ринку біоінновацій у широкій постановці даної проблеми, по-третє, особливостями існуючої на сьогодні ситуації зі статистичною оцінкою ринку біоінновацій (яка полягає в тому, що світова спільнота поки не виробила єдиних підходів до організацій, незалежно від цієї оцінки здійснюють, є саме сучасні, переважно генно-інженерні біоінновації).

Якщо орієнтуватися на тексти міжнародно-правових документів, що стосуються цього питання, то біоінновації ним трактуються радше у широкій постановці (тобто не зводяться лише до ГМО) [3]. Проте основна дискусія на рівні міжнародних організацій та в ході зовнішніх зв'язків між окремими регіонами світу відбувається саме з приводу ГМО.

У сільському господарстві біоінновації використовуються для підвищення корисних властивостей рослин (стійкості до впливу температур мікробів, мікроорганізмів, урожайності зернових і плодоовочевих культур), при обробці рослин (добрива), у тваринництві (у комбікормах для тварин використовуються білково-вітамінні добавки, наприклад, соєвий масив ГМ-сої).

Оздоровлення посівного та посадкового матеріалу сільськогосподарських рослин, прискорення селекції, поліпшення амінокислотного складу рослинного білка, надання сільськогосподарським рослинам імунітету до

різних хвороб і здатності засвоювати атмосферний азот (крім 12 бобових культур, що асимілюють його за допомогою бульбочкових бактерій) біотехнології [4, с. 26].

Для селекції та розведення сільськогосподарських тварин становлять інтерес методи трансплантації генетичного матеріалу та вирощування клітинних та тканинних культур при створенні та розмноженні нових порід тварин.

Великотоннажне виробництво мікробіологічних засобів захисту рослин налагоджено у Японії, США, Великобританії, Франції, ФРН, Швейцарії та інших країнах. Більшість біопрепаратів одержують на основі спорових бактерій *Bac.thuringiensis*. Ринок цих препаратів становить 30—40 млн дол, що становить 90% ринку всіх мікробіологічних пестицидів. Більше 50% цих препаратів реалізується у США, Європі та країнах Південно-Східної Азії [5].

Застосування антибіотичних засобів дозволяє підвищити витривалість молодняку та засвоюваність кормів, оберігати поголів'я від хвороб та відмінка, збільшити приріст живої маси та плодючість тварин. Крім того, біотехнології утворюють фундамент кормової бази сучасного тваринництва, зокрема виробництво амінокислот, які визначають зростання м'язової маси тварин.

У медицині використовуються генно-інженерні ліки та препарати (як правило, одержувані за допомогою вирощування трансгенних тварин та мікроорганізмів), молекулярна діагностика та ін. В даний час за кордоном на фармацевтичний ринок введені генно-інженерні препарати: інсулін, гормон росту людини, Альфа— (α) та гамма— (γ) інтерферони, активатори тканинного плазміногену, вакцини проти гепатиту В та інших препаратів. За попередніми розрахунками дослідницької фірми "Business Communication Co" (США), середньорічний темп приросту світового споживання нових біотехнологічних лікарських препаратів становитиме в середньому 9% у розвинених країнах.

Безперервно зростає обсяг виробництва ферментів для медичних цілей. За оцінками американської фірми "Business Communications", середньорічний приріст

Таблиця 2. Застосування біоінновацій в різних секторах економіки

ТЕХНОЛОГІЯ/МЕТОД	СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ	СУТНІСТЬ МЕТОДУ
Створення безвідходних технологічних процесів	Різні сектори економіки	Одержання з відходів корисних продуктів або їх знешкодження
Створення препаратів для боротьби зі збудниками хвороб людини та тварин	Охорона здоров'я та ветеринарія	Засоби для діагностики, імуностимулятори, вакцини, антибіотики та ін.
Створення рослин, стійких до хвороб та шкідників	Сільське господарство	Отримання методами генетичної та клітинної інженерії культурних рослин, при обробі яких відпадає необхідність використання отрутохімікатів як засобів боротьби проти шкідників та хвороб
Біологічні методи боротьби з хворобами та шкідниками рослин	Сільське та лісове господарство	Спеціальні мікробіологічні чи інші біологічні препарати селективно знищують шкідливих комах, гризунів чи збудників хвороб
Бактеріальні добрива та стимулятори росту рослин	Сільське господарство	Посилення біологічної фіксації атмосферного азоту, мобілізації фосфору; прискорення зростання органів рослин; зниження потреби у мінеральних добривах
Створення культурних рослин, здатних фіксувати атмосферний азот без участі мікроорганізмів	Сільське господарство	Перенесення методами генетичної інженерії в геном рослин генів від мікроорганізмів, що визначають фіксацію
Аеробне біологічне очищення стоків	Комунальні та виробничі стічні води	В аеротенках спонтанна мікрофлора у присутності кисню утилізує органічні речовини стоків та накопичується біомаса – активний мул. Зміст СВ знижується на 50%
Анаеробна біологічне очищення стоків	Теж	У метантенках анаеробна мікрофлора утилізує органічні речовини, у тому числі активного мулу, отриманого після аеробної обробки з утворенням біогазу (95% від переробленої органічної речовини)
Селективна утилізація індивідуальних хімічних сполук стоків	Промислові стоки	Спеціально адаптовані культури мікроорганізмів зазвичай у іммобілізованому вигляді утилізують певні шкідливі речовини (фенол, кислоти та ДР-)
Кероване компостування твердих відходів	Сільське господарство, міські звалища	При аерації твердих відходів прискорено відбувається мікробна деструкція частини компонентів субстрату з утворенням компоста
Детоксикація ґрунту від пестицидів та інших хімічних забруднень	Ґрунт	Промиванням ґрунту та мікробіологічною обробкою промивних вод досягається утилізація шкідливих сполук, що накопичуються у ґрунті при хімізації сільськогосподарського виробництва
Біосорбція металів	Стічні води	У спеціальних біофільтрах мікроорганізми селективно сорбують із стічних вод певні метали, у тому числі радіоактивні
Діагностика ступеня забруднення середовища	Стічні води, ґрунт, повітря	За допомогою моноклональних антитіл або імуноферментного аналізу визначають наявність вірусів та бактерій. За допомогою ферментів контролюють присутність у середовищі певних речовин Н

обсягу продажу ферментів становить 25,4%. Одним із найперспективніших напрямів є створення ферментних препаратів за допомогою методів генної інженерії.

У харчовій промисловості біоінноваційній обробці піддається більша частина виробленої на сьогоднішній день продукція (наприклад, поліпшувачі якості хліба, кефірна та йогурт на закваски, премікси). Крім того, використовуються одержувані по суті біоінновації шляхом фітаміни та барвники. Ринок вітамінів може бути охарактеризований такими показниками.

Детальний розгляд напрямів застосування біоінновацій в агропромисловому комплексі та харчовій промисловості наведено в таблиці 2.

У ПЕК біоінновації застосовуються, по-перше, для комплексного підвищення нафтовіддачі за рахунок регулювання мікрофлори пластів і продукування нафтовідштовхувальних сполук, по-друге, для видалення метану з вугільних пластів (за рахунок використання метанотрофних бактерій), по-третє, для отримання палива з рослинних олій.

Є й інші, поки що менш розвинені, напрями використання біотехнологій. Так, у розвинених країнах (США, Австралія, та інше) використовується біотехнологічна переробка складних золото-миш'якових концентратів, що забезпечує вилучення золота до 98% з корінних сульфідних руд, біотехнологічна переробка мідних руд [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Застосування біоінновацій на сьогоднішній день за багатьма секторами очевидний. Вони дозволяють істотно підвищити економічну ефективність найважливіших секторів економіки: охорони здоров'я (за рахунок більш ефективного лікування захворювань), сільського господарства (підвищення врожайності за рахунок появи нових властивостей у генно-модифікованих рослин, а також за рахунок поліпшення якості кормової бази тваринництва), харчової промисловості (за рахунок поліпшення смакових і поживних властивостей шляхом застосування преміксів, емульгаторів та інших покращувачів окремих споживчо важливих властивостей продуктів), транспорту та паливно-енергетичного комплексу (підвищення віддачі нафтових родовищ, промислово освоєне виробництво дизеля на основі рослинних олій). Крім того, значна частина продукції, в якій використовуються біотехнології, вирішує екологічні проблеми (переробка промислових відходів та очищення стічних вод, фільтрація та знезараження повітря), а також проблеми виробничої безпеки.

Економічна оцінка біоінновацій та їх використання в економіці — напрям в українській та зарубіжних економічних дослідженнях досить нове, більше того, на сьогоднішній день не існує єдиного класифікатора біоінноваційних продуктів, це визначається, перш за все, об'єктивною складністю самого ринку та його продукції: біотехнологія знаходить найширше галузеве застосування.

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. Naonal Bioeconomy Blueprint. Executive Summary, April 2012, Washington. https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/naonal_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf
3. The Bioeconomy to 2030. Designing a policy agenda Main Findings and Policy Conclusions. OECD International Futures Project, 2009. available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2009/04/the-bioeconomy-to-2030_g1gha07e/9789264056886-en.pdf (Accessed 17 October 2025).
4. 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.
5. OECD, Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2023. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>
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 Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 1 (222), pp. 88—94.
 2. Naonal Bioeconomy Blueprint. (2012). Executive Summary, April 2012, Washington. available at: https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/microsites/ostp/naonal_bioeconomy_blueprint_exec_sum_april_2012.pdf. (Accessed 17 October 2025).
 3. The Bioeconomy to 2030. (2009). Designing a policy agenda Main Findings and Policy Conclusions. OECD International Futures Project. available at: <https://www.oecd.org/futures/long-term-technological-social-challenges/42837897.pdf>. (Accessed 17 October 2025).
 4. 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.
 5. OECD (2023), *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>
 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 31.12.2025 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

Є. С. Холод,
аспірант, Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1271-9315>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.213

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ БАНКАМИ ПРИ ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Kholod,
Postgraduate student, State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"

FEATURES OF MANAGEMENT DECISION-MAKING BY BANKS IN FORMING THE INVESTMENT
ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Зазначено, що довгострокове кредитування та проектне фінансування інвестиційних проектів є за оцінками зарубіжних експертів найбільш ризикованим видом кредитування. Притаманні подібним проектам ризики значні та різноманітні: передбачається виділення значних коштів, найчастіше — кількох мільярдів доларів; реалізація проекту, що фінансується, може затримуватися внаслідок погодно-кліматичних умов або дефіциту будівельних матеріалів; закони та правила цього регіону або країни, в яких розгортається будівництво, можуть змінитися в несприятливий бік, що спричинить труднощі у завершенні будівництва або збільшення його вартості; можуть змінитися відсоткові ставки, що призведе до негативних наслідків або для кредитора (оскільки багато таких кредитів надаються за фіксованими процентними ставками). Під час проведення аналізу ризиків, крім виявлення можливих ризикових подій, їхнього впливу на реалізацію проекту та методів боротьби з ризиками, оцінюється плата за мінімізацію ризиків, що співвідноситься з небезпекою ризикових подій. Коригування потоків коштів здійснюється з урахуванням можливих сценаріїв настання ризикових подій, необхідного резервування грошових коштів та страхування ризиків як проекту, так і інвестора.

Визначено, що особливості прийняття управлінських рішень для формування інвестиційної привабливості підприємств орієнтуються на нейтралізацію чинників діяльності, які призводять до стримування інвестиційної діяльності. Основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства, то особливу увагу кожен суб'єкт господарювання повинен, з одного боку, приділяти виключенню або мінімізації дії факторів, що стримують їх інвестиційну привабливість, а з іншого поліпшують. Для оцінки інвестиційної привабливості українських підприємств пропонується наступна схема аналізу, яка полягає в тому, що досліджуються шість основних блоків. Рентабельність капіталу найбільш істотна для інвесторів, оскільки характеризує результативність вкладення їхнього капіталу. Оцінками рентабельності капіталу є кілька показників.

It is noted that long-term lending and project financing of investment projects are, according to foreign experts, the most risky type of lending. The risks inherent in such projects are significant and diverse: significant funds are expected to be allocated, most often several billion dollars; the implementation of the financed project may be delayed due to weather and climatic conditions or a shortage of building materials; the laws and regulations of the region or country in which construction is taking place may change in an unfavorable direction, which will cause difficulties in completing

construction or increase its cost; interest rates may change, which will lead to negative consequences for the lender (since many such loans are provided at fixed interest rates). When conducting a risk analysis, in addition to identifying possible risk events, their impact on the implementation of the project and methods for combating risks, the fee for minimizing risks is estimated, which is correlated with the danger of risk events. Adjustment of cash flows is carried out taking into account possible scenarios of risk events, the necessary provision of cash and insurance of risks of both the project and the investor.

It has been determined that the features of making management decisions to form the investment attractiveness of enterprises are focused on neutralizing the factors of activity that lead to the restraint of investment activity. The main goal of investment activity is to ensure the implementation of the most effective forms of capital investment aimed at expanding the economic potential of the enterprise, so each business entity should, on the one hand, pay special attention to the exclusion or minimization of the effects of factors that restrain their investment attractiveness, and on the other hand, improve it. To assess the investment attractiveness of Ukrainian enterprises, the following analysis scheme is proposed, which consists in examining six main blocks. Return on capital is the most significant for investors, since it characterizes the effectiveness of their capital investment. Several indicators are estimates of return on capital.

Ключові слова: довгострокове кредитування, проектне фінансування інвестиційних проектів, економічний потенціал підприємства, вкладення капіталу, результативність вкладення, рентабельність капіталу.

Key words: long-term lending, project financing of investment projects, economic potential of the enterprise, capital investment, investment efficiency, return on capital.

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

Довгострокове кредитування та проектне фінансування інвестиційних проектів є за оцінками зарубіжних експертів найбільш ризикованим видом кредитування.

Притаманні подібним проектам ризики значні та різноманітні:

- 1) передбачається виділення значних коштів, найчастіше — кількох мільярдів доларів;
- 2) реалізація проекту, що фінансується, може затримуватися внаслідок погодно-кліматичних умов або дефіциту будівельних матеріалів;
- 3) закони та правила цього регіону або країни, в яких розгортається будівництво, можуть змінитися в несприятливий бік, що спричинить труднощі у завершенні будівництва або збільшення його вартості;
- 4) можуть змінитися відсоткові ставки, що призведе до негативних наслідків або для кредитора (оскільки багато таких кредитів надаються за фіксованими процентними ставками) [1, с. 417].

Нині інвестори залучають кредит у ті сфери підприємницької діяльності, які дають швидкий ефект (у вигляді отримання прибутку чи доходу). Практика показує, що з підприємств, які здатні швидко збільшувати випускати продукцію (чи платоспроможний попит продукції яких досить стійкий), залучення кредитів значно вигідніше, ніж інвестування коштів із виплатою частки прибутку.

Об'єктами банківського кредитування капітальних вкладень юридичних та фізичних осіб можуть бути витрати на: будівництво, розширення, реконструкцію та технічне переозброєння об'єктів виробничого та невиробничого призначення; придбання рухомого та нерухомого майна (машин, обладнання, транспортних засобів, будівель та споруд); освіту спільних підприємств; створення науково-технічної продукції, інтелектуальних цінностей та інших об'єктів власності; здійснення природоохоронних заходів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Підвищення інвестиційної привабливості національної економіки України та підприємств, у своїх наукових працях досліджували такі вітчизняні науковці як: Примостки Л. О., Гришук А. М., Брежневої-Єрмоленко О. В. і Золотарьова О. В., Тимошенко М. В., 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., Черкасової С. В., Фролова Д. С. Розробки механізмів державного регулювання банківського інвестування висвітлюються в публікаціях Ніконенко У. М., Онікієнко С. В., Пугача А. М., Демчука Н. І., Пшика Б. І. та інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження факторів впливу особливостей прийняття управлінських рішень банками при формуванні інвестиційної привабливості підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою кредитних відносин юридичних та фізичних осіб із банком є кредитний договір. У цьому документі передбачаються, як правило, такі умови: суми видаваних позичок, строки та порядок їх використання та погашення, процентні ставки та інші виплати за кредит, форми забезпечення зобов'язань (застава, договір гарантії, договір поруки, договір страхування), перелік документів, що подаються банку. Конкретні терміни та періодичність погашення довгострокового кредиту, що видається юридичним особам, встановлюються за домовленістю банку з позичальником виходячи з окупності витрат, платоспроможності та фінансового стану позичальника, кредитного ризику, необхідності прискорення оборотності кредитних ресурсів [2, с. 191].

Видача довгострокового кредиту на об'єкти виробничого та невиробничого призначення здійснюється за умови подання позичальником наступних документів, що підтверджують його кредитоспроможність та можливість кредитування об'єкта:

- статуту (рішення про створення підприємства);
- бухгалтерського балансу підприємства на останню звітну дату, засвідченого податковою інспекцією;
- техніко-економічного обґрунтування (розрахунку, що відображає економічну ефективність та окупність витрат на будівництво);
- інших документів, що підтверджують фінансовий стан та кредитоспроможність підприємства [3, с. 941].

Банк здійснює спостереження за ходом виконання заходів, що кредитуються. При невиконанні позичальником своїх зобов'язань банк має право застосовувати економічні санкції, передбачені кредитним договором.

При перевірці прибутковості, коректності та повноти розрахунків звертається увага на такі фактори:

- наявність розрахунку грошових потоків для фінансового планування та визначення економічної ефективності за проектом та об'єктом інвестування в цілому;
- повнота розрахунків витрат;
- облік податків та зборів (основні проблеми виникають з урахуванням ПДВ до капітальних витрат та пільг з податку на прибуток);
- облік прогнозованих ризиків (плановий шлюб, простой, очевидні зміни цін тощо)
- юридична захищеність проекту (наявність відповідних квот, ліцензій, дозволів тощо);
- ступінь підтвердження інформації документами [4].

Для аналізу прибутковості інвестора складається звіт про рух його коштів та розраховується внутрішня норма прибутку, після цього прораховуються різні форми фінансування та вибирається оптимальна. У разі потреби відповідні розрахунки коригуються та доповнюються з урахуванням обраної форми фінансування.

Під час проведення аналізу ризиків, крім виявлення можливих ризикових подій, їхнього впливу на реалізацію проекту та методів боротьби з ризиками, оцінюється плата за мінімізацію ризиків, що співвідноситься з небезпекою ризикових подій. Коригування потоків коштів здійснюється з урахуванням можливих сценаріїв настання ризикових подій, необхідного резервування грошових коштів та страхування ризиків як проекту, так і інвестора.

Облік цих моментів на стадії техніко-економічного обґрунтування не тільки сприяє просуванню проектів, а й дозволяє збільшити їхню інвестиційну привабливість.

Залежно від факторів та обмежень, що впливають на інвестиційну діяльність підприємства, можна виділити три типи інвестиційної стратегії:

- консервативна стратегія;
- помірна стратегія;
- агресивна стратегія [5, с. 286].

Управління підприємством — це групова діяльність, тому інвестиційна стратегія формується радою директорів. Однак особа (або комітет), яка відповідає на підприємстві за інвестиційну політику, має бути наділена відповідними повноваженнями для здійснення необхідних операцій.

Так як за правильне інвестування коштів підприємства відповідає рада директорів, для нього необхідно готувати періодичні звіти, які можна було б використовувати для аналізу управління інвестиційним процесом та вироблення інвестиційної політики.

Ці звіти мають бути інформативними, зрозумілими та короткими. Так, рада директорів цікавлять насамперед ступінь диверсифікації та структура термінів погашення цінних паперів, що утворюють інвестиційний портфель підприємства, важливе значення для нього мають також дані регулярного аналізу інвестиційних якостей зазначених цінних паперів.

У міру зміни економічних умов інвестиційну політику підприємства слід переглядати та оновлювати. Це робиться при необхідності — залежно від зміни ситуації на ринку, фінансовому ринку в цілому або всередині підприємства.

При обґрунтуванні та прийнятті інвестиційних рішень необхідно враховувати також особливості галузі, в рамках якої здійснюється інвестиційний проект.

Так, наприклад, можна виділити такі найбільш суттєві, з погляду інвестиційного проектування, особливості підприємств:

1. Масштабність виробництва зумовлює більш високий рівень інвестиційних витрат і витрат виробництва та ускладнює можливості реагування на зміну ринкового попиту та прийняття управлінських рішень.
2. Виробництво продукції у більшості випадків є багатопродуктовим та багатофазовим, що створює значні складності при проведенні планових та інвестиційних розрахунків [6]. Так, наприклад, для багатопродуктових виробництв досить важко визначити точку беззбитковості виробництва. Багатофазовий характер виробничого процесу створює складнощі при розробці інвестиційної програми.
3. Через велику кількість комплектуючих, які у виробничому процесі складно прогнозувати потреба у комплектуючих і виробничих витратах.
4. Значні розміри допоміжного виробництва та служб, створюють складнощі щодо беззбиткового обсягу виробництва.
5. Висока капіталомісткість промислового виробництва у поєднанні з високою матеріалом — і енергоємністю впливає на величину виробничих витрат.
6. Висока частка витрат на нульовому циклі будівельних робіт у загальній частці капіталовкладень, підвищує величину початкових капітальних вкладень і відповідно збільшує терміни окупності інвестиційних проектів у промисловості.
7. Висока енергоємність виробництва, у умовах монополізму на основні енергетичні складові (особливо газу та електроенергії) призводить до залежності від

цін монополістів і веде до необхідності врахування ризику збільшення витрат.

8. Номенклатура продукції підприємств промисловості може перебувати під впливом сезонних коливань ринкового попиту на цю продукцію, що призводить до нестабільної величини прибутку та надходження коштів.

9. Капітальні вкладення проект із його масштабності не окупаються в короткостроковій перспективі, що, з одного боку, ускладнює залучення приватних інвесторів, з другого боку дає можливість отримання кредитів на пільгових умовах під гарантії державних структур.

10. Висока тривалість життя проекту вимагає прийняття довгострокових проектних та інвестиційних рішень.

11. Низька екологічність виробничих процесів вимагає щодо високих обсягів витрат за забезпечення охорони навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Так як основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства, то особливу увагу кожен суб'єкт господарювання повинен, з одного боку, приділяти виключенню або мінімізації дії факторів, що стримують їх інвестиційну привабливість, а з іншого поліпшують [7, с. 91]. Для оцінки інвестиційної привабливості українських підприємств пропонується наступна схема аналізу, яка полягає в тому, що досліджуються шість основних блоків:

Особливості прийняття управлінських рішень для формування інвестиційної привабливості підприємств орієнтуються на нейтралізацію чинників діяльності, які призводять до стримування інвестиційної діяльності.

Особливого значення для інвесторів мають темпи зростання прибутку підприємства. За результатами опитування акціонерів 1000 провідних корпорацій Західної Європи та США з'ясувалося, що інвестори однозначно віддають перевагу компаніям, які демонструють швидке зростання прибутку, але одночасно купують цінні папери підприємств з високим ступенем прогнозованості прибутку та стійким характером його зростання.

Що стосується відносних показників рентабельності, то зазначимо, що у зарубіжній теорії та практиці фінансового аналізу застосовують три основні групи: показники рентабельності капіталу, показники рентабельності продажів та показники рентабельності активів.

Рентабельність капіталу найбільш істотна для інвесторів, оскільки характеризує результативність вкладення їхнього капіталу. Оцінками рентабельності капіталу є кілька показників.

Література:

1. 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.

2. 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/nvnlut_2013_23.10_33 (дата звернення: 01.11.2025).

3. 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).

4. 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).

5. 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).

6. Медінська 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).

7. Онікієнко С. В. Регулювання інвестиційної діяльності банку. Монографія. К.: КНЕУ, 2013. 264 с

References:

1. 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.

2. Hryschuk, 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/nvnlut_2013_23.10_33 (Accessed: 01 Nov 2025).

3. 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: 01 Nov 2025).

4. 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: 01 Nov 2025).

5. 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://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/page.php?id=abstract/ukr/11-17> (Accessed: 01 Nov 2025).

6. Medyn's'ka, T. V., Ruschyshyn 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: 01 Nov 2025).

7. Onikiyenko, S. V. (2013), *Regulyuvannya investytsiynoyi diyal'nosti banku*. [Regulation of investment activity of the bank]. KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.

С. Н. Ганущин,
д. держ. упр., доцент, в.о. завідувача кафедри публічного управління
та адміністрування, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6328-9978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.217

ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

S. Hanushchyn,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Acting Head of the Department of Public Administration and Administration,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv

FORMATION OF TAX CULTURE WITHIN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджено роль податкової культури як ключової передумови демократичного розвитку цифрової держави в умовах трансформації публічного управління та зростання соціальних зобов'язань щодо учасників бойових дій. Метою дослідження є наукове обґрунтування впливу податкової культури на ефективність функціонування системи соціального захисту в контексті цифровізації податкового адміністрування та підвищення рівня довіри громадян до державних інститутів. У межах дослідження здійснено аналіз динаміки податкових надходжень до державного бюджету України за період 2021–2024 рр. на основі офіційних статистичних даних Міністерства фінансів України, що дозволило виявити взаємозв'язок між рівнем податкового комплаєнсу, розвитком цифрових податкових сервісів і стабільністю фінансування соціальних програм. Обґрунтовано, що цифровізація податкового адміністрування сприяє формуванню усвідомленої податкової поведінки, зниженню адміністративних і корупційних ризиків та посиленню соціальної відповідальності платників податків. Доведено, що стабільні податкові надходження виступають фінансовою основою реалізації програм соціального захисту учасників бойових дій, а податкова культура в сучасних умовах набуває системоутворюючого соціального та інституційного значення. Особливу увагу приділено інституційним умовам формування податкової культури в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, що визначають стійкість цифрової держави, її здатність забезпечувати соціальну справедливість та підвищувати ефективність публічного управління. Запропоновано концептуальну модель формування податкової культури як передумови демократичного розвитку цифрової держави, яка поєднує цифрові інструменти публічного управління, довіру платників податків і ефективність соціальної підтримки як взаємопов'язані елементи демократичного розвитку цифрової держави в нестійких умовах нестабільності та стратегічної невизначеності. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади при формуванні податкової та соціальної політики, а також у наукових дослідженнях, присвячених проблемам цифрового врядування, податкової культури та соціально-економічної безпеки.

The article examines the role of tax culture as a key prerequisite for the democratic development of a digital state in the context of public administration transformation and the increasing social obligations toward combatants. The aim of the study is to scientifically substantiate the impact of tax culture on the effectiveness of social protection systems in the context of digitalization of tax administration and the enhancement of citizens' trust in state institutions. The research includes an analysis of the dynamics of tax revenues to the state budget of Ukraine for the period 2021-2024, based on official statistical data from the Ministry of Finance of Ukraine. This analysis allowed for the identification of the relationships between tax compliance, the development of digital tax services, and the stability of social program financing. The study demonstrates that digitalization of tax administration promotes conscious tax behavior, reduces administrative and corruption-related risks, and strengthens taxpayers' social responsibility. It is shown that stable tax revenues serve as the financial basis for implementing social protection programs for combatants, while tax culture in contemporary conditions acquires systemic social and institutional significance. Special attention is given to the institutional conditions for shaping tax culture during wartime and post-war transformations, which determine the resilience of the digital state, its capacity to ensure social justice, and its ability to enhance the effectiveness of public administration. A conceptual model is proposed for the formation of tax culture as a prerequisite for democratic development of a digital state, combining digital public administration tools, taxpayer trust, and the effectiveness of social support as interconnected elements of democratic development under conditions of instability and strategic uncertainty. The research findings can be applied by public authorities in the formulation of tax and social policies, as well as in scholarly studies focused on digital governance, tax culture, and socio-economic security.

Ключові слова: податкова культура, діджиталізація, цифровізація, публічне управління, демократичний розвиток, соціальний захист, учасники бойових дій, державне управління.

Key words: tax culture, digitalization, digitization, public administration, democratic development, social protection, combat veterans, state governance.

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

У сучасних умовах трансформації публічного управління та прискореної цифровізації державних інститутів особливої актуальності набуває проблема формування податкової культури як ключового чинника демократичного розвитку цифрової держави, адже податкова культура виступає інструментом фіскальної ефективності та важливим елементом соціального контракту між державою та громадянами, за рахунок чого підвищується рівень довіри до публічної влади, легітимність податкової системи та спроможність держави забезпечувати соціальні гарантії. Однак, повномасштабні безпекові виклики обумовлюють зростання потреби у соціальному захисті учасників бойових дій, тому, податкова культура набуває особливого суспільного значення. Безумовним фактом виявляється й те, що ефективне функціонування системи соціальної підтримки військовослужбовців та ветеранів російсько-української війни істотно залежить від стабільності бюджетних надходжень, прозорості адміністрування

податків та усвідомлення платниками соціальної відповідальності за фінансування оборонних й соціальних програм. В даному контексті податкова культура поступово трансформується з індивідуальної поведінкової характеристики в стратегічний інституційний ресурс держави, що потребує підвищення рівня податкової культури.

Стає очевидним, що досягнення бажаного результату можливе за рахунок активізації процесів цифровізації, оскільки цифрова держава створює нові можливості через запровадження електронних сервісів, автоматизацію податкового адміністрування, відкритість бюджетних даних та розвиток електронної демократії. Проте, поряд із позитивними ефектами, цифровізація загострює проблеми нерівного доступу до інформаційних ресурсів, цифрової довіри та соціальної інтеграції вразливих груп населення, до яких належать учасники бойових дій, що, своєю чергою, потребує комплексного наукового осмислення взаємозв'язку між податковою культурою, цифровізацією публічного управління та системою соціального захисту, адже доведено, що наявність вагомих напрацювань щодо вирішення проблемних аспектів

податкової культури, цифрового управління та соціальної політики не змогли знайти єдиного підходу до вирішення проблеми їх інтеграції в контексті демократичного розвитку цифрової держави та соціального захисту учасників бойових дій. Окреслені тенденції актуалізують тематику дослідження та обумовлюють потребу в поглибленому вивченні інституційних та соціально-економічних інструментів та механізмів формування податкової культури як передумови зміцнення демократичних засад цифрової держави та підвищення ефективності соціальної підтримки осіб, що беруть участь у захисті територіальної цілісності та державного суверенітету України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладні аспекти дослідження формування податкової культури як передумови демократичного розвитку цифрової держави в умовах соціального захисту учасників бойових дій знаходять своє відображення у працях науковців та практиків. Зокрема, в літературі податкова культура розглядається як складний соціально-економічний і правовий феномен, що охоплює знання податкового законодавства, усвідомлення важливості та необхідності добровільної сплати податкових платежів, взаємодію між державними інститутами та платниками податків, а також етику податкової поведінки суспільства. П. Коломієць [1, с. 236] податкову культуру розглядає в контексті забезпечення податкової безпеки держави та стверджує, що вона є багатовимірним явищем, яке включає політичний, правовий, економічний та етичний аспекти побудови взаємовідносин у суспільстві, пов'язані із оподаткуванням та є невід'ємною складовою загальнонаціональної культури правовідносин у суспільстві.

Л. Мельник [2] в даному контексті наголошує на тому, що податкова культура відображає рівень знань податкового законодавства та його дотримання, свідомість платників щодо їх обов'язків вчасно і в повному обсязі сплачувати податки, а також взаємну повагу між державою та громадянами щодо побудови ефективних бюджетних відносин та забезпечення достатнього рівня податкової безпеки. Схожої позиції дотримуються М. Бліхар, Г. Лук'янова, О. Скочилас-Павлів та М. Вінічук [3], які встановили, що зміцнення податкової культури в Україні істотно залежить від ефективності функціонування органів державної влади та від ефективних механізмів протидії ухиленню від оподаткування [4].

Проаналізовані праці засвідчують, що в науковому дискурсі податкова культура вважається одним із вагомих показників зрілості громадянського суспільства та ефективної взаємодії суб'єктів податкових правовідносин.

На міжнародному рівні дослідження податкової культури знаходять своє відображення у праці С. Ангелікі та Д. Томас [5], які її трактують крізь призму податкового комплаєнсу та значного впливу цифрових технологій на формування поведінкових установок платників податків. Науковці дійшли висновку, що цифрові портали та автоматизовані електронні сервіси сприяють підвищенню добровільної податкової дисципліни,

оскільки забезпечують підвищення доступності, прозорості та довіри між платниками податків та податковими органами. Своєю чергою, зазначене обумовлює розвиток стійкої культури податкової відповідальності та вплив норм, справедливості, довіри й культурних чинників на рівень податкового комплаєнсу.

В окремих зарубіжних джерелах, а саме у працях С. Хесамі, Х. Дженкінс та Г. Дженкінс [6] значна увага приділяється цифровій трансформації податкового адміністрування, електронному документообігу та автоматичному формуванню податкових декларацій, що значною мірою знижує адміністративні витрати та сприяє підвищенню ефективності дотримання податкових правил. Зазначені тенденції доводять вагомість цифровізації у формуванні податкової культури демократичної держави.

О. Бурштанінова [7] стверджує, що підвищення податкової культури вимагає цілеспрямованої освіти платників податків, прозорих процедур податкового адміністрування та активної взаємодії між державою і суспільством. Стає очевидним, що цифрова трансформація податкової системи виступає частиною філософії сучасної держави, а цифрові технології змінюють не лише технологічні аспекти адміністрування податків, а й соціальні очікування й ставлення платників до податкової системи, що впливає на формування податкової культури.

Водночас, на фоні значних досліджень у сфері податкової поведінки, достатньо обмеженими є дослідження щодо інтеграції основних аспектів соціального захисту учасників бойових дій з питаннями податкової культури та цифрового управління. В даному контексті швидше розглядаються проблемні питання загальних моделей комплаєнсу та цифровізації оподаткування, аніж специфічних соціальних засад, що обумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень в даному напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні ролі податкової культури як ключової передумови демократичного розвитку цифрової держави та визначення її впливу на ефективність системи соціального захисту учасників бойових дій в умовах трансформації публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати проведених досліджень засвідчують, що в теоретичному вимірі податкова культура розглядається як системоутворюючий елемент взаємодії між державою і суспільством, що забезпечує легітимність фіскальної політики та сталість соціальних гарантій, в тому числі учасників бойових дій. Окреслені тенденції доводять, що розвиток концепції цифрової держави як демократичної моделі публічного управління, орієнтованої на довіру, партнерство та відповідальність, є особливо актуальним для України.

Дослідження кількісних показників функціонування податкової системи України впродовж 2021—2024 рр. дозволяє оцінити динаміку доходів державного бюджету

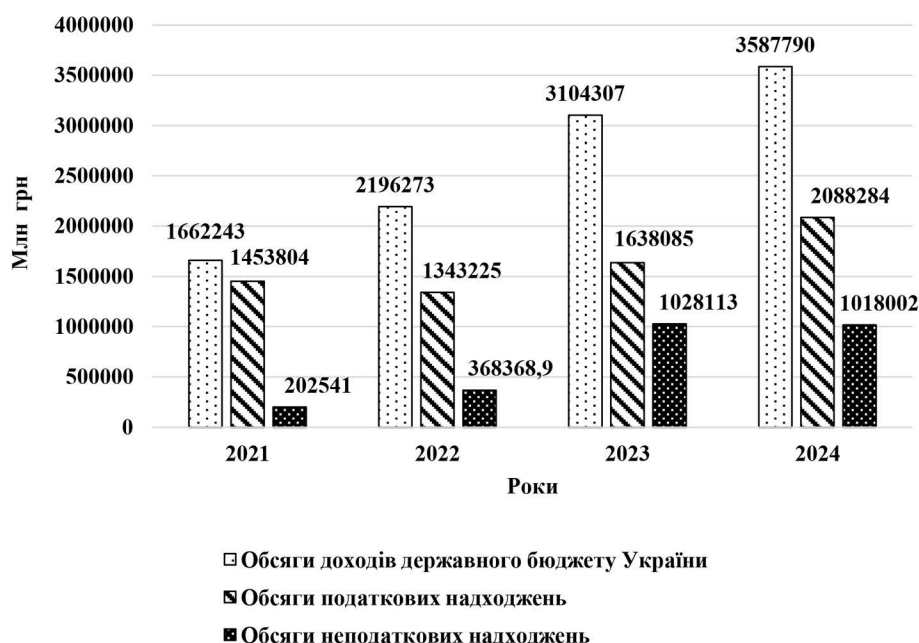


Рис. 1. Динаміка обсягів доходів державного бюджету України в розрізі податкових та неподаткових надходжень у 2021—2024 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними [8].

ту України в розрізі податкових та неподаткових надходжень (рис. 1).

Як засвідчують результати проведеного дослідження питому вагу у структурі доходів державного бюджету України впродовж аналізованого періоду становлять податкові надходження, обсяги яких у 2021 р. становили 1453804 млн грн та знизилися у 2022 р. до 1343225 млн грн, що обумовлено повномасштабним вторгненням росії на територію України, внаслідок чого значна кількість платників податків залишилася на окупованих територіях, певна частина припинила своє функціонування, а спрощення системи оподаткування й зниження рівня податкового навантаження призвели до недоотримання бюджетом фінансових ресурсів. Період 2023—2024 рр. характеризується відносною стабілізацією ситуації щодо обсягів податкових надходжень до державного бюджету України, зокрема їх сума зростає до 1638085 млн грн у 2023 р. та до 2088284 млн грн у 2024 р., що виявляється позитивним явищем та свідчить про відносну стабілізацію макроекономічної ситуації в країні.

Важливою характеристикою такого відновлення податкових надходжень за умов збереження високих безпекових ризиків та значного бюджетного навантаження є не лише кількісне зростання дохідної частини бюджету, а й якісна зміна механізмів її формування. Зазначимо, що частка податкових надходжень зростає за рахунок підвищення рівня податкового комплаєнсу та збереження фіскальної дисципліни платників податків. Зазначена динаміка є своєрідним індикатором поступового формування відповідальної податкової поведінки в суспільстві навіть у кризових умовах функціонування держави. Стає очевидним, що роль податкової культури як фактора фінансової стійкості держави є надзвичайно важливою.

Особливого значення в даному процесі набула цифровізація податкового адміністрування, оскільки впродовж 2021—2024 рр. активно впроваджувалися електронні сервіси податкової звітності, автоматизовані системи аналізу ризиків, а також цифрові канали комунікації між платниками податків та податковими органами. Безумовно, що інструменти цифровізації знизили адміністративні витрати та корупційні ризики, підвищили прозорість податкових процедур та зміцнили довіру громадян до органів державної влади. Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що цифрова держава створює інституційні умови для трансформації податкової культури з примусово-адміністративної у свідомо-добровільну.

Водночас, зростання обсягів податкових надходжень до державного бюджету України створює належні умови для забезпечення соціального захисту учасників бойових дій, адже стабілізація податкових надходжень є одним із основних чинників забезпечення фінансування програм соціальної підтримки ветеранів, військовослужбовців та членів їх сімей. Стає очевидним, що податкова культура в умовах війни набуває економічного, соціального та морального вираження, оскільки рівень добровільної податкової дисципліни суспільства безпосередньо впливає на спроможність держави виконувати свої соціальні зобов'язання, гарантувати безпеку та забезпечувати належний рівень якості життя населення.

На основі отриманих результатів проведеного дослідження можна сформувати авторську концептуальну модель формування податкової культури як передумови демократичного розвитку цифрової держави, яку узагальнимо на рис. 2.

Ключовими компонентами запропонованої моделі є цифрові технології, прозорість і комплаєнс, освітня складова, соціальна підтримка учасників бойових дій та



Рис. 2. Модель формування податкової культури як передумови демократичного розвитку цифрової держави

Джерело: власна авторська розробка.

довіра громадян. При цьому, цифровізація податково-го адміністрування виступає первинним інституційним чинником, що забезпечує прозорість і доступність податкових процедур, що забезпечує зростання довіри платників податків до державних інститутів та формування стійких норм добровільного податкового комплаєнсу. Роль податкових надходжень розкривається у тому, що їх стабільні надходження формують фінансову базу для реалізації соціальних програм, серед яких програми соціального захисту учасників бойових дій. В сукупності такі процеси обумовлюють зміцнення демократичного розвитку цифрової держави, орієнтованої на партнерські відносини між державою та громадянами.

Таким чином можна стверджувати, що податкова культура поєднує фінансову стійкість, цифрову трансформацію та соціальну відповідальність держави і виступає системоутворюючою категорією, розвиток якої критично важливий для ефективного функціонування цифрової держави та для забезпечення належного соціального захисту учасників бойових дій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що податкова культура виступає не лише елементом податкової системи країни, а й системоутворюючою передумовою демократичного розвитку цифрової держави, яка визначає характер взаємодії між державою й громадянами, рівень довіри до публічної влади та спроможність держави забезпечувати соціальні гарантії. В умовах зростаючого впливу викликів війни посилюється потреба у соціальному захисті учасників бойових дій, внаслідок чого значення податкової культури істотно зростає, адже саме вона забезпечує стабільність і повноту бюджетних надходжень й легітимність, прозорість і чесність перерозподільних процесів.

Емпіричний аналіз динаміки податкових надходжень до державного бюджету України у 2021—2024 рр. засвідчив, що навіть в умовах воєнної економіки збереження та поступове зростання фіскальної спроможності держави можливе за рахунок підвищення рівня податкового комплаєнсу, розвитку цифрових інструментів адміністрування та формування усвідомленої податкової поведінки платників. Це підтверджує, що цифровізація податкового адміністрування є не лише технічним, а й інституційно-культурним чинником, який сприяє трансформації податкової культури у напрямі добровільності, прозорості та партнерства.

В процесі дослідження доведено, що стабільні податкові надходження виступають фінансовою основою реалізації програм соціального захисту учасників бойових дій, а отже податкова культура набуває виразного соціального й ціннісного виміру та формує суспільне розуміння взаємозв'язку між виконанням податкових зобов'язань і можливостями держави гарантувати соціальну справедливість, підтримку ветеранів та членів їхніх сімей. У цьому контексті податкова культура розглядається як елемент соціального контракту, що посилює демократичну легітимність цифрової держави.

Запропонована в дослідженні концептуальна модель формування податкової культури дозволяє систематизувати взаємозв'язки між цифровізацією податкового адміністрування, рівнем довіри платників податків, стабільністю бюджетних надходжень і ефективністю соціального захисту учасників бойових дій. Реалізація цієї моделі в практиці публічного управління може сприяти підвищенню інституційної стійкості держави, зниженню соціальних ризиків і посиленню демократичних засад цифрового врядування.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з поглибленням кількісної оцінки впливу податкової культури на фінансову стійкість системи соціального захисту, зокрема шляхом економетричного моделювання взаємозв'язку між рівнем податкового комплаєнсу

нсу, цифровізацією адміністрування та обсягами соціальних видатків. Доцільним є також дослідження регіональних особливостей формування податкової культури в Україні, а також порівняльний аналіз із практиками інших країн, що перебувають у стані воєнних або післяконфліктних трансформацій.

Література:

1. Коломієць П.В. Забезпечення податкової безпеки України: правові аспекти, ризики та шляхи нейтралізації загроз. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2025. Вип. 90. Ч. 3. С. 232—237. URL: DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.-90.3.33>.
2. Мельник Л. Напрями формування податкової культури. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-37>.
3. Blikhar M., Lukianova H., Skochyliias-Pavliv O., Vinichuk M. Institutional Stability of Public Administration: The Economic and Legal Dimension. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2024. № 2. P. 178—184. URL: DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.
4. Blikhar M.M., Ortynska N.V., Dufeniuk O.M., Vinichuk M.V., Matviienko O.I. Economic and legal mechanism for combating legalization (laundering) of income resulting from tax evasion in the context of deoffshorization of Ukraine's economy. Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 5 (40). P. 497—505. URL: DOI: [10.18371/fcaptp.v5i40.245204](https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245204).
5. Angeliki S.V., Thomas D.K. Tax Compliance Determinants in a Challenging Fiscal Environment: Evidence from a Greek Experiment. International Journal of Financial Studies. 2025. Vol. 13. Is. 83. URL: <https://doi.org/10.3390/ijfs13020083>.
6. Hesami S., Jenkins H., and Jenkins G.P. Digital Transformation of Tax Administration and Compliance: A Systematic Literature Review on E-Invoicing and Prefilled Returns. Digital Government: Research and Practice. 2024. Vol. 5. Is. 3. P. 1—20. URL: <https://doi.org/10.1145/3643687>.
7. Бурашнікова О. Філософія цифровізації податкової системи у контексті державності та сталого розвитку. Humanities studies. 2025. № 24 (101). С. 9—21. URL: doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-01>.
8. Доходи Зведеного бюджету України, 2021-2024 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2024/>.

References:

1. Kolomiiets, P. V. (2025), "Ensuring Ukraine's tax security: Legal aspects, risks, and ways to neutralize threats", Scientific Bulletin of Uzhhorod National University, vol. 90 (3), pp. 232—237. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.33>.
2. Melnyk, L. (2021), "Directions of forming tax culture", Economics and Society, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-37>.
3. Blikhar, M., Lukianova, H., Skochyliias-Pavliv, O., & Vinichuk, M. (2024), "Institutional stability of public

administration: The economic and legal dimension", Scientific Bulletin of the National Mining University, vol. 2, pp. 178—184. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.

4. Blikhar, M. M., Ortynska, N. V., Dufeniuk, O. M., Vinichuk, M. V., & Matviienko, O. I. (2021), "Economic and legal mechanism for combating legalization (laundering) of income resulting from tax evasion in the context of deoffshorization of Ukraine's economy", Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice, vol. 5 (40), pp. 497—505. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245204>.

5. Angeliki, S. V., & Thomas, D. K. (2025), "Tax compliance determinants in a challenging fiscal environment: Evidence from a Greek experiment", International Journal of Financial Studies, vol. 13 (2) 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs13020083>.

6. Hesami, S., Jenkins, H., & Jenkins, G. P. (2024), "Digital transformation of tax administration and compliance: A systematic literature review on e-invoicing and prefilled returns", Digital Government: Research and Practice, vol. 5 (3), pp. 1—20. DOI: <https://doi.org/10.1145/3643687>.

7. Burashnikova, O. (2025), "Philosophy of digitalization of the tax system in the context of statehood and sustainable development", Humanities Studies, vol. 24 (101), pp. 9—21. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-01>.

8. Ministry of Finance of Ukraine. (2024), "Consolidated budget revenues of Ukraine", 2021—2024, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2024/> (Accessed 28 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025 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

УДК 351:316.77:342.722

Л. В. Антонова,

д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,

Чорноморський національний університет ім. П. Могили

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

Я. Ф. Жовнірчик,

д. держ. упр., професор, завідувач відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В.М. Корецького Національної академії наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1378-9923>

А. В. Антонов,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-7056>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.223

ПОЛІТИЧНА КОРЕКТНІСТЬ У ПУБЛІЧНО-ВЛАДНІЙ КОМУНІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ, ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ТА ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ КОНФЛІКТНОСТІ

L. Antonova,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University

Ya. Zhovnirchik,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Head of the Department of Public Administration and Administrative Law,

Institute of State and Law V.M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine

A. Antonov,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Security,

Public Administration and Management, State University "Zhytomyr Polytechnic"

POLITICAL CORRECTNESS IN PUBLIC AND GOVERNMENT COMMUNICATION AS A MECHANISM FOR PROTECTING HUMAN RIGHTS, STRENGTHENING TRUST AND REDUCING SOCIAL CONFLICT

У статті розглянуто ідеологію політкоректності як важливий чинник підвищення ефективної взаємодії між владою та громадськістю. Доведено, що ідеологія політкоректності — це система цінностей, що базується на повазі, толерантності та визнанні різноманітності. Підкреслено важливу роль громадськості у взаємодії з владою під час обговорення суспільно важливих питань, реалізації спільних проєктів, забезпеченні прозорості й підзвітності влади. Зазначено, що підвищення взаємодії державної влади з громадськістю — це комплекс заходів, спрямованих на встановлення взаєморозуміння, забезпечення прозорості та залучення громадян до управління державою. Одним з таких заходів є запровадження у взаємовідносинах влади й громадськості ідеології політичної коректності.

Визначено, що для українського суспільства ідеологія політкоректності набуває особливого значення у зв'язку з демократизацією політичного життя; переосмисленням радянських стереотипів; євроінтеграцією та реформою публічного управління. Її запровадження дозволяє налагодити співпрацю влади з громадянським суспільством на принципі рівності, недискримі-

інації, зміцнює громадське порозуміння й формує усвідомлену відмову влади від дій, які можуть обмежувати права будь-якої соціальної групи. Зроблено висновок, що в умовах євроінтеграційного курсу України політкоректність набуває статусу європейського стандарту державної комунікації. Вона сприяє формуванню культури публічної служби, орієнтованої на права людини, рівність і партнерство з громадянами.

The article examines political correctness in public-authority communication as a human rights mechanism that ensures respect for human dignity, equality and non-discrimination, as well as contributes to strengthening citizens' trust in public authorities and reducing social conflict in the context of decentralisation and European integration in Ukraine. The relevance of the topic is due to the strengthening of the role of the public in the formation and implementation of state policy, the activation of public associations and the expansion of the participation of various social groups in public consultations. This increases the requirements for the communicative culture of public administration and requires the introduction of approaches that prevent discriminatory practices and conflict-generating statements in the public sphere.

Interaction between the authorities and the public is defined as a targeted set of actions aimed at establishing mutual understanding, ensuring transparency and involving citizens in decision-making. It is shown that mutual trust is a key condition for effective interaction, as it legitimises management decisions and strengthens citizens' willingness to cooperate. The main forms and instruments of interaction are outlined: information openness and publication of draft decisions, consultations and public discussions, creation of joint working groups, implementation of joint projects, as well as communication through the media and digital channels. It is emphasised that the effectiveness of these tools increases when the principles of publicity, openness, transparency and accountability are observed.

It is argued that political correctness in public administration goes beyond linguistic etiquette and acts as a 'procedural safeguard' against stigmatisation and discrimination in public statements, administrative documents and consultation processes. It involves a conscious rejection of statements and actions that undermine honour and dignity, supports the principle of equality and guides authorities towards correct, neutral and respectful references to different population groups. It has been shown that political correctness performs a human rights function through institutional practices: standards of professional ethics, communication protocols, moderation of public discussions, internal procedures for checking texts for discriminatory risks, and the development of inclusive communication skills among civil servants. It has been proven that such communication strengthens the legitimacy of government decisions, reduces the conflict potential of public rhetoric, expands the participation of representatives of different communities in consultations and hearings, contributes to the formation of an inclusive public space, and prevents social tension.

At the same time, it is emphasised that excessive formalisation of political correctness can lead to the avoidance of complex topics and the ritualisation of communication, so a balance between political correctness and openness of discussion is necessary in order to maintain the substance of dialogue and respect for freedom of expression within legal and ethical norms. It is concluded that, in the context of Ukraine's European integration course, political correctness is becoming a European standard of state communication and a component of a new culture of public service focused on human rights, equality and partnership with citizens.

Ключові слова: публічне управління, публічно-владна комунікація, політична коректність, ідеологія політкоректності права людини, захист прав людини, недискримінація, рівність, інклюзивність, суспільна довіра, соціальна конфліктність, взаємодія влади з громадськістю, мовна поведінка.

Key words: public administration, public authority communication, political correctness, ideology of political correctness, human rights, human rights protection, non-discrimination, equality, inclusiveness, public trust, social conflict, interaction between authorities and the public, linguistic behaviour.

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

Зростання ролі громадськості у формуванні та реалізації державної політики призводить до змін у відносинах між державою владою та громадськістю. Яка в

таких умовах стає запорукою успіху демократизації країни. Органи державної влади постійно встановлюють й підтримують неперервні комунікативні зв'язки з громадськістю. Процес взаємодії влади з громадськістю є безперервним. Саме в межах цього процесу, що можна охарактеризувати, як публічно-владну комунікацію, двостороннє спілкування, що засноване на досягнення

взаєморозуміння між громадянами та державною владою запроваджується ідеологія політкоректності. Тому взаємодія розуміється нами, як план дій влади щодо залучення громадян до участі у прийнятті владних рішень на принципах: відкритості та прозорості. Вона передбачає співпрацю з групами населення, особами які по різної ознаці є дискримінованими за релігійними, расовими, статевими, етнічними ознаками. Все це провокує образливі вчинки, конфлікти, непорозуміння, в основі яких лежить культурна неоднорідність сторін в суспільстві. Запровадження ідеології політкоректності є "інструментом попередження й пом'якшення гострих соціальних конфліктів, підвищення політичної й правової культури суспільства" [8, с. 154]. Тому що "обмежує висловлювання політиків, державних діячів, табує певні теми, що важливі у сучасній політичній, економічній, соціальній, культурній сфері" [4, с. 111].

Одним із важливих чинників ефективної взаємодії між владою та суспільством стає ідеологія політкоректності, що сформувалась в боротьбі за права меншин, як система цінностей, що базується на повазі, толерантності та визнанні різноманітності. Оксфордський словник визначає "політичну коректність, як уникання певних поглядів, вчинків і перш за все, форм висловлювання, які завдають шкоди і можуть сприйматись як образа" [13, с. 418]. Феркларф Н. вважає, що політкоректність явище багатогранне й має ідеологічну складову чим пояснюється його поширення [14, с. 9]. Запровадження ідеології політкоректності у взаємодії влади з громадянською сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади, формуванню інклюзивного публічного простору та запобіганню соціальним конфліктам.

Вивчення проблеми підвищення взаємодії державної влади з громадянською через ідеологію політкоректності набирає важливого значення для розвитку демократичного громадянського суспільства в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У процесі теоретичного обґрунтування проблеми ми звертались до праць вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Т. Андрійчук, В. Андріяш, Ю. Габермас, А. Дідух, Н. Дніпроенко, Н. Євтушенко, І. Жаровська, К. Кавана, О. Коврига, Ю. Колядич, А. Костенко, Дж. Кроутер, О. Крутій, В. Різуна, Н. Фейрклоу, Ф. Фукуяма, А. Хакер, І. Холянівська, Ю. Шайгородський, які досліджували проблематику публічно-владної комунікації, взаємодії влади з громадянською та ідеології політичної коректності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні як механізму захисту прав людини, а також у визначенні її впливу на зміцнення довіри громадян до органів державної влади та зниження соціальної конфліктності в умовах євроінтеграції України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В процесі Євроінтеграції України й переходу до європейських стандартів, важливою проблемою є по-

будова ефективної взаємодії державної влади та громадянськості. Тому що по-перше, в демократичному громадянському суспільстві ефективна взаємодія державної влади з громадянською є запорукою реалізації в країні демократичних цінностей; по-друге, сприяє налагодженню партнерських відносин між владою та громадянами; по-третє, покращує розуміння громадянською "соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі, тому є індикатором успішної імплементації державних реформ" [7, с. 110]; по-четверте, будується модель державно-громадського управління, засноване на співпраці державних і громадських інститутів.

Важлива роль громадянськості у взаємодії з владою полягає у обговоренні питань важливих для громадянськості, реалізації спільних проєктів, забезпеченні прозорості й підзвітності влади. Поняття "громадянськість" наголошує А. Костенко у дисертації "Роль інститутів громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів України" позначає "соціально активну частину суспільства, яка діє, або безпосередньо, або через різноманітні об'єднання громадян і якої притаманні такі якості, як "активність, самоорганізованість, згуртованість, ініціативність і небайдужість" [9, с.36].

Отже, під "громадянською" ми розуміємо громадян країни, які на добровільних засадах приймають активну участь суспільно-політичному житті країни. А також вважає Ю. Габермас "громадянськість протистоять зазіханню держави, деспотизму, абсолютизму, авторитаризму на права людини і оголошує пріоритетними гуманістичні прагнення та цінності, немеркантильну, високодуховну, моральну поведінку, самосвідомість, самовизначення, свободу і гідність окремої особистості" [3, с. 18].

Вважаємо, що діалог державної влади з громадянською в публічному просторі дозволяє владі отримувати інформацію про потреби та інтереси громадян, а громадянам — транслювати власні запити. Такий діалог влади з громадянською, дозволяє легітимізувати діяльність влади і отримати довіру до її дій. Як слушно зауважує Ф. Фукуяма саме довіра (як частина соціального капіталу) визначає прогрес "самореалізації" конкретного суспільства [15, р. 11].

Взаємна довіра є основною взаємодії влади з громадянською, тому має правовий характер і базується на принципах свободи, рівності, солідарності, добробуту і справедливості, спрямована на досягнення блага окремого члена суспільства [5], відображає процес реалізації спільних дій владних суб'єктів з громадянською, в рамках громадянського суспільства [10, с. 9]. У демократичному суспільстві громадянськість стає дієвим партнером державної влади щодо процесів суспільних перетворень.

Основними формами та інструментами взаємодії є система взаємопов'язаних елементів:

— інформаційна взаємодія, оприлюднення проєктів рішень для отримання коментарів, що дає можливість відстежувати реакцію громадянськості на державну політику та рішення (наприклад, Велика Британія публікує проєкти важливих для громадян рішень, що розглядаються урядом [6, с. 16]);

— консультації органів влади з громадянською (конференції, форуми, "круглі столи", громадські слухан-



Рис. 1. Позитивні ефекти від впровадження політкоректності

Джерело: сформовано автором.

ня, семінари, збори, зустрічі, робота громадських приймалень) для отримання пропозицій, зауважень та коментарів від громадян до проектів рішень (Наприклад, в Естонії і Данії консультації відбуваються через "консультативно-дорадчі структури при органах виконавчої влади" [2, с. 25]).

— створення спільних робочих груп для побудови довіри та ефективного врядування, що передбачає спільну розробку політики та рішень (але довіра до органів влади зростає, підкреслюють дослідники, якщо співпраця з громадськістю відбувається за принципами: "публічності, гласності, відкритості та прозорості" [7, с. 113]);

— реалізація спільних проектів — інструмент залучення громадян до вирішення суспільних проблем (передбачено законодавством, наприклад, у сфері співпраці з Національною поліцією, стаття 89 Закону України "Про Національну поліцію" [11]);

— розповсюдження у ЗМІ матеріалів щодо державних ініціатив, спрямованих на отримання громадської підтримки.

На нашу думку підвищення взаємодії державної влади з громадськістю — це комплекс заходів для встановлення взаємопорозуміння, забезпечення прозорості та залучення громадян до управління державою. Одним з таких заходів є запровадження у взаємовідносинах влади й громадськості ідеології політичної коректності.

Ідеологія політкоректності як соціально-культурний феномен, виражає принцип рівності та недискримінації. Передбачаючи усвідомлену відмову від висловлювань, дій, які принижують честь, гідність або права будь-якої соціальної групи. Вона спрямована на боротьбу з дискримінацією різних груп населення та базується на принципах захисту прав і свобод людини та громадянина, політкоректних норм поведінки, лояльного ставлення до представників різних меншин, щоб уникнути їх дискримінації [16, р. 52].

Для українського суспільства ідеологія політкоректності набуває особливої ваги у зв'язку по-перше, з демократизацією політичного життя; по-друге, переосмисленням радянських стереотипів; по-третє євроінтеграцією та реформою публічного управління.

У контексті державного управління політкоректність виконує функцію нормативно-поведінкового, морально-етичного спілкування через використання політкоректної лексики (евфемізмів), що "продиктоване тенденціями до ігнорування негативних найменувань" [1, с. 10]. Таке спілкування спрямовує державних службовців на врахування інтересів громадян, не зважаючи на національність, релігію, культуру, соціальний статус чи світогляд. Наприклад, за допомогою використання "слів або фраз, замість тих, що є неприємними чи образливими" [12, р. 171].

Отже, ідеологія політкоректності в державному управлінні виступає механізмом, підвищення легітимності державних рішень через прозору, поважну та інклюзивну комунікацію. Її запровадження у взаємодії державної влади з громадськістю має низку позитивних ефектів (Рис. 1).

Як бачимо на рис. 1. застосування ідеології політкоректності у взаємодії державної влади з громадськістю створює умови для конструктивного діалогу між ними, підвищення громадської довіри до дій державної влади, покращення її іміджу через формування образу державної влади як відкритої, справедливої та чутливої до потреб громадян. В суспільстві відбувається зниження рівня конфліктності, уникнення провокативних або дискримінаційних висловлювань у публічних заявах, що зменшує ризики соціальної напруги. Політкоректна взаємодія стимулює представників різних спільнот брати участь у громадських консультаціях, публічних слуханнях, владних ініціативах.

Запровадження ідеології політкоректності дозволяє налагодити співпрацю влади з громадянським суспільством на принципі рівності, недискримінації, зміцнює

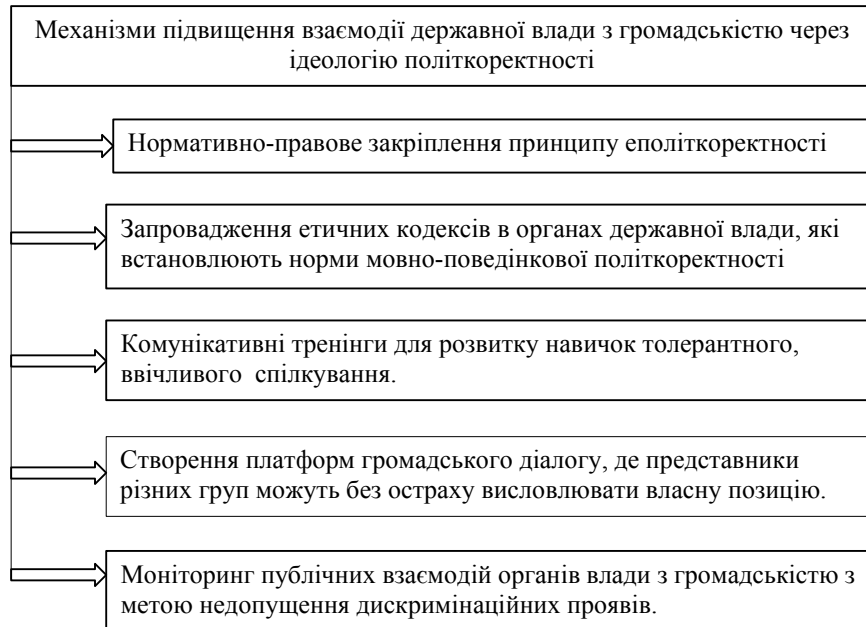


Рис. 2. Механізми підвищення взаємодії державної влади з громадськістю через ідеологію політкоректності

Джерело: складено автором.

громадське порозуміння. А також формує усвідомлену відмову влади від політик, які можуть обмежувати права будь-якої соціальної групи, сприяє досягненню згоди між владою та суспільством, забезпечує ефективну взаємодію за допомогою наступних механізмів (Рис. 2).

Однак, запровадження політкоректності може мати і певні ризики. Зокрема, надмірне прагнення уникнути "незручних тем" може призвести до обмеження свободи слова або до формального, штучного характеру комунікації. Тому важливо забезпечити баланс між політкоректністю та відкритістю, аби комунікація залишалася змістовною, а не ритуальною.

В умовах євроінтеграційного курсу України політкоректність набуває статусу європейського стандарту державної комунікації. Вона сприяє формуванню культури публічної служби, орієнтованої на права людини, рівність і партнерство з громадянами. Подальший розвиток ідеології політкоректності в державному управлінні можливий через:

- інтеграцію принципів політкоректності в систему професійної освіти державних службовців;
- підтримку ініціатив громадянського суспільства, спрямованих на толерантний публічний дискурс;
- розвиток державних комунікаційних стратегій, орієнтованих на інклюзивність і взаємоповагу.

Політичну коректність у публічно-владній комунікації доцільно позиціонувати не як "модний стиль мовлення" чи суто етикетну вимогу, а як правозахисний механізм, що підтримує виконання державою її конституційного та міжнародно-правового обов'язку поважати, захищати й забезпечувати права людини. У сфері публічного управління слово має нормативну вагу: формулювання в офіційних повідомленнях, роз'ясненнях, проєктах рішень, публічних виступах і навіть у типових формах звернень можуть або підтверджувати рівність та гідність людини, або — інколи непомітно — закріплювати практики виключення, стигматизації та дискримінації.

Саме тому політкоректність працює як процедурний запобіжник: вона задає рамки, які не допускають приниження, знеособлення, упереджених узагальнень, "ярликів" і натяків на "нижчу цінність" певних груп. У правозахисному вимірі це означає підтримку базових прав — передусім права на повагу до людської гідності, рівність перед законом, недискримінацію, а також права на участь у публічних справах без ризику бути висміяним, знеціненим чи витісненим із дискусії [17].

Політкоректність як механізм захисту прав людини проявляється не лише в доборі лексики, а й у інституційних практиках, які можна закласти в управлінські процеси. Йдеться про стандарти службової етики, комунікаційні протоколи, правила ведення публічних консультацій, модерацію громадських обговорень, підготовку спікерів і пресслужб, а також внутрішні процедури "перевірки на дискримінаційні ризики" для офіційних текстів (оголошень, інформаційних матеріалів, звітів, пояснювальних записок, інструкцій) [1]. У такій процедурі ключовим є принцип: держава описує громадян не як "проблемні категорії", а як носіїв прав і законних інтересів. Наприклад, замість мови, що зводить людину до однієї ознаки чи соціального статусу, застосовується нейтральний і поважний спосіб формулювань, який не приписує провини, "дефектності" або небажаності. Це важливо тому, що стигматизуючі формулювання здатні трансформуватися в реальні управлінські наслідки: упереджене ставлення працівників, небажання громадян звертатися по допомогу, самоусунення від участі в консультаціях, недовіра до рішень, а іноді — селективність у доступі до сервісів. Отже, політкоректність підсилює гарантії рівного доступу до публічних послуг і процедур — тобто підтримує права людини вже на рівні повсякденної адміністративної практики.

У правовому сенсі політкоректність може бути пов'язана з ідеєю належного (доброго) врядування, коли комунікація влади є передбачуваною, поважною, недискримінаційною та орієнтованою на потреби людини [2]. Це проявляється у здатності державних органів пояснювати рішення так, щоб не створювати "другого сорту" громадян, не ділити людей на "гідних" і "негідних", не підміняти аргументи стереотипами. Правозахисний ефект тут подвійний. По-перше, політкоректність підтримує процедурну справедливість: коли громадянин отримує повагу в процесі взаємодії, він має більше підстав вважати процедуру чесною, а рішення — легітимним. По-друге, вона працює як елемент попередження дискримінації: завдяки стандартам комунікації зменшується ризик того, що дискримінаційні уявлення непомітно "просочаться" в документи, практики обслуговування чи публічну політику. Особливо це важливо у спілкуванні з групами, які історично були уразливими до дискримінації або упередженого ставлення. Правозахисна комунікація не означає "особливих привілеїв", а означає рівність поваги й рівність правового статусу в публічному просторі.

Окремо слід наголосити на превентивній природі політкоректності як механізму захисту прав людини. Вона не лише "виправляє" помилки, коли конфлікт уже виник, а запобігає ситуаціям, у яких гідність людини порушується ще до того, як починається дискусія по суті. У практичному вимірі це означає зниження кількості "тригерів" соціальної напруги: коли офіційна риторика не містить принижень і стигми, громадяни менш схильні сприймати державу як ворожу або несправедливу [4]. Звідси — зміцнення довіри як наслідок правозахисного підходу: довіра зростає тоді, коли людина відчуває, що її визнають суб'єктом прав і ставляться до неї з повагою незалежно від ідентичності, досвіду або статусу. Водночас важливо підкреслити: політкоректність не повинна перетворюватися на "мовчання про проблеми". Її правозахисна сила полягає в іншому — вона дає можливість говорити про складні, конфліктні, чутливі питання прямо, але мовою, що не порушує гідність і не провокує дискримінацію. Це дозволяє зберігати змістовність публічної дискусії та водночас забезпечувати права людини в комунікації.

З погляду практичної реалізації прав людини політкоректність також може бути вбудована в механізми підзвітності. Наприклад, аналіз звернень і скарг громадян на некоректне ставлення, моніторинг публічних заяв посадових осіб, оцінка доступності й недискримінаційності інформаційних матеріалів, наявність швидких процедур реагування на дискримінаційні висловлювання — усе це створює контур, у якому комунікація стає частиною правового захисту. Важливою складовою є підготовка державних службовців: якщо вони сприймають політкоректність як "заборони", ефект буде формальний; якщо як інструмент захисту гідності та рівності — тоді формується професійна комунікативна культура, орієнтована на права людини [5]. Таким чином, політкоректність у публічно-владній комунікації є не декоративним елементом, а дієвим механізмом, який одночасно: захищає права людини через недопущення дискримінації

та приниження; підсилює легітимність управлінських рішень завдяки процедурній справедливості; зміцнює довіру через досвід поважної взаємодії; і знижує соціальну конфліктність, не замовчуючи проблеми, а переводячи їх обговорення в рамку гідності, рівності та права.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах євроінтеграції України ефективна взаємодія органів державної влади з громадськістю є необхідною передумовою демократичного врядування, оскільки забезпечує реалізацію демократичних цінностей, партнерство, прозорість і підзвітність, а також підтримує успішність реформ. Громадськість при цьому виступає активним суб'єктом публічного управління, а ключовими інструментами взаємодії є інформаційна відкритість, консультації, спільні робочі групи, реалізація спільних проєктів і комунікація через ЗМІ.

Обґрунтовано, що ідеологія політичної коректності підвищує якість публічно-владної комунікації та має правозахисний потенціал, оскільки сприяє забезпеченню гідності, рівності й недискримінації. Її впровадження зменшує ризики стигматизації, підсилює легітимність рішень і процедурну справедливість, зміцнює довіру до державних інституцій та знижує соціальну конфліктність.

Подальший розвиток політкоректності як європейського стандарту державної комунікації доцільно забезпечувати через підготовку державних службовців, удосконалення інклюзивних комунікаційних стратегій та підтримку участі громадянського суспільства, зберігаючи баланс між політкоректністю й відкритістю публічної дискусії.

Література:

1. Андріяш В.І., Євтушенко Н.О. Евфемізми в публічному дискурсі — механізм політкоректної мовної поведінки. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 2 (62). С. 7 — 15.
2. Влада і суспільство: діалог через громадські ради: монографія / Ю. Ж. Шайгородський, Т. С. Андрійчук, А. Я. Дідух [та ін.]; за заг. ред. Ю. Ж. Шайгородського. К.: ФОП Паливода А. В., 2011. 148 с.
3. Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості: дослідження категорії "громадянське суспільство". Львів: Літопис, 2000. 320 с.
4. Євтушенко Н. Доктрина політкоректності та її роль в публічному управлінні сучасного суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 107 — 125.
5. Жаровська І.М. Правова природа державної влади (теоретико — правове дослідження): автореф. дис....д-ра юрид. наук: 12.00.01. Інститут законодавства Верховної Ради України, Київ, 2014. 35 с.
6. Запровадження комунікацій у суспільстві / За заг. ред. Н.К. Дніпроенко, В.В. Різуна К.: ТОВ "Вістка", 2009. 56 с.
7. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління

України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 31 (70) № 2 2020. С. 109—114.

8. Колядич Ю. В., Хоцянівська І. В. Modern researches in philological science: monograph. Політкоректність у сучасному мовному просторі. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. С. 153—168.

9. Костенко А.М. Роль інститутів громадянського суспільства в контексті євроінтеграційних процесів України. Спеціальність 23.00.02 — політичні інститути та процеси (052 — Політологія) 05 — Соціальні та поведінкові науки. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2020. 436 с.

10. Крутий О.М. Діалогічне підґрунтя громадянського суспільства як умова ефективного місцевого самоврядування. Політико-управлінський потенціал органів місцевого самоврядування міста: монографія / за заг. ред. проф. В.В. Лісничого. Харків: ХарРі НАДУ Магістр, 2007. 183 с.

11. Про Національну поліцію. Закон України від 02.07.2015р. № 580. Редакція від 12.09.2025. Відомості Верховної Ради. 2015. № 40—41, ст. 379. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

12. Cambridge International Dictionary of English. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University, 1998. 587 p

13. Crowther J. Kavanagh K. Oxford guide to British and American culture: for learners of English, Oxford: Oxford University Press, 2015. 601 с.

14. Fairclough N. Political Correctness: The Politics of Culture and Language. City of Lancaster: Lancaster University, Great Britain, 2016. 28 с.

15. Fukuyama Francis. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995. 457 с.

16. Hacker A. Mismatch. The Growing Gulf Between Women and Men. New York: Scribner, 2003. 228 p.

17. Skrypniuk O., Zhovnirchuk Y., Shamrayeva V., Tsumarieva N., Bandura I. Structure of legal consciousness in the system of human rights: civilizing and psychological aspect of the development of the society: Estructura de la conciencia jurídica en el sistema de Derechos Humanos: Aspecto civilizatorio psicológico del desarrollo de la sociedad. Cuestiones Políticas. 2023. № 41 (78), pp. 116—127.

References:

1. Andriiash, V.I. and Yevtushenko, N.O. (2022), "Euphemisms in public discourse are a mechanism of politically correct linguistic behavior", Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 2 (62), pp. 7—15.

2. Shaihorodskiy, Yu.Zh., Andriichuk, T.S. and Didukh, A.Ya. (2011), Vlada i suspilstvo: dialoh cherez hromadski rady [Government and society: dialogue through public councils], Individual entrepreneur Palyvoda A.V., Kyiv, Ukraine.

3. Habermas, Yu. (2000), Strukturni peretvorennia u sferi vidkrytosti: doslidzhennia katehorii "hromadianske suspilstvo" [Structural Transformations in the Sphere of Openness: Exploring the Category of "Civil Society"], Litopys, Lviv, Ukraine.

4. Yevtushenko, N. (2025), "The doctrine of political correctness and its role in public administration in modern society", Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok, vol. 27, pp. 107—125.

5. Zharovska, I.M. (2014), "The Legal Nature of State Power (Theoretical and Legal Study)", Abstract of the Doctor of Sciences Dissertation, Legal Sciences (Theory and History of State and Law; History of Political and Legal Doctrines), Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

6. Dniprenko, N.K. and Rizun, V.V. (eds.) (2009), Zaprovdzhennia komunikatsii u suspilstvi [Implementation of Communications in Society], TOV "Vistka", Kyiv, Ukraine.

7. Kovryha, O.S. (2020), "Interaction of state authorities with the public in the public administration system of Ukraine", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia, vol. 31 (70), no. 2, pp. 109—114.

8. Koliadych, Yu.V. and Khotsianivska, I.V. (2020), Modern researches in philological science. Politykorektnist u suchasnomu movnomu prostori [Modern researches in philological science. Political correctness in the modern linguistic space], Baltija Publishing, Riga, Latvia.

9. Kostenko, A.M. (2020), "The Role of Civil Society Institutions in the Context of Ukraine's European Integration Processes", Thesis of the Dissertation for the Degree of Doctor of Sciences, Political Science (Political Institutions and Processes), Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

10. Krutii, O.M. (2007), Dialohichne pidgruntia hromadianskoho suspilstva yak umova efektyvnoho mistsevoho samovriaduvannia. Polityko-upravlinskyi potentsial orhaniv mistsevoho samovriaduvannia mista [Dialogical basis of civil society as a condition for effective local self-government. Political and managerial potential of local self-government bodies of the city], KharRi NADU "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "About the National Police", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (Accessed 29 November 2025)

12. Cambridge University Press (1998), Cambridge International Dictionary of English, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge, UK

13. Crowther, J. and Kavanagh, K. (2015). Oxford Guide to British and American Culture: For Learners of English. Oxford University Press, Oxford, UK

14. Fairclough, N. (2016), Political Correctness: The Politics of Culture and Language, Lancaster University, Lancaster, UK

15. Fukuyama, F. (1995), Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press, New York, USA

16. Hacker, A. (2003), Mismatch: The Growing Gulf Between Women and Men, Scribner, New York, USA

17. Skrypniuk, O., Zhovnirchuk, Y., Shamrayeva, V., Tsumarieva, N. and Bandura, I. (2023), "Structure of legal consciousness in the system of human rights: civilizing and psychological aspect of the development of the society", Cuestiones Políticas, vol. 41 (78), pp. 116—127.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

Н. О. Васюк,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.230

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

N. Vasiuk,
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

STATE REGULATION OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE: THE REGULATORY AND LEGAL ASPECT

У статті досліджено актуальні питання державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, зокрема проаналізовано основні нормативно-правові акти, відповідно до яких формується багаторівнева система державного регулювання ресторанного бізнесу та, які взаємодіють між собою за ієрархією, узгодженістю та системністю, а також за галузевим регулюванням. Встановлено, що нормативно-правовий аспект державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні охоплює цивільно-правові, господарські, технічні, санітарні та споживчі аспекти діяльності закладів громадського харчування.

Визначено, що сфера ресторанного бізнесу в Україні на сучасному етапі перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, що зумовлені комплексом внутрішніх та зовнішніх викликів (російське воєнне вторгнення, економічна нестабільність, демографічна криза, а також євроінтеграційні процеси).

Доведено, що правоздатність суб'єктів ресторанного бізнесу регулюється нормами цивільно-правового законодавства, а діяльність закладів громадського харчування належить до господарської діяльності. Регулювання діяльності у сфері ресторанного бізнесу формують також закони у сфері стандартизації та технічного регулювання.

Встановлено, що центральне місце у спеціальному регулюванні ресторанного бізнесу належать правовим нормам щодо безпечності харчових продуктів, які пов'язані з іншими спеціальними актами у сфері державного контролю, інформування споживачів та санітарних вимог, що створює цілісну правову основу функціонування ресторанних закладів. При цьому, захист інтересів споживачів у сфері ресторанного бізнесу забезпечується законодавством у сфері захисту прав споживачів, що свідчить про його розвиток та адаптацію господарської діяльності у сфері ресторанного бізнесу до нових умов. Важливим у регулюванні діяльності ресторанного бізнесу є належний рівень захисту здоров'я населення при наданні послуг, а також санітарно-епідемічне благополуччя населення, що визначено законодавством у сфері громадського здоров'я. При цьому, в регулюванні сфери ресторанного бізнесу важливими є також й інші підзаконні нормативно-правові документи.

The article examines current issues of state regulation of the restaurant business in Ukraine. In particular, it analyzes the main regulatory and legal acts that form a multi-level system of state regulation of the restaurant business and interact with one another through hierarchy, coherence, systemic consistency, and sectoral regulation. It is established that the regulatory and legal aspect of state regulation of the restaurant business in Ukraine encompasses civil-law, economic, technical, sanitary, and consumer protection aspects of the activities of public catering establishments.

It is determined that, at the present stage, the restaurant business sector in Ukraine is undergoing intensive transformations driven by a set of internal and external challenges, including the Russian military invasion, economic instability, demographic crisis, and European integration processes.

It is proved that the legal capacity of restaurant business entities is regulated by civil law norms, while the activities of public catering establishments belong to economic activity. Regulation of activities in the restaurant business sector is also shaped by legislation in the fields of standardization and technical regulation.

It is established that a central place in the special regulation of the restaurant business is occupied by legal norms concerning food safety, which are interconnected with other special acts in the areas of state control, consumer information, and sanitary requirements, thereby forming an integrated legal framework for the functioning of restaurant establishments. At the same time, the protection of consumer interests in the restaurant business sector is ensured by consumer protection legislation, which indicates its ongoing development and the adaptation of restaurant business activities to new conditions. An important element in regulating the restaurant business is ensuring an adequate level of protection of public health in the provision of services, as well as sanitary and epidemiological well-being of the population, as defined by public health legislation. In addition, other subordinate regulatory legal acts also play a significant role in regulating the restaurant business sector.

Ключові слова: державне регулювання, правове регулювання; ресторанный бізнес; заклади громадського харчування; ресторани, нормативно-правовий аспект; безпечність харчових продуктів; захист прав споживачів; громадське здоров'я, санітарно-епідемічне благополуччя населення.

Key words: state regulation; legal regulation; restaurant business; public catering establishments; restaurants; regulatory and legal aspect; food safety; consumer protection; public health; sanitary and epidemiological well-being of the population.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера ресторанного бізнесу в Україні на сучасному етапі перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, що зумовлені комплексом внутрішніх та зовнішніх викликів. Серед них — російське воєнне вторгнення, економічна нестабільність, демографічна криза, а також євроінтеграційні процеси, які передбачають адаптацію державного регулювання ресторанного бізнесу до міжнародних стандартів. Ці чинники і визначають підвищену соціально-економічну значущість ефективного функціонування механізмів державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні.

Слід зазначити, що готельно-ресторанний бізнес є значущою складовою національної економіки країни через створення робочих місць, залучення інвестицій та

розвиток туризму. Також, готельно-ресторанний бізнес належить до сфери послуг і має прямий вплив на макроекономічні показники [1].

Закони і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність ресторанного бізнесу, обґрунтовують актуальність проблеми, зокрема їхня кількість та зміст свідчать про зацікавленість держави у розвитку досліджуваної сфери та необхідність постійного удосконалення механізмів державного регулювання, особливо в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальним питанням розвитку сфери ресторанного бізнесу присвячено праці таких науковців як Н. Алє-

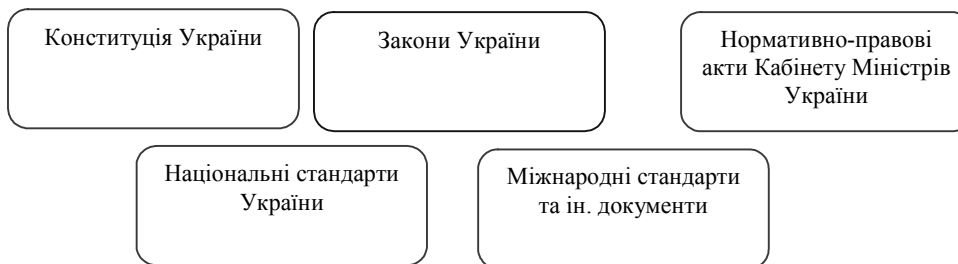


Рис. 1. Групи нормативно-правових актів регулювання діяльності у сфері ресторанного бізнесу

Джерело: складено на основі [6].

шугіна, Н. Бабко, О. Бренич, Д. Дмитрук, О. Дулька, Л. Гончар, О. Зеленська, С. Зеленський, Л. Коваленко В. Мартиненко, О. Нелін, Н. Петренко, О. Поліщук, І. Сурай та ін.

МЕТА СТАТТІ

Дослідити актуальні питання державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, зокрема виокремити нормативно-правовий аспект, а також визначити перспективні напрями удосконалення нормативно-правового регулювання в досліджуваній сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дослідженнями встановлено, що сфера ресторанного бізнесу має більшу інвестиційну привабливість в порівнянні з готельним сектором, при цьому домінуючим джерелом фінансування цієї галузі залишаються власні кошти підприємств [2]. В зарубіжних країнах на підтримку бізнесу (зокрема ресторанного) держави спрямовують мільярди коштів. В зв'язку з цим, виникає необхідність у вивченні та впровадженні в Україні кращого світового досвіду антикризового управління в досліджуваній сфері [3]. Тому, перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в нашій країні переважно мають визначатися стабілізацією політико-економічної ситуації, розвитком інвестиційної привабливості та підвищенням купівельної спроможності населення [2].

При цьому, у розвитку готельно-ресторанного бізнесу значну роль відіграють такі інструменти як франчайзинг і ліцензування, що дозволяє ефективно використовувати інтелектуальну власність, а також знижувати ризики з метою забезпечення належної якості послуг [4]. У той же час, можливість створення стабільних умов праці та контролю за якістю надання послуг з боку держави у сучасному економічному середовищі державного регулювання ресторанного бізнесу відбувається шляхом використання законів і підзаконних нормативно-правових актів [5].

Слід погодитись із дослідниками, які згрупували нормативно-правові акти, що регулюють питання ресторанного бізнесу (рис. 1).

Так, Цивільний Кодекс України встановлює загальні засади цивільного законодавства, зокрема передбачає свободу підприємницької діяльності, яка не забороняється законом; встановлює право юридичної особи та право фізичної особи на здійснення підприємницької діяльності, а також види та організаційно-правові форми юридичних осіб та інші відносини, що регулю-

ються цивільним законодавством в частині здійснення підприємницької діяльності [7]. Отже, на цих правових нормах ґрунтується правоздатність суб'єктів ресторанного бізнесу.

Із дня введення в дію закону України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" втратив чинність Господарський Кодекс України. "Цей закон визначає правові та організаційні засади діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб". При цьому закон визначає поняття "господарська діяльність" як діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [8]. Таким чином, діяльність закладів громадського харчування належить до господарської діяльності.

Подальший аналіз законодавства у сфері регулювання ресторанного бізнесу слід продовжити з наступного рівня, що формують закони у сфері стандартизації та технічні регламенти. Так, закон України "Про стандартизацію" передбачає, що об'єктами стандартизації є матеріали, складники, обладнання, системи, їх сумісність; правила, процедури, функції, методи, діяльність чи її результати, включаючи продукцію, персонал, системи управління; вимоги до термінології, позначення, фасування, пакування, маркування, етикетування тощо [9].

Слід зазначити, що національні і міжнародні стандарти ведення ресторанного бізнесу допомагають сформувати сучасну класифікацію вимог до установ, організацій та підприємств, з метою легалізації послуг та дотримання високих рівнів якості під час їх надання [5].

Так, вимоги до діяльності готелів, ресторанів та туристичних підприємств встановлює український національний стандарт — ДСТУ 4268:2003 "Послуги туристичні". Засоби розміщення. Загальні вимоги", ДСТУ 4269:2003 "Туристичні послуги. Класифікація готелів", ДСТУ 4281:2004 "Заклади ресторанного господарства", ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення" [6].

У свою чергу, закон України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" визначає, що суб'єкти господарювання — це виробники, уповноважені представники, імпортери та розповсюджувачі, а відповідно до деяких технічних регламентів — також інші фізичні та

юридичні особи. Відповідно до деяких технічних регламентів суб'єктами господарювання можуть вважатися лише деякі із перелічених осіб [10]. Отже, цей закон конкретизує статус суб'єктів господарювання та встановлює вимоги до відповідності продукції і процесів установленим технічним нормам, що забезпечує безпеку та якість послуг у закладах громадського харчування.

Головне місце у правовому регулюванні ресторанного бізнесу посідає Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" визначає, що законодавство про безпечність та окремі показники якості харчових продуктів складається з Конституції України, цього Закону, а також законів України "Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин", "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів", "Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами", "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" та виданих підзаконних нормативно-правових актів у відповідності до вищевказаних законів [11].

При цьому "заклад громадського харчування" визначено як ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна, піцерія, кулінарія, кіоск чи інший заклад незалежно від територіальних ознак (місця) провадження господарської діяльності з громадського харчування та ступеня доступності харчування будь-яким особам [11].

Таким чином, вищезазначений закон існує у тісному взаємозв'язку з іншими нормативно-правовими актами у сфері державного контролю, інформування споживачів та санітарних вимог, що створює цілісну правову основу функціонування закладів ресторанного бізнесу.

При цьому, практичну реалізацію спеціальних законів у сфері ресторанного бізнесу забезпечують Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, які встановлюють основні вимоги щодо роботи суб'єктів господарської діяльності (закладів, підприємств) усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері ресторанного господарства. При цьому, ресторанне господарство визначено як вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Заклади (підприємства) ресторанного господарства поділяються за типами: фабрики-кухні, фабрики заготівельні, ресторани, бари, кафе, їдальні, закусочні, буфети, магазини кулінарних виробів, кафетерії, а ресторани та бари — також на класи (перший, вищий, люкс) [12].

Захист інтересів споживачів у сфері ресторанного бізнесу забезпечує закон України "Про захист прав споживачів", який регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації дер-

жавної політики у сфері захисту прав споживачів. При цьому, поняття "послуга" вживається у цьому законі як діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб [13]. У 2023 році було прийнято новий закон, який ще не набув чинності, в якому визначено інші поняття та терміни [14], що свідчить про розвиток законодавства у цій сфері та адаптацію господарської діяльності у сфері ресторанного бізнесу до нових умов.

Слід зазначити, що важливим у регулюванні діяльності ресторанного бізнесу є належний рівень захисту здоров'я людей при наданні послуг, який визначається як рівень захисту, що вважається достатнім під час здійснення санітарних заходів для захисту здоров'я та життя людей від шкідливого впливу щодо якого розробляються такі санітарні заходи, зокрема прийнятний рівень ризику від настання шкідливого впливу [11].

В зв'язку з вищенаведеним, виникає необхідність відмітити, що санітарно-епідемічне благополуччя населення визначено Законом України "Про систему громадського здоров'я" як стан здоров'я населення та середовища життєдіяльності людини, за якого показники захворюваності перебувають на усталеному рівні для даної території, умови проживання сприятливі для населення, а параметри факторів середовища життєдіяльності знаходяться в межах, визначених санітарним законодавством [15].

Слід погодитися із дослідниками, які зазначають, що в регулюванні сфери ресторанного бізнесу важливими є також й інші підзаконні нормативно-правові документи, зокрема накази Державного агентства розвитку туризму України, Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України та ін. При цьому, центральне місце в регулюванні ресторанного бізнесу займають питання виробництва, організації та впровадження сучасних технологій готельно-ресторанного та туристичного обслуговування, що охоплюють широкий спектр правих аспектів в досліджуваній сфері [6]. Окрім законодавчих актів, у державі повинні активно діяти інститути з готельно-ресторанного бізнесу, проводиться сучасна якісна підготовка кадрів для готельно-ресторанної сфери, в тому числі і керівних та ін. Важливим фактором, що сприяє розвитку готельно-ресторанного господарства є здійснення належного державного фінансування та розвиток інвестиційної політики у цій сфері [16].

ВИСНОВКИ

Проаналізовано основні нормативно-правові акти, відповідно до яких формується багаторівнева система державного регулювання ресторанного бізнесу та, які взаємодіють між собою за ієрархією, узгодженістю та системністю, а також за галузевим регулюванням. Встановлено, що нормативно-правовий аспект державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні охоплює цивільно-правові, господарські, технічні, санітарні та споживчі аспекти діяльності закладів громадського харчування.

Визначено, що важливе значення у системі державного регулювання ресторанного бізнесу має законодавство, спрямоване на захист здоров'я населення, зокрема положення щодо санітарно-епідемічного благополуччя населення, встановлені законом України "Про систему громадського здоров'я", а також про безпечність та якість харчових продуктів, яке охоплює спеціальні вимоги до діяльності закладів громадського харчування та формує правові засади державного контролю, що і є перспективними напрямами подальших наукових досліджень.

Література:

1. Бабко Н. Готельно-ресторанний бізнес у системі національних пріоритетів економічного зростання. Туризм. Географія. Екологія: інновації, освіта, бізнес: матер. II Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (20—21 березня 2025 р., м. Житомир). за заг. ред. І. К. Нестерчук. — Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2025. 243 с. С. 23—26.
2. Зеленська, О. О., Зеленський С. М., Алешугіна Н. О. Оцінка сучасних тенденцій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43). С. 79—91. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/3a9eae41-61c1-4e62-abba-5ec87a02f0ec> (дата звернення: 27.12.2025).
3. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 241—245. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_5_0_241_245 (дата звернення: 27.12.2025).
4. Шевченко І., Дулька О. Франчайзинг і ліцензування як інструменти управління інтелектуальною власністю в готельно-ресторанному бізнесі. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: тези доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю, 15-16 травня 2025 р., м. Львів. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 486—489. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/eacsb2c49-818e-4413-bfb3-626f3139102d> (дата звернення: 28.12.2025).
5. Дмитрук Д., Гончар Л., Бреніч О. Нормативно-правове регулювання в ресторанному бізнесі: тенденції та тренди. Збірник наукових праць "SCIENTIA". (18 жовтня 2024 р.; Берлін, Німеччина). 2024. С. 22—24. URL: <https://previous.scientia-report/index.php/archive/article/view/2125> (дата звернення: 27.12.2025).
6. Петренко Н. О., Поліщук О. А., Коваленко Л. Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy-nauka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf (дата звернення: 28.12.2025).
7. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 01.01.2026).
8. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон Ук-

раїни від 9 січня 2025 року № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

9. Про стандартизацію: Закон України від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18/conv#n3> (дата звернення: 01.01.2026).

10. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

11. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

12. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

13. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

14. Про захист прав споживачів: Закон України від 10 червня 2023 року № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (дата звернення: 01.01.2026).

15. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#n840> (дата звернення: 01.01.2026).

16. Нелін О. І. Проблемні аспекти цивільно-правового регулювання діяльності суб'єктів господарювання у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Юридична Україна. 2024. № 8. С. 43—48. URL: <https://jur-ukraine.com/problemni-aspekty-cyvilno-pravovogo-regulyuvannya-diyalnosti-subyektiv-gospodaryuvannya-u-sferi-gotelno-restorannogo-biznesu/> (дата звернення: 27.12.2025).

References:

1. Babko, N. (2025), "Hotel and restaurant business in the system of national priorities of economic growth", *Turyzm. Neohrafiia. Ekolohiia: innovatsii, osvita, biznes: mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. onlajn-konf. [Tourism. Geography. Ecology: innovations, education, business: materials of the II International Scientific and Practical Online Conference]*, Zhytomyrs'kyj derzhavnyj universytet imeni Ivana Franka, Zhytomyr, pp. 23—26.
2. Zelens'ka, O.O. Zelens'kyj, S.M. and Alieshuhi-na, N.O. (2025), "Assessment of modern trends in the development of the hotel and restaurant business of Ukraine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (43), pp. 79—91, available at: <https://ir.stu.cn.ua/items/3a9eae41-61c1-4e62-abba-5ec87a02f0ec> (Accessed 27.12.2025).
3. Martynenko, V.O. (2021), "State regulation of the hotel and restaurant business in the context of the COVID-19 pandemic", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 241—245,

available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_5_0_241_245 (Accessed 27.12.2025).

4. Shevchenko, I. and Dul'ka, O. (2025), "Franchising and licensing as tools for managing intellectual property in the hotel and restaurant business", *Innovatsii, hostynist', turizm: nauka, osvita, praktyka: tezy dopovidej V Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii molydykh uchenykh z mizhnarodnoiu uchastiu* [Innovations, hospitality, tourism: science, education, practice: abstracts of reports of the V All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists with International Participation], LDUFK im. Ivana Bobers'koho, L'viv, pp. 486—489, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/eacb2c49-818e-4413-bfb3-626f3139102d> (Accessed 28.12.2025).

5. Dmytruk, D. Honchar, L. and Brenych, O. (2024), *Zbirnyk naukovykh prats' "SCIENTIA"* [Regulatory and legal regulation in the restaurant business: tendencies and trends]; Berlin, Germany, pp. 22—24, available at: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2125> (Accessed 27.12.2025).

6. Petrenko, N. Polishchuk, O. and Kovalenko, L. (2022), "Legal regulation and aspects of pricing in the field of hotel, restaurant and tourism business", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://www.economy-nayka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf (Accessed 28.12.2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 01.01.2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On peculiarities of regulation of activities of legal entities of certain organizational and legal forms in the transitional period and associations of legal entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (Accessed 01.01.2026).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On standardization", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18/conv#n3> (Accessed 01.01.2026).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On technical regulations and conformity assessment", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (Accessed 01.01.2026).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for food safety and quality", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%-80#Text> (Accessed 01.01.2026).

12. Ministry of Economy and European Integration of Ukraine (2002), "On approval of the Rules of operation of establishments (enterprises) of the restaurant industry", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (Accessed 01.01.2026).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "On the Protection of Consumer Rights", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (Accessed 01.01.2026).

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On the Protection of Consumer Rights", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (Accessed 01.01.2026).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the public health system", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#n840> (Accessed 01.01.2026).

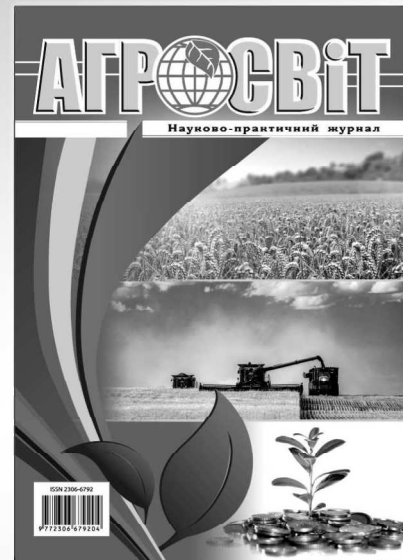
16. Nelin, O.I. (2024), "Problematic aspects of civil law regulation of the activities of business entities in the hotel and restaurant business", *Yurydychna Ukraina*, vol. 8, pp. 43—48, available at: <https://yur-ukraine.com/problemni-aspekty-chyvilno-pravovogo-regulyuvannya-diyalnosti-subyektiv-gospodaryuvannya-u-sferi-gotelno-restorannogo-biznesu/> (Accessed 27.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 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

*Р. В. Тульчинський,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>
Ю. О. Андріанов,
к. е. н., докторант кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти
"Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8367-1677>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.236

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

R. Tulchinskiy,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Marketing and Public Administration, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University
Yu. Andrianov,
PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Management, Marketing
and Public Administration, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

STATE POLICY OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE NATIONAL ECONOMY IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті розкрито теоретико-методологічні засади державної політики забезпечення економічної безпеки як ключової складової національної безпеки держави та передумови сталого розвитку національної економіки. Забезпечення економічної безпеки в парадигмі сталого розвитку передбачає перегляд усталених підходів до формування та реалізації державної політики, оскільки ключовим орієнтиром стає не лише підтримання макроекономічної рівноваги, а й створення довгострокових передумов для відтворення національного потенціалу та зростання рівня добробуту населення. Обґрунтовано, що економічна безпека є багатовимірною та комплексною категорією, яка може розглядатися як підсистема національної безпеки й водночас як самостійна система, що функціонує на різних рівнях від міжнародного до особистого. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати різновиди економічної безпеки за ознаками еволюційного розвитку, рівня суб'єкта, предмета дослідження, способів досягнення, напрямів, сфер, форм реалізації, функціонального наповнення та типів реагування на загрози. Виокремлено специфічні характеристики економічної безпеки національної економіки, зокрема її стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, економічну незалежність, здатність до самовідтворення та саморозвитку, а також орієнтацію на захист національних економічних інтересів в контексті сталого розвитку. Показано, що державна політика забезпечення економічної безпеки має подвійний вектор спрямування: зовнішній, пов'язаний із захистом позицій держави на світовому ринку, та внутрішній, зорієнтований на формування безпечних умов розвит-

ку національних суб'єктів господарювання в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано, що дотримання зазначених принципів забезпечує цілісність і результативність державної політики забезпечення економічної безпеки національної економіки в контексті сталого розвитку. Доведено необхідність реалізації практичних заходів із забезпечення економічної безпеки національної економіки, зокрема диверсифікації та ендогенізації фінансових ресурсів, деофшоризації, боротьби з корупцією, активізації інвестиційних процесів і стимулювання інноваційного розвитку, що є особливо актуальним в умовах тривалих воєнних викликів.

The presented article reveals the theoretical and methodological principles of economic security as a key component of the national security of the state and a prerequisite for the sustainable development of the national economy. Ensuring economic security in the paradigm of sustainable development involves the use of outdated approaches to the formation and implementation of state policy, the main key guideline is not only the support of macroeconomic balance, but also the creation of long-term prerequisites for the reproduction of national potential and the growth of the level of well-being of the population. It is substantiated that economic security is a multidimensional and complex category, which can be considered as a subsystem of national security and at the same time as an independent system that functions at different levels from international to personal. The generalization of scientific approaches allowed us to systematize the types of economic security according to the features of evolutionary development, the level of the subject, the subject of research, methods of achievement, directions, scope, form of implementation, functional content and types of response to threats. The special characteristics of the economic security of the national economy are highlighted, in particular its resistance to internal and external threats, economic independence, ability to self-reproduction and self-development, as well as orientation towards the protection of national economic interests in the context of sustainable development. It is shown that the state policy of ensuring economic security has a dual direction: external, related to the internal protection of the state's position in the world, and market, oriented towards the formation of safe conditions for the development of national economic entities in the context of sustainable development. It is substantiated that compliance with the above principles ensures the integrity and effectiveness of the state policy of ensuring the economic security of the national economy in the context of sustainable development. The need for the implementation of practical measures to ensure the economic security of the national economy, in particular the diversification and endogenization of financial resources, de-offshorization, the fight against corruption, the activation of investment processes and the stimulation of innovative development, which is especially relevant in the context of prolonged military challenges, is proved.

Ключові слова: державна політика, державне управління, економічна безпека, економічна безпека національної економіки, сталий розвиток, бізнес середовище.

Key words: public policy, public administration, economic security, economic security of the national economy, sustainable development, business environment.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світового господарства проблема забезпечення економічної безпеки національної економіки набуває особливої наукової та практичної значущості. Посилення геоекономічної конкуренції, зростання впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, нестабільність фінансових ринків, структурні диспропорції економічного розвитку, а також виклики, пов'язані з цифровізацією, енергетичною трансформацією та змінами клімату, суттєво ускладнюють процес формування та реалізації ефективної державної політики у сфері економічної безпеки. За таких умов зростає потреба в науково обґрунтованих методологічних засадах державного впливу, здатних забезпечити стійкість та конкурентоспроможність національної економіки.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті реалізації концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей. Забезпечення економічної безпеки в межах сталого розвитку вимагає переосмислення традиційних підходів до державної політики, оскільки пріоритетом стає не лише досягнення макроекономічної стабільності, а й формування довгострокових умов для відтворення національного потенціалу, підвищення добробуту населення та збереження ресурсної бази. У цьому контексті зростає значення методологічного інструментарію, який дозволяє інтегрувати принципи сталості в систему економічної безпеки.

Наявні наукові дослідження з проблем економічної безпеки переважно зосереджуються на окремих аспектах

загроз або механізмах їх нейтралізації. Водночас, недостатньо уваги приділяється комплексному обґрунтуванню методологічних засад державної політики в умовах сучасних трансформаційних процесів. Відсутність єдиного концептуального підходу до визначення цілей, принципів, методів та інструментів забезпечення економічної безпеки ускладнює формування узгодженої та ефективної державної стратегії, що відповідає вимогам сталого розвитку.

Крім того, динамічний характер сучасних соціально-економічних процесів зумовлює необхідність постійної адаптації державної політики до нових викликів і ризиків. Це актуалізує потребу у вдосконаленні методологічних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки, прогнозування загроз та обґрунтування управлінських рішень. Розроблення цілісної методологічної бази державної політики забезпечення економічної безпеки дозволить підвищити результативність державного управління, забезпечити узгодженість стратегічних та тактичних рішень, а також сприятиме досягненню цілей сталого розвитку на національному рівні.

Таким чином, дослідження методологічних засад державної політики забезпечення економічної безпеки національної економіки в сучасних умовах сталого розвитку є своєчасним та науково обґрунтованим, а його результати можуть мати вагоме теоретичне та практичне значення для формування ефективної системи державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед дослідників, що стояли у витоків розроблення теорії економічної безпеки, були Дж. Гелбрейт, П. Кругман, Ш. Роніс та інші.

До науковців, що досліджували аспекти державного управління у напрямі забезпечення економічної безпеки України, слід відмітити: З. Варналія, О. Валевського, О. Власюка, В. Горбуліна, М. Єрмошенка, С. Єрохіна, А. Жаваронкова [1], В. Коваленко [2], Т. Ковальчук, М. Куницька-Іляш [3], А. Мокія, В. Мунтіяна, Н. Нижника, А. Сухорукова, О. Тимошенко [5], В. Толуб'як [6] та інших.

При цьому, слід зазначити, що сучасні умови розвитку національної економіки, що супроводжуються підвищенням рівнем гібридних загроз, а також багатогранність об'єкту дослідження, яким виступає процес забезпечення економічної безпеки національного господарства за рахунок державного регулювання, вимагає подальших розвідок та практичних впроваджень, що підтверджується міждисциплінарною публікаційною активністю щодо висвітлення різносторонніх аспектів економічної безпеки.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті виступає обґрунтування концептуальних засад державної політики забезпечення економічної безпеки національної економіки в контексті сталого розвитку.

Для досягнення окресленої мети авторами було вирішено такі завдання:

- обґрунтовано актуальність та своєчасність дослідження, базуючись на останніх дослідженнях та публікаціях щодо обраної тематики дослідження;

- виокремлено специфічні ознаки економічної безпеки та специфічні характеристики економічної безпеки національної економіки;

- з'ясовано вектори докладання зусиль державної політики національної економіки в умовах сталого розвитку.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна безпека є передумовою забезпечення життєдіяльності та розвитку суспільства, світового господарства, національної економіки, регіонів, суб'єктів підприємництва та людини. Економічна безпека є однією з підсистем національної системи. При цьому відповідно до системних принципів може виступати окремою системою. Це та інше вимагає впровадження ефективної державної політики забезпечення економічної безпеки національної економіки в контексті сталого розвитку.

Поняття "економічна безпека" є багатограним, оскільки її можна досліджувати по відношенню до різних підходів та процесів. Так, проведене дослідження літературних джерел [1, с. 340; 3, с. 73; 4, с. 247; 6; 7, с. 63] дає можливість виокремити наступні специфічні особливості економічної безпеки та її різновиди за ознакою (рис. 1):

- еволюційного розвитку: ресурсна, фінансова, інвестиційна, конкурентна, інноваційна;

- специфіки рівня суб'єкта дослідження: міжнародна, національна, регіональна, галузева, суб'єкта господарювання, особиста;

- предмета дослідження: військова, політична, економічна, екологічна, соціальна, культурна, ідеологічна, інформаційна тощо;

- способу її досягнення: одностороння, одноосібна, союзна, колективна, кооперативна;

- напряму здійснення: у міжнародних відносинах, державному управлінні, виробництві, соціальному забезпеченні, екологічному забезпеченні тощо;

- сфери забезпечення: промисловості, сільського господарства, послуг, пріоритетних галузей розвитку тощо;

- форми здійснення: поточна, тактична, стратегічна;

- функціоналів: нормативно-правова, енергетична, екологічна, інноваційна, інформаційно-цифрова тощо;

- реагування: превентивна, протекціоністська, реагуюча, тактична, стратегічна.

Розмаїття підходів до тлумачення сутності економічної безпеки в цілому та економічної безпеки національної економіки зокрема, а також розгалуженість класифікаційних ознак економічної безпеки дає можливість виокремити специфічні характеристики економічної безпеки національної економіки, до яких слід віднести:

- по-перше, економічна безпека розглядається як стійкість і стабільність економічної системи до впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, що передбачає міцність і надійність взаємозв'язків між елементами економіки, стабільність економічного розвитку держави та здатність протидіяти дестабілізуючим чинникам;

- по-друге, важливою характеристикою економічної безпеки є економічна незалежність, яка проявляється у спроможності суб'єктів економічної безпеки само-

стійно приймати та реалізовувати стратегічні економічні й політичні рішення, а також ефективно використовувати національні конкурентні переваги з метою забезпечення стабільності та розвитку;

— по-третє, економічна безпека включає здатність до самовідтворення та саморозвитку, що передбачає створення необхідних умов для проведення ефективної економічної політики, розширеного відтворення та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку.

Окрім того, економічна безпека тісно пов'язана із захистом національних економічних інтересів, що визначає спроможність держави забезпечувати їх реалізацію та захист у сфері економіки.

Таким чином, економічна безпека держави є комплексною категорією, яка характеризує стан захищеності національно-державних інтересів у сфері економіки та забезпечується сукупністю необхідних інструментів і механізмів державної політики забезпечення економічної безпеки національної економіки.

Економічна безпека виступає однією з ключових складових системи національної безпеки держави в цілому. Вона характеризується станом суспільних відносин у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних і нематеріальних благ та послуг. Економічна безпека забезпечує стабільність і захищеність зазначених відносин від внутрішніх і зовнішніх загроз, гарантує охорону національних економічних інтересів, створює передумови для реалізації соціально-економічних прав і свобод громадян, а також сприяє сталому розвитку національної економіки й підвищенню конкурентоспроможності держави в глобальному економічному просторі [3, с. 348].

Функціонування ефективної системи забезпечення економічної безпеки національної економіки безпосередньо впливає на формування умов для монополізації та детінізації господарської діяльності, належного захисту прав економічних суб'єктів, стабільності фінансової системи тощо.

До основних ознак економічної безпеки належать:

— по-перше, її базування на системі економічних відносин, що виникають між фізичними та юридичними особами у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ і послуг;

— по-друге, рівень економічної безпеки визначається стійкістю цих відносин, яка проявляється у їх надій-

здатність до самовідтворення та саморозвитку, що передбачає створення необхідних умов для проведення ефективної економічної політики, розширеного відтворення та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку

економічна незалежність, яка проявляється у спроможності суб'єктів економічної безпеки самостійно приймати та реалізовувати стратегічні економічні й політичні рішення та використовувати національні конкурентні переваги з метою забезпечення стабільності та розвитку

стійкість і стабільність економічної системи до впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, що передбачає міцність і надійність взаємозв'язків між елементами економіки, стабільність економічного розвитку держави та здатність протидіяти дестабілізуючим чинникам

Специфічні характеристики економічної безпеки національної економіки

КЛАСИФІКАЦІЯ ОЗНАК РОЗМЕЖУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

еволюційного розвитку

ресурсна, фінансова, інвестиційна, конкурентна, інноваційна

специфіки рівня суб'єкта дослідження

міжнародна, національна, регіональна, галузева, суб'єкта господарювання, особиста

предмета дослідження

військова, політична, економічна, екологічна, соціальна, культурна, ідеологічна, інформаційна

способу її досягнення

одностороння, одноосібна, союзна, колективна, кооперативна

напрямку здійснення

у міжнародних відносинах, державному управлінні, виробництві, соціальному забезпеченні, екологічному

сфери забезпечення

промисловості, сільського господарства, послуг, пріоритетних галузей розвитку тощо

форми здійснення

поточна, тактична, стратегічна

функціоналів

нормативно-правова, енергетична, екологічна, інноваційна, інформаційно-цифрова тощо

реагування

превентивна, протекціоністська, реагуюча, тактична, стратегічна

Рис. 1. Класифікація ознак розмежування економічної безпеки національної економіки

Джерело: побудовано авторами.

ності, передбачуваності, здатності протидіяти зовнішнім і внутрішнім впливам та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

— по-третє, економічна безпека створює умови для ефективного захисту економічних інтересів держави та повноцінної реалізації громадянами економічних прав і свобод.

Крім того, стабільна система економічних відносин сприяє розвитку національної економіки, що відображається у зростанні добробуту населення, збільшенні доходів від зовнішньої торгівлі та нарощуванні обсягів виробництва. Водночас, економічна безпека забезпечує здатність держави конкурувати на міжнародному рівні за показниками якості товарів і послуг, рівнем технологій та сприятливістю умов для розвитку економічних відносин [1, с. 340].

Серед основних заходів щодо забезпечення економічної безпеки національної економіки слід віднести

диверсифікацію фінансових ресурсів та їх ендогенізацію для забезпечення економічного розвитку, що безумовно ускладнюється воєнними діями на території країни вже майже впродовж чотирьох років. Але, таке спрямування зусиль є необхідним, оскільки інноваційний розвиток та економічна безпека, перш за все, цікава саме суб'єктам нашої країни, а не іншим державам. Диверсифікація фінансових ресурсів та їх ендогенізація повинна включати в себе: деофшоризацію; боротьбу з корупцією; трансформацію заощаджень населення в інвестиційні ресурси; впровадження стимулюючої монетарної політики; нарощення державних інвестицій [5, с. 32].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економічна безпека є фундаментальною складовою національної безпеки та ключовою передумовою сталого соціально-економічного розвитку держави. Вона охоплює всі рівні економічної системи — від глобального та національного до регіонального, галузевого й індивідуального — і забезпечує стійкість економічних відносин, захист національних інтересів та реалізацію економічних прав і свобод громадян. Дослідження підтвердило багатогранність поняття економічної безпеки та різноманітність підходів до її трактування, що обумовлює необхідність комплексного та системного підходу до формування державної політики у цій сфері. Визначено, що економічна безпека національної економіки характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, економічною незалежністю, а також здатністю до самовідтворення й саморозвитку в умовах динамічних трансформацій глобального середовища.

Обґрунтовано, що державна політика забезпечення економічної безпеки має двовекторну спрямованість: на захист національних економічних інтересів у міжнародному економічному просторі та на створення внутрішніх безпекових умов для сталого розвитку національної економіки. У цьому контексті ключову роль відіграє узгодженість зовнішньої та внутрішньої економічної політики, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості, інноваційності та конкурентоспроможності економіки.

Доведено, що в сучасних умовах, зокрема за наявності воєнних викликів, пріоритетного значення набувають заходи з диверсифікації та ендогенізації фінансових ресурсів, деофшоризації економіки, протидії корупції, активізації інвестиційних процесів і стимулювання інноваційного розвитку. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню економічної безпеки національної економіки, підвищенню її стійкості та формуванню передумов для довгострокового сталого розвитку держави.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на узагальнення методико-прикладних аспектів оцінювання рівня економічної безпеки національної економіки та впровадження організаційно-економічних механізмів управління для забезпечення її підвищення, що особливо актуально у воєнний період розвитку національної системи та у її повоєнному відновленні.

Література:

1. Жаворонюк А., Тульчинська С. Механізм державного управління системою надання соціальних послуг у контексті забезпечення економічної безпеки країни. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 4 (320). С. 339—343.
2. Коваленко В. В. Концептуалізація державної політики щодо економічної безпеки сталого розвитку економіки. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. 2024. Вип. 85. Ч. 2. С. 347—353.
3. Куницька-Іляш М. В. Державна політика забезпечення розвитку та безпеки пріоритетних галузей національної економіки України: аналіз стратегій і програм. Innovation and Sustainability. 2022. № 3. С. 72—78.
4. Сюта С. Б. Методико-прикладні засади державної політики забезпечення економічної безпеки регіону. БізнесІнформ. 2024. № 9. С. 247—252.
5. Тимошенко О. В., Олешко А. А. Державна політика економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 30—33.
6. Толуб'як В. С., Корольок Ю. Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/5.pdf (дата звернення 03.11.2025).
7. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Сінайко М. Д. Забезпечення енергетичної безпеки України в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. Вип. 8. С. 62—68.

References:

1. Zhavoronok, A. and Tulchynska, S. (2023), "The mechanism of state management of the system of providing social services in the context of ensuring the economic security of the country", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 4, no. 320, pp. 339—343.
 2. Kovalenko, V.V. (2024), "Conceptualization of state policy on economic security of sustainable economic development", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo, vol. 85, no. 2. pp. 347—353.
 3. Kunytska-Iliash, M.V. (2022), "State policy to ensure the development and security of priority sectors of the national economy of Ukraine: analysis of strategies and programs", Innovation and Sustainability, vol. 3, pp. 72—78.
 4. Syuta, S.B. (2024), "Methodological and applied principles of state policy to ensure the economic security of the region", BiznesInform, vol. 9, pp. 247—252.
 5. Tymoshenko, O.V. and Oleshko, A.A. (2018), "State policy of economic security of Ukraine in conditions of global instability", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 30—33.
 6. Tolubiak, V.S. and Koroliuk, Yu.H. (2019), "Policy of economic security of Ukraine in conditions of global threats", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 6, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/5.pdf (Accessed: 3 November 2025).
 7. Tulchynska, S.O., Solosich, O.S. and Sinaiko, M.D. (2025), "Ensuring the energy security of Ukraine under martial law", Ahrosvit, vol. 8, pp. 62—68.
- Стаття надійшла до редакції 25.12.2025 р.*

О. М. Мкртчян,
старший викладач кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії,
Український державний університет залізничного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2687-174X>

О. І. Зоріна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної
теорії, Український державний університет залізничного транспорту

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8373-3209>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.241

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

О. Mkrtychyan,
Senior Lecturer of the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory,
Ukrainian State University of Railway Transport

О. Zorina,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Commercial Activities
and Economic Theory, Ukrainian State University of Railway Transport

FINANCIAL MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

У статті розглянуто фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як інструмент реалізації державної транспортної політики. Обґрунтовано, що розвиток підприємств залізничного транспорту має публічний характер, оскільки галузь забезпечує стратегічні, соціально значущі та територіально-зв'язувальні функції, а також формує умови економічної взаємодії регіонів. Показано, що обмеженість фінансових ресурсів, значний рівень зношеності інфраструктури і потреба у модернізації зумовлюють необхідність системного підходу до фінансового регулювання з боку держави. Визначено, що практичні фінансові рішення у галузі нерідко мають фрагментарний характер, недостатньо пов'язуються з довгостроковими цілями розвитку та не завжди забезпечуються інструментами оцінювання результативності. Запропоновано державно-управлінське трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як цілісної системи бюджетних, інвестиційних та програмно-цільових інструментів, що спрямовані на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень. Наголошено, що ефективність фінансового механізму визначається не лише обсягами фінансування, а узгодженістю інструментів, чіткістю пріоритетів, прозорістю процедур розподілу коштів та відповідальністю органів державної влади за досягнення результатів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання при формуванні програм розвитку залізничного транспорту, удосконаленні механізмів бюджетного та інвестиційного забезпечення, а також у запровадженні результативно-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами галузі.

The article examines the financial mechanism of public administration of railway transport enterprises development as a key instrument for implementing state transport policy. It is substantiated that the development of railway transport enterprises has a public nature, since the railway sector performs strategic, socially significant and territorially integrative functions and creates the basis for economic interaction between regions. It is shown that limited financial resources, a high level of infrastructure depreciation and the objective need for modernization determine the necessity of a systemic approach to state financial regulation of the railway sector.

The study reveals that in practice financial decisions in the railway sector are often fragmented, insufficiently linked to long-term development goals and not always supported by effective mechanisms for evaluating results. This significantly reduces the effectiveness of public administration and complicates the implementation of strategic tasks related to infrastructure renewal, improvement of transport services quality and ensuring transport safety.

A public-administrative interpretation of the financial mechanism for the development of railway transport enterprises is proposed. According to this approach, the financial mechanism is considered as an integral system of budgetary, investment and program-oriented instruments aimed at reproduction, modernization and provision of socially necessary railway services. Financial resources are interpreted not as an element of internal financial management of enterprises, but as a tool for achieving strategic development goals and coordinating the interests of the state, regions and enterprises of the railway sector.

It is emphasized that the effectiveness of the financial mechanism depends not only on the volume of financing, but primarily on the coherence of financial instruments, clarity of priorities, transparency of resource allocation procedures and the responsibility of public authorities for achieved results. The practical significance of the research lies in the possibility of using the obtained results in the development of state programs for railway transport development, improvement of budgetary and investment support mechanisms, as well as in the introduction of a result-oriented approach to managing financial resources of the railway sector

Ключові слова: державне управління, фінансовий механізм, залізничний транспорт, державна політика, розвиток підприємств.

Key words: public administration, financial mechanism, railway transport, state policy, enterprise development.

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

Залізничний транспорт посідає провідне місце у транспортній системі держави, забезпечуючи економічні зв'язки між регіонами, мобільність населення та функціонування базових галузей національної економіки. Особливістю залізничного транспорту є поєднання господарських і суспільно значущих функцій, що зумовлює необхідність активної участі держави у формуванні умов його розвитку.

У сучасних умовах розвиток підприємств залізничного транспорту відбувається за наявності обмежених фінансових ресурсів, високого рівня зношеності інфраструктури та підвищених вимог до безпеки й якості перевезень. За таких обставин фінансове забезпечення галузі не може розглядатися виключно як внутрішня проблема суб'єктів господарювання, а потребує системного державного управління.

Аналіз практики державного управління засвідчує, що фінансові рішення у залізничній галузі часто мають фрагментарний характер, не завжди узгоджуються зі стратегічними цілями розвитку та реалізуються без належного зв'язку з очікуваними результатами. Це знижує ефективність державної політики та ускладнює реалізацію довгострокових завдань модернізації залізничного транспорту.

У зв'язку з цим актуалізується наукове завдання обґрунтування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісної системи, здатної забезпечити узгодження фінансових рішень з цілями державної транспортної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного управління розвитком залізничного транспорту, фінансового забезпечення інфраструктури та адаптації національної залізничної

системи до європейських вимог є предметом активних наукових досліджень і практичних обговорень як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових працях.

У дослідженнях Ю. Крикавського та К. Стасюк [3] фінансова безпека залізничної інфраструктури розглядається як ключова умова сталого функціонування та розвитку галузі. Автори обґрунтовують, що хронічне недофінансування, високий рівень зношеності основних фондів і залежність від бюджетної підтримки створюють системні ризики для реалізації стратегічних завдань розвитку залізничного транспорту. Разом із тим у зазначених роботах фінансова складова аналізується переважно з позицій економічної безпеки, без достатньої деталізації інструментів державного управління та оцінювання їх результативності.

Інституційні аспекти реформування залізничного ринку України висвітлено в аналітичних матеріалах Ernst & Young Україна [7] та Центру економічної стратегії [11], де увагу зосереджено на лібералізації ринку, розмежуванні функцій перевізника й оператора інфраструктури, а також гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу. Зазначені дослідження формують важливе аналітичне підґрунтя для реформ, однак мають переважно нормативно-описовий характер і не містять комплексного підходу до фінансового механізму реалізації державної політики у сфері залізничного транспорту.

Питання тарифного регулювання та економічного механізму доступу до залізничної інфраструктури розкрито у роботі Р. Гарсія-Роденаса, Р. Моралеса та А. Лопес-Піті [8], де запропоновано модель ціноутворення з урахуванням економічних і екологічних чинників. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям сталого розвитку, однак потребує адаптації до специфіки державного регулювання та фінансових обмежень залізничного транспорту України.

Дослідження Л. Мартсенюк, Ю. Коваленко-Марченкової та Р. Фурфаро [9], а також О. Никифороук, О. Стасюк, Л. Чмирової та Н. Федіай [10], присвячені інтеграції транспортного сектору України до європейської транспортної мережі та реалізації цілей сталого розвитку. У цих працях наголошується на необхідності інфраструктурної модернізації, екологізації перевезень і гармонізації управлінських практик, проте фінансово-управлінські інструменти реалізації цих процесів залишаються недостатньо конкретизованими.

Емпіричні аспекти фінансового стану та результатів діяльності АТ "Укрзалізниця" відображено в матеріалах Interfax, CFTS, Rail.insider, та інших галузевих інформаційних ресурсів. Зазначені джерела засвідчують дисбаланс між прибутковістю вантажних перевезень і збитковістю пасажирського сегмента, а також наявність проблем із використанням бюджетних коштів, що свідчить про потребу підвищення результативності державного фінансування.

У працях О. Жук, Н. Гой та співавторів [6] значну увагу приділено інноваційним механізмам державного управління, зокрема цифровізації, використанню аналітичних інструментів і штучного інтелекту для підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень. Водночас зазначені підходи потребують подальшого розвитку з позицій їх практичного застосування у фінан-



Рис. 1. Структура фінансового механізму державного управління

Джерело: власна розробка.

совому управлінні розвитком залізничної інфраструктури.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовних напрацювань щодо фінансового забезпечення, реформування та євроінтеграції залізничного транспорту України. Разом із тим залишається недостатньо дослідженим питання формування цілісного фінансово-управлінського механізму розвитку залізничної інфраструктури з чітко визначеною системою показників результативності, що й зумовлює актуальність та наукову новизну даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розвиток державно-управлінського підходу до формування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як інструменту реалізації державної транспортної політики.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити наукові підходи до трактування фінансового механізму у системі державного управління розвитком інфраструктурних галузей;
- визначити місце та роль фінансового механізму у системі державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту;
- систематизувати складові фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту;
- обґрунтувати взаємозв'язок між фінансовими інструментами та стратегічними цілями розвитку залізничного транспорту;
- запропонувати структурно-логічну модель фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як цілісну, багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких держава здійснює цілеспрямований вплив на процеси відтворення, модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень.



Рис. 2. Логіка функціонування фінансового механізму

Джерело: власна розробка.

На відміну від традиційних економічних підходів, у яких фінансовий механізм зводиться переважно до внутрішніх фінансових процесів суб'єктів господарювання, у державно-управлінському трактуванні він виконує функцію інструменту реалізації державної транспортної політики. У цьому контексті фінансові ресурси розглядаються не як самоціль, а як засіб досягнення стратегічних соціально-економічних результатів.

Фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту формується під впливом стратегічних цілей держави та включає взаємопов'язані блоки фінансових інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських рішень (Рис. 1).

До основних складових фінансового механізму належать:

- бюджетні інструменти, що забезпечують фінансування суспільно значущих функцій залізничного транспорту, компенсацію збиткових, але соціально необхідних перевезень, утримання та розвиток інфраструктурних об'єктів загальнодержавного значення;

- інвестиційні інструменти, спрямовані на залучення фінансових ресурсів для модернізації рухомого складу, оновлення інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення енергоефективності;

- програмно-цільові інструменти, які поєднують фінансові ресурси з конкретними цілями, завданнями та очікуваними результатами розвитку галузі, забезпе-

чуючи результативно-орієнтований підхід до використання коштів.

Функціонування фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту передбачає послідовну реалізацію управлінських рішень — від визначення стратегічних пріоритетів до оцінювання досягнутих результатів (Рис. 1).

Важливою умовою ефективності фінансового механізму є узгодженість між обсягами фінансування, визначеними пріоритетами та очікуваними результатами (Рис. 2). За відсутності такого узгодження фінансові рішення втрачають стратегічний характер і перетворюються на фрагментарні заходи короткострокового реагування.

Ефективність фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту доцільно оцінювати за сукупністю результативних показників, що відображають як економічні, так і суспільні ефекти (Рис. 3).

В таблиці 1 наведено систему показників результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту сформовану з урахуванням багатофункціонального характеру галузі, поєднання комерційних і суспільно значущих функцій, а також стратегічних завдань державної транспортної політики. Вона орієнтована на оцінювання не лише фінансових результатів діяльності підприємств, а й ефективності використання державних ресурсів та досягнення соціально-економічних цілей.

Таким чином, фінансовий механізм державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту виступає ключовим інструментом узгодження інтересів держави, регіонів та суб'єктів господарювання, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань розвитку галузі в умовах обмеженості ресурсів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах має чітко виражений публічний характер і потребує системного державного управління фінансовими ресурсами. Це зумовлено стратегічною роллю залізничного транспорту в забезпеченні економічної цілісності території, соціальної мобільності населення та функціонування базових галузей національної економіки.

Доведено, що обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень зношеності інфраструктури та необхідність модернізації не можуть бути ефективно подолані за рахунок фрагментарних фінансових рішень. Практика державного управління у залізничній галузі засвідчує недостатню узгодженість між обсягами фінансування, стратегічними пріоритетами розвитку та очікуваними результатами, що знижує ефективність реалізації державної транспортної політики.

Обґрунтовано доцільність державно-управлінського трактування фінансового механізму розвитку підприємств залізничного транспорту як цілісної системи бюджетних, інвестиційних і програмно-цільових інструментів, спрямованих на процеси відтворення,



Рис. 3. Очікувані результати функціонування фінансового механізму

Джерело: власна розробка.

Таблиця 1. Показники результативності фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту

Група показників	Показник	Зміст показника	Управлінське значення
Фінансова результативність	Рівень бюджетної підтримки	Частка бюджетних коштів у загальному обсязі фінансування розвитку	Оцінка участі держави у забезпеченні розвитку галузі
	Коефіцієнт освоєння бюджетних коштів	Співвідношення запланованих та фактично використаних коштів	Характеризує ефективність бюджетного планування
Інвестиційна результативність	Обсяг капітальних інвестицій	Інвестиції у модернізацію інфраструктури та рухомого складу	Відображає оновлення матеріально-технічної бази
	Частка інвестиційних проєктів, реалізованих у строк	Відношення завершених проєктів до запланованих	Оцінка управління інвестиційними програмами
Виробничо-технічна	Рівень зношеності основних засобів	Частка зношених елементів інфраструктури	Характеризує технічний стан галузі
	Темпи оновлення рухомого складу	Частка оновлених одиниць у загальному парку	Визначає ефект модернізації
Соціальна результативність	Доступність перевезень	Частка соціально необхідних маршрутів, що фінансуються державою	Оцінка виконання суспільних функцій
	Якість транспортних послуг	Рівень регулярності та безпеки перевезень	Впливає на соціальну оцінку діяльності галузі
Стратегічна результативність	Досягнення програмних цілей	Ступінь виконання показників державних програм	Оцінка узгодженості фінансування зі стратегією розвитку

Джерело: власна розробка.

модернізації та забезпечення суспільно необхідних перевезень. У межах такого підходу фінансові ресурси розглядаються не як елемент внутрішнього фінансового управління підприємств, а як інструмент досягнення стратегічних соціально-економічних цілей держави.

Запропонована система показників результативності дозволяє перейти від контролю обсягів фінансування до оцінювання досягнутих результатів, забезпечити прозорість використання бюджетних і інвестиційних ресурсів та підвищити відповідальність органів державної влади за реалізацію програм розвитку залізничного транспорту.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при формуванні та коригуванні програм розвитку залізничного транспорту, удосконаленні механізмів бюджетного й інвестиційного забезпечення, а також запровадженні результативно-орієнтованого підходу до управління фінансовими ресурсами галузі.

Перспективи подальших наукових розробок пов'язані з формуванням програмно-цільового підходу у фінансовому забезпеченні розвитку залізничного транспорту та оцінюванням результативності фінансових ме-

ханізмів державного управління. Це дозволить поглибити теоретико-методичні засади та практичні інструменти державної фінансової політики у залізничній сфері.

Література:

1. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80/ed-20201016#Text>
2. Про залізничний транспорт: Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>
3. Крикавський Ю. С., Стасюк К. М. Фінансова безпека залізничної інфраструктури: випадок України // Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2021. Т. 25, № 1. С. 10—14. Режим доступу: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj1.2021.2>
4. Криворученко О. А. Фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту України // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 319—321. Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9127/1/Kryvoruchenko.pdf>

5. Кассир В. В., Нечай А. А. Фінансовий механізм розвитку залізничного транспорту України // Проблеми економіки транспорту. 2013. Вип. 6. С. 31—35. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansoviy-mehanizm-rozvitku-zaliznichnogo-transportu-ukrayini-1>

6. Жук О. І., Гой Н. В., Нагорняк М. М. Фінансовий механізм реалізації державної політики у сфері залізничних вантажних перевезень // Публічне управління і політика. 2025. № 9 (13). Режим доступу: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>

7. Мальнев Б. Україна просуває реформу залізничного ринку за допомогою нового законопроекту., 2025. Режим доступу: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law

8. Garcia-Rodenas R., Morales R., Lopez-Pita A. A model for pricing freight rail transport access costs: economic and environmental perspectives. arXiv preprint, 2025. Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2504.04257>

9. Martseniuk L., Kovalenko-Marchenkova Y., Furfaro R. D. Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network // Philosophy, Economics and Law Review. 2022. Т. 2, № 2. С. 96—109. Режим доступу: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10729/1/8.pdf>

10. Nykyforuk O., Stasiuk O., Chmyrova L., Fediai N. Convergence of Ukraine's transport sector with the EU as an important aspect of achieving the sustainable development goals and the Green Deal // Journal of European Economy. 2025. Т. 24, № 1. С. 131—148. Режим доступу: <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>

11. Центр економічної стратегії. Лібералізація залізничного ринку в Україні: уроки країн ЄС. Київ, 2019. Режим доступу: <https://ces.org.ua/en/what-are-the-prospects-of-mutual-opening-of-rail-freight-markets-between-ukraine-and-the-eu>

12. Економіка Наука. Електронний науковий журнал "Ефективна економіка". Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=881>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1994), The Law of Ukraine "On Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80/ed20201016#Text> (Accessed 20 Dec 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996), The Law of Ukraine "On Railway Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 20 Dec 2025).

3. Krykavskyy, Y., & Stasiuk, K. (2021), "Railway infrastructure financial security: The Ukrainian case", Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law, vol. 25 (1), pp. 10—14. <https://doi.org/10.19192/wsfp-sj1.2021.2>

4. Kryvoruchenko, O. A. (2012), "Financial mechanism of railway transport development in Ukraine", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. (38), pp. 319—321, available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9127/1/Kryvoruchenko.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).

5. Kassir, V. V., & Nechai, A. A. (2013), "Financial mechanism of railway transport development in Ukraine", Problemy ekonomiky transportu, vol. (6), 31-35, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansoviy-mehanizm-rozvitku-zaliznichnogo-transportu-ukrayini-1> (Accessed 20 Dec 2025).

6. Zhuk, O. I., Hoi, N. V., & Nahorniak, M. M. (2025), "Financial mechanism for implementing state policy in the field of railway freight transportation", Public Management and Policy, vol. 9 (13). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.01>

7. Malniev, B. (2025), "Ukraine advances railway market reform with new draft law", Ernst & Young Ukraine, available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure/ukraine-advances-railway-market-reform-with-new-draft-law (Accessed 20 Dec 2025).

8. Garcia-Rodenas, R., Morales, R., & Lopez-Pita, A. (2025), "A model for pricing freight rail transport access costs: Economic and environmental perspectives", available at: <https://arxiv.org/abs/2504.04257> (Accessed 20 Dec 2025).

9. Martseniuk, L., Kovalenko-Marchenkova, Y., & Furfaro, R. D. (2022), "Directions of integration of railway transport of Ukraine into the European railway network", Philosophy, Economics and Law Review, vol. 2 (2), pp. 96—109, available at: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10729/1/8.pdf> (Accessed 20 Dec 2025).

10. Nykyforuk, O., Stasiuk, O., Chmyrova, L., & Fediai, N. (2025), "Convergence of Ukraine's transport sector with the EU as an important aspect of achieving the sustainable development goals and the Green Deal", Journal of European Economy, vol. 24 (1), pp. 131—148. <https://doi.org/10.35774/jee2025.01.131>

11. Centre for Economic Strategy. (2019), "Liberalization of the railway market in Ukraine: Lessons learned from the EU countries", available at: <https://ces.org.ua/en/what-are-the-prospects-of-mutual-opening-of-rail-freight-markets-between-ukraine-and-the-eu> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2025 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

УДК 336.7:351.86:351.74:005.334(477)

*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>

*Ф. В. Щуренко,
аспірант 4-го р.н. зі спец. "Публічне управління та адміністрування",
Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4661-3326>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.247

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ ТА ФІНАНСОВА РОЗВІДКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*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*

*F. Shchurenko,
4th year postgraduate student in the specialty "Public Management and Administration", Uzhhorod National University*

RISK MANAGEMENT OF THE STATE'S FINANCIAL SECURITY AND FINANCIAL INTELLIGENCE OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті досліджена проблематика управління ризиками фінансової безпеки держави в умовах воєнного стану з особливим акцентом на роль та інституційну спроможність фінансової розвідки України. Обґрунтовується теза, що в умовах тривалої повномасштабної війни фінансова стійкість держави набуває значення критичного чинника обороноздатності та збереження національного суверенітету, а управління фінансовими ризиками виходить за межі суто економічного інструментарію та стає складовою системи національної безпеки.

Проаналізовано трансформацію архітектури публічного управління в Україні в умовах воєнного стану, зокрема звуження демократичних процедур контролю, зниження транспарентності використання бюджетних та позабюджетних ресурсів, посилення ролі виконавчої влади та зростання ризиків нераціонального або протиправного використання фінансових активів. Показано, що зазначені процеси створюють сприятливе середовище для корупційних практик, відмивання коштів та прихованого фінансування загрозливих для держави економічних і політичних процесів.

Окрему увагу приділено аналізу інституційного статусу, функцій та обмежень діяльності Державної служби фінансового моніторингу України як національного органу фінансової розвідки. Доведено, що формальна відповідність вимогам міжнародних стандартів AML/CFT не забезпечує її реальної операційної та процесуальної незалежності, що знижує ефективність протидії фінансовим загрозам у воєнний період. Здійснено порівняльний аналіз організаційної моделі фінансової розвідки України та Великої Британії, який підтверджує необхідність інституційного посилення та вдосконалення механізмів парламентського і суспільного контролю за Держфінмоніторингом України.

У статті обґрунтовується доцільність формування спеціалізованого парламентського механізму контролю у сфері фінансової розвідки та сукупного державного боргу як інструменту підвищення фінансової безпеки держави. Зроблено висновок, що ефективність управління фінансовими ризиками та фінансова стабільність України в умовах війни є стратегічно детермінованими рівнем інституційної спроможності та незалежності національної фінансової розвідки.

The article examines the issues of managing financial security risks of the state under martial law, with particular emphasis on the role and institutional capacity of Ukraine's financial intelligence system. It substantiates the argument that under conditions of a prolonged full-scale war, the financial stability of the state becomes a critical prerequisite for national defense capability and preservation of sovereignty, while financial risk management transcends purely economic instruments and turns into an integral component of the national security system.

The study analyzes the transformation of Ukraine's public governance architecture during martial law, including the contraction of democratic oversight mechanisms, reduced transparency in the use of budgetary and extra-budgetary resources, strengthening of executive power, and the growing risks of irrational or unlawful use of public financial assets. It is demonstrated that these processes create favorable conditions for corruption, money laundering, and covert financing of economic and political activities that pose threats to state security.

Special attention is paid to the institutional status, functions, and limitations of the State Financial Monitoring Service of Ukraine as the national financial intelligence unit. The article argues that formal compliance with international AML/CFT standards does not ensure real operational and procedural independence of the financial intelligence body, which significantly reduces its effectiveness in countering financial threats during wartime. A comparative analysis of the organizational models of financial intelligence in Ukraine and the United Kingdom is conducted, highlighting the advantages of greater autonomy, integration into national security structures, and robust parliamentary oversight.

The article further justifies the necessity of strengthening institutional mechanisms of democratic control over financial intelligence activities, including the establishment of a specialized parliamentary committee responsible for financial intelligence and aggregate public debt monitoring. Such an approach is presented as a means to enhance coordination among anti-corruption, law enforcement, and financial oversight institutions, improve transparency, and increase public accountability in the use of financial resources.

The study concludes that Ukraine's financial stability during wartime is strategically determined by the effectiveness, independence, and institutional maturity of its financial intelligence system. Enhancing the capacity of financial intelligence is identified as a key prerequisite for sustainable financial security, effective risk management, and successful resistance to both internal and external financial threats under conditions of armed conflict.

Ключові слова: фінансова безпека держави; управління ризиками; фінансова розвідка; воєнний стан; публічні фінанси; AML / CFT; антикорупційна політика.

Keywords: state financial security; risk management; financial intelligence; martial law; public finance; AML / CFT; anti-corruption policy.

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

В умовах воєнного стану в Україні відбувається значна деформація архітектури публічного управління

з посиленням повноважень та силових ресурсів органів державного управління. Цей процес реалізується у формі звуження ("стиснення") повноважень органів публічного управління на рівні органів місцевого самоврядування та інститутів самоорганізації населення з одночасним розширенням повноважень та силових ре-

курсів органів та служб державної влади, насамперед у форматі запровадження військово-цивільних адміністрацій. Впровадження військово-цивільних адміністрацій, обмеження прав та свобод громадян, зменшення можливостей публічного аналізу дій функціонерів влади та, в цілому, владоможних осіб (які за міжнародною класифікацією ідентифікуються як політично значущі особи (ПЗО): Politically Exposed Persons (PEP)), зменшення автономності та фінансового забезпечення територіальних громад, падіння матеріального добробуту більшої частини верств громадян, — усе це різносторонні аспекти процесу розвитку тріади "суспільство — держава як система органів та функцій — корпус функціонерів влади".

Виникають питання і щодо "духовного добробуту" суспільства, оскільки, після звільнення з посади Головнокомандувача ЗСУ В. Залужного та когорта бойових генералів з "військової школи Залужного" у комплексі із "бусифікаційною" мобілізацією драстично зросла кількість осіб у статусі "СЗЧ" (самовільне залишення військової частини) [1].

За умов такої конфігурації політичних акторів та механізмів розподілу ресурсів, у ситуації зниження транспарентності процесів використання матеріальних благ і фінансових ресурсів держави, обмеження доступу громадян до інформації, а також зменшення рівня політичної відповідальності функціонерів перед демократичними процедурами виборів та скорочення можливостей публічного аналізу й критики їхньої діяльності, виникають передумови для нераціонального або навіть протиправного використання фінансових активів та ресурсів.

Інтенсивна діяльність детективів Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та прокурорів Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) у середині 2025 року засвідчила значний масштаб як фактичних, так і потенційних фінансових зловживань у системі управління економічними ресурсами держави [2]. Водночас зазначені дії мають переважно реактивний характер, що не зменшує їхньої критичної важливості для стабілізації та оздоровлення національної економічної системи.

У сучасних геополітичних умовах Україна здійснює комплексну оборону власної території, національних ресурсів та генофонду політичної нації, що характеризується мультиетнічного структури, мобілізуючи значні державні інституції, органи влади та громадяни мають усвідомлювати, що ефективне забезпечення обороноздатності неможливе без належної фінансової підтримки. Йдеться, зокрема, про ресурси, необхідні для підтримання боєздатності особового складу Збройних Сил України, поповнення мобілізаційного та ротаційного резерву, закупівлі сучасних систем озброєння, а також реалізації масштабних інженерно-фортифікаційних проєктів. Водночас, треба всім знати, що на поточному етапі розвитку держави вже сформувалася загроза надмірного зростання державного боргу та дефіциту Державного бюджету [3]. Особливо важливо враховувати, що прогнозований обсяг фінансового дефіциту, необхідного для покриття запланованих витрат у 2026—2029 роках, оцінюється приблизно у 136,5 млрд доларів США [4].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику менеджменту фінансових ризиків вітчизняні науковці та аналітики насамперед активно розвивають в сфері аналізу економіки підприємства та адміністрування бізнесу див. напр. роботи [5, 6, 7]. Разом з тим, в роботі [7] слушно зауважено: "слід визнати, що аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці та інтеграція різних інструментів — від аналітики до фінансового обліку й сучасних інформаційних технологій — залишаються недостатньо обґрунтованими, що обмежує ефективність управління ризиками на підприємствах" [7, С. 1]. Ми, в свою чергу, зауважимо, що загалом більшість робіт в сфері менеджменту ризиків виконані стосовно проблем розвитку економічних акторів такого масштабу як підприємство або корпорація, тобто в мікроекономічному масштабі. Фінансові ризики розвитку макроекономічних "акторів-об'єктів" масштабу держави та фактори фінансової стійкості держави України системно менш досліджені.

У роботі С. М. Бортника підкреслюється, що "сутність управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки держави полягає у систематичному застосуванні процедур і практик щодо комунікації, встановлення контексту, політики менеджменту, виокремленні, комплексному аналізі, оцінюванні, моніторингу і контролі фінансових ризиків, джерелом яких є невизначеність" [8, С. 23].

Проблеми економічної безпеки України на сучасному етапі досліджено аналітиками НІСД [9]. Згідно зі "Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення" (RDNA4) (у період з 24.02.2022 р. по 31.12.2024 р.), підготовленою групою Світового банку, урядом України, Єврокомісією та ООН, вартість післявоєнного відновлення в Україні станом на кінець 2024 р. склала майже 524 млрд дол. США, що перевищує попередні оцінки (RDNA3) на 38 млрд дол. США. [9, С. 4]. В роботі [10] проведено класифікацію загроз, ризики твірних чинників та їхній вплив на фінансову стабільність країни. У ґрунтовній аналітичній роботі "Ієрархічний аналіз ризиків і загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану" автори Маслій О., Галушка Р. вдало застосували метод аналітичної ієрархії для оцінки рівня економічної безпеки та прогнозування розвитку її станів в Україні. У цій роботі правомірною є така оцінка ситуації: "низький рівень економічної безпеки України обумовлює необхідність удосконалення методів аналізу загроз, а також формування нових підходів до моделювання складних управлінських рішень для зміцнення економічної безпеки держави за принципами превентивного підходу" [10, С. 73].

"Важливу роль у консолідації зусиль у антикорупційній боротьбі належить координації співпраці правоохоронних органів України та вітчизняного підрозділу фінансової розвідки. Підрозділ фінансової розвідки є центральним національним органом, відповідальним за збір, аналіз та передачу даних про підозрілі фінансові операції компетентним органам" [11, С. 48].

Невирішені частини загальної проблеми. Проблема ефективності управлінських моделей та організаційно-правових механізмів контролю фінансових ризиків у сфері державного управління, а також у проце-

сах формування й реалізації державного бюджету, досі залишається недостатньо комплексно дослідженою. Обмеженням є й рівень наукової розробки питань, пов'язаних із прогнозуванням та ідентифікацією джерел виникнення загроз фінансовій стабільності України, що актуалізує потребу у поглибленому теоретико-методологічному аналізі та практичному опрацюванні зазначених аспектів. Зокрема, потребує подальшого опрацювання проблема формування комплексних механізмів розпізнавання, виявлення та нейтралізації ризиків, що впливають на наповнення державного бюджету у стратегічно важливих секторах — енергетики, оборони, критичної інфраструктури та у сфері відтворення людського потенціалу. Актуальні події розвитку обороноздатності країни пов'язані з історіями корупційних правопорушень та системою їх взаємозв'язків корупціогенними діями або бездіяльністю та службовою недбалістю. Це зокрема підтверджує заява директора НАБУ С. Кривоноса "Бюро подекуди аномально довго очікує на дані від Державної служби фінансового моніторингу" [12]. Вважаємо, що в зв'язку з цими ситуаціями, подіями та тенденціями однією із найважливіших невіршених завдань є розвиток та уточнення змісту управлінських концепцій і методики розрізнення формальних ознак та фактичних значень функціонування фінансової розвідки в Україні у призмі відповідності реаліям завдань боротьби з корупцією та відмиванням брудних грошей.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток, адаптація та уточнення змісту управлінських концепцій і методики розрізнення формальних ознак та фактичних значень функціонування фінансової розвідки в Україні у призмі відповідності реаліям завдань боротьби з корупцією та відмиванням брудних грошей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Від моменту юридичного виходу України з імперського за своєю сутністю "союзу радянських соціалістичних республік" (СРСР) російська федерація розпочала системне формування корупціогенної залежності українських політичних та економічних суб'єктів від енергетичних, сировинних і торговельних взаємодій із російськими економічними акторами.

До ключових прикладів такої залежності належать: а) грабіжницький контракт на постачання природного газу компанією "Газпром" за ціною 450 доларів, укладений урядом Ю. Тимошенко [13]; б) корупціогенна діяльність компанії "РосУкренерго" з орбіти Д. Фірташа [14]; в) цілеспрямоване знищення алюмінієвої промисловості України, яка була і є необхідним елементом виробничого циклу авіаційної та космічної галузей [15]; г) загадкове "випадкове" використання українського титану у виробництві ракет "єрефії" [16]. Усі зазначені кейси становлять складові елементи комплексної мозаїки корупційного впливу фінансово-агентурних мереж РФ на політичних діячів та економічних агентів України. Цей вплив характеризується високим рівнем організованості та системністю, що дозволяє розглядати його як інструмент стратегічного контролю та обмеження економічного й політичного суверенітету України.

Надзвичайно інтенсивна фаза воєнної та гібридної агресії російської федерації проти державного суверенітету України розпочалася 24 лютого 2022 року. Виклики, породжені цією новою фазою війни, зумовили необхідність суттєвого розширення спектра духовних, фізичних та матеріальних вимог до готовності самовідданої мобілізації всіх соціальних груп і верств громадянського суспільства України.

Паралельно формується комплекс надзвичайних фінансових та економічних ризиків — як прямих, так і опосередкованих, що проявляються у двох ключових вимірах:

1. забезпечення мінімально достатнього рівня матеріальної підтримки широких верств населення;
2. гарантування належного ресурсного забезпечення Збройних Сил України для ефективного ведення оборонних дій.

Ці ризики постійно відтворюються у більших масштабах внаслідок тривалої, виснажливої та ресурсно-затратної війни, яка має системний вплив на соціально-економічну стабільність та обороноздатність держави.

Станом на сьогодні результати самовідданої мобілізації зусиль громадян та громадянського суспільства України проявляються у кількох ключових вимірах: захист та максимально можливе за наявних умов збереження територіальної цілісності держави; забезпечення Збройних Сил України працездатним та мотивованим особовим складом; поступове розгортання оборонної економіки та виробничих спроможностей у сфері озброєнь; циклічне відтворення мінімально необхідного рівня фінансової стійкості.

Якісне та стабільне відтворення фінансової стійкості держави слід розглядати як процес, рівнозначний своєчасному та оптимальному забезпеченню Збройних Сил України озброєнням. Соціально ефективні фінансові ресурси функціонують як інтегративний, координуючий та стимулюючий чинник суспільного розвитку, що водночас виступає фундаментальним елементом загальної стійкості держави. Фінансова стійкість держави грає мультиплікативну роль для обороноздатності України та розвитку економіки оборони. Разом з тим, ще варто звернути увагу на те, що успішні демократичні держави приділяють належну увагу такому управлінському та правовому фактору відтворення та контролю фінансової стійкості, як розвиток та контроль діяльності інституту та органу фінансової розвідки.

У зазначеному аналітичному фокусі науковий та практичний інтерес становить така система проблемних питань:

1. Генеза нормативно-правової бази інституалізації органів, які в Україні мають забезпечувати раціональне та результативне виконання завдань, властивих фінансовим розвідкам демократичних країн, успішних у політичному та економічному вимірах.
2. Організаційні засади та механізми взаємодії національної інституції фінансової розвідки з органами виконавчої та законодавчо-представницької влади, що повинні гарантувати ефективність її функціонування.
3. Бар'єри та інституційні пастки, які обмежують результативність діяльності фінансової розвідки в Україні та перешкоджають її належній інституалізації.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз функцій, інституційних бар'єрів розвитку спроможності та рівня операційної незалежності ДФМ, НАБУ та САП

Орган	Функції	Інституційні бар'єри	Рівень незалежності
ДФМ України	Збір та аналіз інформації про фінансові операції, що можуть бути пов'язані з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму (AML/CFT). Передача узагальнених матеріалів до правоохоронних органів.	Подвійне відомче підпорядкування (Мініфінан та Мініекономіки). Відсутність власних процесуальних повноважень. Залежність від інших правоохоронних органів для реалізації матеріалів.	Низький – обмежена автономія, функції лише аналітичні.
НАБУ	Досудове розслідування корупційних злочинів високопосадовців. Оперативно-розшукова діяльність. Використання спеціальних слідчих інструментів.	Політичний тиск через призначення керівництва. Обмеженість юрисдикції (лише топ-корупція). Конфлікти з іншими правоохоронними органами.	Високий – процесуальна самостійність, незалежність від інших правоохоронних структур.
САП	Процесуальне керівництво у справах НАБУ. Підтримання державного обвинувачення в суді. Нагляд за законністю досудового розслідування.	Потенційний вплив Генерального прокурора (особливо після змін у законодавстві 2025 р.). Політичні ризики у призначенні керівництва.	Середній – високий – значна автономія, але зберігається залежність від прокуратури.

Джерело: сформовано на основі [18; 19; 24; 32].

4. Імплементация рекомендацій міжнародних інституцій та урядів держав-партнерів, що надають Україні підтримку у протидії агресії та сприяють її організації, підвищенню ефективності та раціональній, з точки зору інтересів народу України, інституалізації фінансової розвідки.

Розглянемо релевантні відповіді на деякі із цих питань в організаційно-правовому ракурсі. "Прототип" інституції "Фінансова розвідка" був створений та узаконений 17.09.2014 Постановою КМУ № 455 "Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України" [17]. (Далі використовуємо ідентифікатор: "Держфінмоніторинг"). Ця постанова встановлює правовий статус "Держфінмоніторингу" як центрального органу виконавчої влади, визначає його завдання та функції. Постанова КМУ № 537 "Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України" від 29.07.2015 (оновлена редакція) [18] уточнює структуру, підпорядкування та фактично визначає механізми координації діяльності служби через Міністра фінансів.

Доцільно зробити порівняльний аналіз порядку та змісту інституалізації "Держфінмоніторингу" (ДФМ) та таких спеціалізованих антикорупційних органів як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) (Табл. 1).

У цьому зв'язку нагадаємо перебіг процесу інституалізації НАБУ та САП України: 1) в жовтні 2014 року Верховна Рада України ухвалила Закон "Про Національне антикорупційне бюро України" [19]; 2) у січні 2015 року було оголошено відкритий конкурс на замі-

щення вакантної посади керівника державного органу; 3) 16.04. 2015 року Президент України П. Порошенко підписав: Указ №217/2015 — про утворення Національного антикорупційного бюро України [20]. та Указ №218/2015 — про призначення А. Ситника Директором Бюро [21].

Важливо наголосити, що на відміну від Державної служби фінансового моніторингу України, яка за своїми регламентом та місією повинна здійснювати аналітичні та координаційні функції у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, проте перебуває у фактичному "подвійному" відомчому підпорядкуванні (Міністрів фінансів України та керівним органам Міністерства економіки), інституції нового антикорупційного типу, зокрема НАБУ та САП, заплановано були створені як органи з процесуальною автономією від виконавчої влади. Така автономія передбачає наділення їх власними повноваженнями щодо здійснення досудового розслідування та підтримання державного обвинувачення у кримінальних провадженнях без організаційної чи функціональної залежності від інших правоохоронних структур, а також від можливих інституційних упереджень чи політичних впливів з боку Генерального прокурора. Завдяки інституційній незалежності зазначені органи поступово набули спроможності забезпечувати відчутні результати у сфері протидії корупційним правопорушенням [22].

Проте, слід нагадати про прийнятий в липні 2025 року Закон № 12414 як про організаційний та законодавчий крок, що був направлений на нівелювання інституційної незалежності НАБУ і САП. Цей крок викликав хвилю обурення серед громадян України. Під тиском

громадянських протестів 31 липня 2025 року Верховна Рада ухвалила законопроект № 13533, який фактично відновив незалежність НАБУ та САП [23].

У цьому зв'язку, повертаючись до основного руслу нашого дослідження якості інституалізації Держфінмоніторингу, нам усе таки необхідно зауважити, що Законом України № 361-IX "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів..." від 06.12.2019 [24], статус Держфінмоніторингу як урядової інституції формально усе ж було дещо посилено. Але його процесуальна ефективність та незалежність від інтересів функціонерів влади не була досягнута, незважаючи на те, що в Україні з цього моменту саме Держфінмоніторинг формально за цим базовим законом набув статусу основного органу у сфері AML/CFT.

Ця сфера має дуальну сутність: AML (Anti-Money Laundering) — протидія відмиванню коштів; CFT (Countering the Financing of Terrorism) — протидія фінансуванню тероризму. У міжнародному вимірі комплекс AML/CFT насамперед означає "протидія відмиванню коштів та фінансуванню тероризму". Тобто, у вітчизняному просторі реалій — протидія корупційним трансакціям та операціям.

Важливо і те, що термін використовується в документах та рекомендаціях FATF (Financial Action Task Force) та у національному законодавстві України для позначення системи заходів, що регулюють діяльність суб'єктів первинного фінансового моніторингу та порядок їхньої взаємодії з іншими органами державної влади. Але, у випадку України, при ситуації коли щупальця розвідувальних, корупційних, економічних і політичних спеціальних служб та "спеціальних бізнесів "ерефії" пронизали весь життєвий простір нашої країни, функції цього профільного органу у сфері AML/CFT мають сутнісно розширитися, посилитися та вдосконалитися насамперед у напрямку протидії "братській" корупції [24].

Разом з тим, варто звернути увагу політиків та аналітиків на Наказ Мінекономрозвитку № 552 "Про затвердження Порядку проведення перевірок суб'єктів первинного фінансового моніторингу" [26], який регламентував перевірки суб'єктів первинного фінмоніторингу і фактично певною мірою підпорядковував процесуальну "розвідувальну" діяльність ДФМ саме Міністерству економіки. На даний час цей Наказ формально уже втратив чинність, проте не можна не зважати на бюрократичний "Ефект колії".

Стосовно проблеми бар'єрів та інституційних пасок які перешкоджають результативній діяльності інституції фінансової розвідки в Україні, зауважимо, що в 2025 році на поточному етапі Міжнародний Валютний Фонд (МВФ), як базовий фінансовий донор нашої держави, при обговоренні можливостей наступного траншу ставить жорстко питання про неефективність Держфінмоніторингу України. МВФ "наполегливо пропонує" до середини 2026 року провести незалежний аудит та підготувати план для усунення виявлених недоліків. МВФ також "наполегливо пропонує" до кінця березня 2027 року якісно покращити взаємодію Держфінмоніторингу з податковими, митними та правоохоронними органами [27].

Стосовно реальної імплементації рекомендацій міжнародних інституцій щодо організації та ефектив-

ності діяльності Держфінмоніторингу як інституції фінансової розвідки України на поточний момент можемо констатувати:

а) Україна має інституційний аналог органів фінансової розвідки повідних демократичних країн, що відповідає лише формально вимогам FATF за функціями;

б) інституційна та операційна незалежність у випадку "сучасної" організації діяльності Держфінмоніторингу є лише формальною. Зокрема, і за рахунок її сутнісного цільового і структурно-функціонального дуалізму та розпорошення ознак відповідальності.

Для розуміння змісту дуалізму системи відповідності-невідповідності структурно-функціональної будови, системи організаційного підпорядкування та міжвідомчих зв'язків, проведемо компактний компаративістський аналіз оперативної спроможності та процесуальної самодостатності Держфінмоніторингу України та основного органу фінансової розвідки Великої Британії (UK Financial Intelligence Unit, UK FIU).

У Великобританії UK FIU відіграє центральну роль у забезпеченні економічної безпеки держави. Діяльність UK FIU гармонійно регламентується широким спектром законодавчих актів, нормативних документів та урядових стратегій, а також підлягає багаторівневому парламентському та незалежному контролю. Основний орган фінансової розвідки Великої Британії діє у складі Національного агентства з боротьби зі злочинністю (National Crime Agency, NCA) [28]. Раніше ключову роль у протидії організованій злочинності виконувало Serious Organised Crime Agency (SOCA), яке діяло з 2006 до 2013 року [29], після чого його функції були передані National Crime Agency (NCA). Ця інституція отримала статус незалежного неміністерського департаменту з оперативною незалежністю та широкими повноваженнями у сфері боротьби з організованою злочинністю, відмиванням грошей, кіберзлочинністю, фінансуванням тероризму. До того ж, зауважимо, що SOCA в 2006—2013 рр. першопочатково ще була агентством протидії організованій злочинності з широким спектром завдань, включно з фінансовими аспектами.

Інституція UK FIU уже формувалася як вузькоспеціалізований автономний підрозділ у складі NCA, який зосереджений саме на фінансовій розвідці та аналізі Suspicious Activity Reports (SARs). Фактично SARs — це насамперед документи та повідомлення від банків, юристів, бухгалтерів та інших "чутливих" професій про підозрілі фінансові операції. Після реформування у 2013 році фінансова розвідка В. Британії набула ще більш високого статусу, стала більш централізованою. Разом з тим, вона стала більш інтегрованою в міжнародну систему обміну даними та прозорою для неупередженого контролю уповноважених на це інстанцій.

Держфінмоніторинг України формально виконує роль аналогічну FIU, проте через пряме підпорядкування уряду він не має тієї ж автономії, що і фінансові розвідки у інших країнах (наприклад, UK FIU). Питання ефективності та процесуальної автономії Держфінмоніторингу України залишається важливим для подальшої євроінтеграції та оцінок FATF.

Разом з тим, означене є важливим і з точки зору внутрішньо-державних процесів:

1) фінансові зловживання та (або) фінансові прорахунки органів чи посадових осіб формують негативний імідж небезпечний для воюючої країни;

2) надмірне боргове навантаження України сьогодні вже стали тими ключовими факторами, що визначають стійкість національної економіки та можливості країни забезпечувати оборону;

3) в геометричній прогресії зростають видатки необхідні для соціальної сфери та відновлення інфраструктури.

Управління державним боргом у воєнний час потребує якісних нових стратегій, які враховують як внутрішні ризики, так і зовнішні джерела підтримки. Якісні нові стратегії повинні мати здатність передбачати та враховувати джерела корупційних загроз [30], динаміку міжнародної фінансово-економічної допомоги, волатильність глобального економічного середовища, суспільні умови та економічні механізми підвищення ефективності національного господарства України в умовах війни. Україна утримує боргове навантаження на рівні менше 80% ВВП лише завдяки підтримці партнерів та кредиторів (у 2024-2027 роках прогнозовані виплати за зовнішнім боргом еквівалентні близько 6% ВВП 2022 року, і ключовою стає проблема пікових виплат (таймінг), а не лише загальний рівень боргу) [31].

Описані вище виклики, створені і гібридною довготривалою війною, і руйнівною повномасштабною війною, ставлять у 2026 р. перед державними інститутами та органами України такі взаємозалежні стратегічні завдання:

1) підтримувати власну фінансову систему життєздатною та само організованою;

2) відслідковувати ворожі та кримінальні фінансові потоки;

3) керувати сукупним боргом з метою активного зменшення високого дефіциту бюджету;

4) забезпечити здатність системи державного управління, зокрема сектору фінансового державного управління, думати на кілька кроків вперед, визначати пріоритетні системи цілей та діяти рішуче на випередження.

У фокусі цих двох генеральних викликів для стійкості України в 2026-2028 рр. доцільно визначити основними такі спільні цілі та дії ДФМ України, НАБУ та САП:

А) Розробка релевантних до рівня загроз фінансовій безпеці держави алгоритмів санкцій та "розвідка" бенефіціарів: Верифікація кінцевих бенефіціарів незаконних схем у критичних секторах; перехресний аналіз учасників схем з санкційними списками і торговельними даними.

В) Ланцюги постачання: Моніторинг контрагентів оборонних закупівель: ціноутворення, аномальні посередники, географія, контракти-дублікати.

С) Крипто та офшори: Вузли конвертації, обмінники, схеми P2P; патерни дроблення транзакцій і маршрути до юрисдикцій "сірої зони".

Д) Митні і податкові розриви: Зіставлення імпорту/експорту інвойсів з митними даними; виявлення трансфертного ціноутворення і фіктивних послуг.

Знову звернемо увагу на те, що важлива частка ініціації розслідувань та вирішення цих питань покладається саме на орган фінансової розвідки України —

Державну службу фінансового моніторингу України (Держфінмоніторинг) — центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України. Така "дружня" підпорядкованість фінансової розвідки України органам виконавчої влади "дозволяє" Верховній Раді України лише опосередковано та розпорошено здійснювати парламентський контроль за діяльністю Держфінмоніторингу [32].

Вважаємо, що для досягнення вказаних вище цілей є доцільним створення окремого профільного Комітету "З питань фінансової розвідки та сукупного державного боргу" у Верховній Раді України з огляду на такі ключові аргументи:

1. Зростання загроз фінансовій безпеці України: В умовах активізації тіншової економіки, відмивання коштів та фінансування тероризму, необхідний спеціалізований орган для законодавчого контролю та координації заходів у цій сфері.

2. Комплексність та специфіка фінансової розвідки: Фінансова розвідка охоплює широкий спектр питань — від моніторингу фінансових операцій до кримінальних розслідувань і міжнародної співпраці. Це вимагає фокусованої добросовісної експертизи SARs, незалежності процесів та термінів розслідування (розвідки) від ексцесів "телефонного права" та постійного парламентського нагляду за процесуальною чистотою роботи фінансової розвідки.

3. Покращення та фокусування законодавчої бази: Спеціалізований комітет зможе оперативно розробляти, аналізувати та вдосконалювати законодавство, що регулює фінансову розвідку, боротьбу з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму.

4. Відповідність міжнародним стандартам: Україна прагне інтегруватися до європейських та світових систем безпеки, тому важливо мати фаховий парламентський комітет, який би координував гармонізацію законодавства з міжнародними нормами (наприклад, FATF).

5. Підвищення ефективності контролю: Комітет "З питань фінансової розвідки та сукупного державного боргу" може забезпечити більш системний та цілеспрямований парламентський контроль за діяльністю відповідних державних органів. Це сформує нові можливості контролю суспільства за ризикованими для національної економічної безпеки діями недобросовісних підприємців та недобросовісних функціонерів публічної влади.

6. Забезпечення прозорості та підзвітності: Наявність окремого комітету сприятиме підвищенню прозорості у сфері фінансової розвідки та динаміки сукупного державного боргу, збільшить обсяг підзвітності акторів збільшення сукупного державного боргу перед парламентом і суспільством.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Роль Державної служби фінансового моніторингу у забезпеченні фінансової безпеки України в умовах війни має критично важливе значення. Водночас слід констатувати, що її поточна функціональність зали-

шається обмеженою через наявність інституційних бар'єрів, формальний характер незалежності діяльності та відсутність належної процесуальної самодостатності. Для досягнення реальної ефективності необхідним є проведення комплексної інституційної реформи Держфінмоніторингу, інтеграція його діяльності у ширший контекст системи державної безпеки, а також забезпечення прозорості та багаторівневого контролю.

Проведене дослідження засвідчує стратегічну залежність поточної фінансової стабільності України від ефективності функціонування державної інституції фінансової розвідки. В умовах 2025 року, коли від 60% до 70% фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності сектору оборони, а також інших сфер життєдіяльності держави, надходить від міжнародних донорів, виникає нагальна потреба та інституційний обов'язок усіх гілок державної влади та управління України забезпечити виконання вимог Міжнародного Валютного Фонду. Зокрема, йдеться про проведення незалежного аудиту та усунення виявлених недоліків у діяльності Державної служби фінансового моніторингу до середини 2026 року. Крім того, доцільним є врахування рекомендацій МВФ щодо завершення до кінця березня 2027 року процесу підвищення якості взаємодії Держфінмоніторингу з антикорупційними, податковими, митними та правоохоронними органами.

Наше дослідження акцентує увагу саме на стратегічній детермінованості фінансової стабільності України ефективністю функціонування національної інституції фінансової розвідки. Ініціювання процесу посилення фінансової безпеки держави потребує забезпечення більшої інституційної результативності керівництва та персоналу Державної служби фінансового моніторингу у сфері захисту суспільних інтересів та формування системної "обороздатності" не окремих економічних чи політичних суб'єктів, а держави загалом, яка перебуває у стані збройної боротьби за збереження свого суверенітету та життя громадян. Ключовою передумовою цього процесу є реальна синхронізація діяльності зазначеної інституції з антикорупційними та правоохоронними органами. На сучасному етапі найбільш доцільним та ефективним інструментом видається створення спеціалізованого парламентського комітету Верховної Ради України з питань фінансової розвідки та моніторингу сукупного державного боргу.

В контексті питання перспектив подальших досліджень, вважаємо, що варто провести наукові дослідження порівняльних характеристик способів організації фінансових розвідок провідних демократичних країн світу в призмі: відповідності рекомендаціям FATF; можливостям налагодження ефективних каналів обміну релевантною інформацією необхідною в кожний актуальний момент для виявлення операцій здатних нанести шкоду національним інтересам держави Україна та міжнародній економічній безпеці демократичних країн.

Література:

1. Хавронюк М. Як вирішувати проблему самовільного залишення частини? Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/yak-vyrishuvaty-problemu-samovilnogo-zalyshennya-chastyny/> (дата звернення: 15.11.2025).

2. Сааков В. Корупційний скандал в "Енергоатомі": є затримання й підозри. Deutsche Welle Ukraine. URL: <https://www.dw.com/uk/korupcijnij-skandal-v-energo-atomi-zatrimano-patoh-osib-semero-otrimali-pidozru/a-74700256> (дата звернення: 15.11.2025).

3. Пикало О. Верховна Рада ухвалила держбюджет 2026 року: головні цифри. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalila-byudzheth-2026-u-drugomu-chitanni-03122025-34590> (дата звернення: 15.11.2025).

4. Новий кредит МВФ для України з пропозиціями щодо податків і реформ: чого чекати? RFI Україна. URL: <https://www.rfi.fr/uk> (дата звернення: 15.11.2025).

5. Коптева Г. Інтегрована система оцінки ризиків фінансових потоків підприємства / Г. Коптева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки. 2025. № 4. С. 24—28.

6. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах / В. Бабенко, Т. Назарова // International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 9—16. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmf.20240304.02>.

7. Гаркава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні // Актуальні питання економічних наук. 2024. № 1.

8. Бортник С. М. Особливості виявлення та управління ризиками в контексті забезпечення фінансової безпеки держави // Економічна безпека держави в контексті національних інтересів: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 квіт. 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С. 23—25.

9. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності: експертно-аналітична доповідь / Я. Базиліук, Р. Власенко, О. Власюк та ін.; за заг. ред. Я. Жаліла. Київ: НІСД, 2025. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep-2025.03>

10. Маслій О., Галушка Р. Ієрархічний аналіз ризиків і загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану // Економічний простір. 2025. № 198. С. 69—75.

11. Живко З. Б., Головач Т. М., Гончаров Ю. В., Мартин О. М., Боруцька Ю. З. Місце фінансової розвідки в системі антикорупційних заходів // Вчені записки Університету "КРОК". 2021. № 2 (62). С. 44—52.

12. Федина С. ТСК по Кабміндічу увійде в історію. Тверезий погляд. URL: <https://tverezo.info/post/212687> (дата звернення: 17.11.2025).

13. Огляд газових угод Путіна-Тимошенко: причини, наслідки, реакція. Форпост. URL: <https://forpost.media/novosti/strong-ogljad-gazovih-ugod-putina-timoshenko-prichini-naslidki-reakcija-strong.html> (дата звернення: 15.11.2025).

14. Операцію "відбору газу у Фірташа" вигадав і організував "Газпром"? (документи). УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/politics/385733-operatsiyu-vidboru-gazu-u-firtasha-vigadav-i-organizuvav-gazprom-dokumenty.html> (дата звернення: 15.11.2025).

15. Виробництва алюмінію в Україні більше немає. Історія знищення ЗАЛКу Главком. URL: <https://glavcom.ua/publications/virobnictva-alyuminiyu-v-ukrajini-bilshe-nemaie-istoriya-znishchennya-zalku-439457.html> (дата звернення: 15.11.2025).

16. Михайлюк О. Україна під час війни продовжує продавати Росії титанову сировину для виробництва ракет — розслідування. Парламент.UA. URL: <https://parlament.ua/news/ukraina-pid-chas-vijni-prodovzhue-prodavati-rosii-titanovu-sirovinu-dlya-virobnictva-raket-rozsliduva> (дата звернення: 16.11.2025).

17. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2014 р. № 455 "Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України". Офіційний вісник України. 2014 р. № 77. С. 2180.

18. Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2015 № 537: редакція від 01.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.11.2025).

19. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII: редакція від 25.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 19.11.2025).

20. Про утворення Національного антикорупційного бюро України: Указ Президента України від 16.04.2015 № 217/2015. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2172015-18864> (дата звернення: 20.11.2025).

21. Про призначення Артема Ситника Директором Національного антикорупційного бюро України: Указ Президента України від 16.04.2015 № 218/2015. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2182015-18865> (дата звернення: 20.11.2025).

22. Тарасовський Ю. Справа Міндіча та "Енергоатома". Хроніка подій. Forbes Україна. 12.11.2025. URL: <https://forbes.ua/news/operatsiya-midas-khronika-podiy-u-spravi-pro-mozhlivu-koruptsiyu-v-energoatomi-12112025-34052> (дата звернення: 16.11.2025).

23. Власенко В. Відновлення незалежності НАБУ і САП: реакція з Брюсселя. DW.com. URL: <https://www.dw.com/uk/vidnovlenna-nezaleznosti-nabu-i-sap-ak-vidreaguvali-v-brusseli/a-73489458> (дата звернення: 15.11.2025).

24. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX: Редакція від 09.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

25. Смірнов В. "Двушка" на Москву: за що ми платимо ренту Кремлю під час війни. Спектр новин. URL: <https://www.spektrnews.com/news/dvushka-na-moskvu-za-scho-mi-platimo-rentu-kremlyu-p-d-chas-v-yunii-vladislav-sm-rnov/180675> (дата звернення: 20.11.2025).

26. Про затвердження Порядку проведення перевірок суб'єктів первинного фінансового моніторингу: Наказ Мінекономрозвитку України від 03.04.2019 № 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-sv/z0572-19#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

27. Литвин О. "Найжорсткіша програма за час великої війни": нові вимоги МВФ до України. OBOZ.UA. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/najzhorstkisha-programa-za-chas-velikoi-vijni-ozvucheno-novi-vimogi-mvf-do-ukraini.htm> (дата звернення: 22.11.2025).

28. Proceeds of Crime. URL: <https://www.cps.gov.uk/prosecution-guidance/proceeds-crime> (дата звернення: 15.11.2025).

29. The Role of the SOCA, Now the NCA, in the SARs Regime. Springer Nature Link. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-59455-6_9 (дата звернення: 15.11.2025).

30. Управління державним боргом України під час війни та післявоєнний період [Електронний ресурс]. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/management-of-the-ukrainian-public-debt/> (дата звернення: 27.11.2025).

31. Державна служба фінансового моніторингу України. URL: <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення: 27.11.2025).

32. Комітети Верховної Ради України. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/site2/p_komitis (дата звернення: 16.11.2025).

References:

1. Khavroniuk, M. (2025), "How to solve the problem of unauthorized leaving of a military unit?", Tsentr polityko-pravovykh reform, available at: <https://pravo.org.ua/blogs/yak-vyrishuvaty-problemu-samovilnogo-zalyshennya-chastyny/>, (Accessed 15 November 2025).

2. Saakov, V. (2025), "Corruption scandal in Energoatom: there are detentions and suspicions", Deutsche Welle Ukraine, available at: <https://www.dw.com/uk/korupciynij-skandal-v-energoatomi-zatrimano-patoh-osib-semero-otrimali-pidozru/a-74700256>, (Accessed 15 November 2025).

3. Pikalo, O. (2026), "The Verkhovna Rada adopted the state budget: key figures", Forbes Ukraine, available at: <https://forbes.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalila-byudzhiet-2026-u-drugomu-chitanni-03122025-34590>, (Accessed 15 November 2025).

4. RFI Ukraine (2025), "New IMF loan for Ukraine with tax and reform proposals: what to expect?", available at: <https://www.rfi.fr/uk>, (Accessed 15 November 2025).

5. Kopteva, H. (2025), "Integrated system for assessing enterprise financial flow risks", Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut". Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 24—28.

6. Babenko, V. and Nazarova, T. (2024), "Strategies and tools for assessing enterprise risk management in crisis conditions", International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 3 (4), pp. 9—16.

7. Garkava, V. F. Slavkova, O. P. and Volotovska, T. P. (2024), "Risk management under instability: challenges for management in Ukraine", Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 1.

8. Bortnyk, S. M. (2021), "Peculiarities of identifying and managing risks in the context of ensuring the financial security of the state", Zbirka tez dopovidej na Mizhnarodnij naukovopraktychnij konferentsii — Ekonomichna

bezpeka derzhavy v konteksti natsional'nykh interesiv [Collection of abstracts of reports at the International Scientific and Practical Conference — Economic Security of the State in the Context of National Interests], National University of Internal Affairs, Kharkiv, Ukraine, pp. 23—25.

9. Bazilyuk, Ya. (2025), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh vysokykh voiennykh ryzykiv ta hlobal'noi nestabil'nosti* [Economic security of Ukraine under conditions of high wartime risks and global instability], National Institute for Strategic Studies, Kyiv, Ukraine.

10. Maslii, O. and Halushka, R. (2025), "Hierarchical analysis of risks and threats to Ukraine's economic security under martial law", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 198, pp. 69—75.

11. Zhivko, Z. Holovach, T. Goncharov, Y. Martyn, O. and Borutska, Y. (2021), "The place of financial intelligence in the system of anti-corruption measures", *Scientific Notes of the University "KROK"*, vol. 2 (62). pp. 44—52.

12. Fedina, S. (2025), "TSK on Kabmindich will go down in history". *Tverezyj pohliad*. available at: <https://tverezo.info/post/212687>, (Accessed 17 November 2025).

13. Forpost.media (2019), "Review of Putin-Tymoshenko gas deals: causes, consequences, reaction", available at: <https://forpost.media/novosti/strong-ogljad-gazovih-ugod-putina-tymoshenko-prichini-naslidki-reakcija-strong.htm>, (Accessed 15 November 2025).

14. UNIAN (2010), "Was the operation "to take gas from Firtash" invented and organized by Gazprom? (documents)", available at: <https://www.unian.ua/politics/385733-operatsiyu-vidboru-gazu-u-firtashavigadav-i-organizuvav-gazprom-dokumenti.html>, (Accessed 15 November 2025).

15. Glavcom.ua (2017), "There is no more aluminum production in Ukraine. The history of the destruction of ZALK", available at: <https://glavcom.ua/publications/virobnictva-alyuminiyu-v-ukrajini-bilshe-nemaje-istoriya-znischchennya-zalku-439457.html>, (Accessed 15 November 2025).

16. Mykhajliuk, O. (2023), "Ukraine continues to sell titanium raw materials to Russia for rocket production during the war — investigation", *Parlament.ua*, available at: <https://parlament.ua/news/ukraina-pid-chas-vijni-prodovzhue-prodavati-rosii-titanovu-sirovinu-dlya-virobnictva-raket-rozsliduva>, (Accessed 16 November 2025).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On Approval of the Regulations on the State Financial Monitoring Service of Ukraine", *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*. Vol. 77. pp. 2180.

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On Approval of the Regulations on the State Financial Monitoring Service of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2015-%D0%BF#Text>, (Accessed 19 November 2025).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>, (Accessed 19 November 2025).

20. The President of Ukraine (2015), Decree "On the establishment of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/>

documents/2182015-18865, (Accessed 15 November 2025). (дата звернення: 20.11.2025).

21. The President of Ukraine (2015), Decree "On the appointment of Artem Sytnyk as Director of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/2182015-18865>, (Accessed 20 November 2025).

22. Tarasovskyi, Y. (2025), "The Mindich and Energoatom Case. Chronicle of Events", *Forbes Ukraine*, available at: <https://forbes.ua/news/operatsiya-midas-khronika-podiy-u-spravi-pro-mozhlivu-koruptsiyu-v-energoatomi-12112025-34052>, (Accessed 16 November 2025).

23. Vlasenko, V. (2025), "Restoration of the independence of NABU and SAP: reaction from Brussels", *DW.com*, available at: <https://www.dw.com/uk/vidnovlenna-nezaleznosti-nabu-i-sap-ak-vidreaguvali-v-brusseli/a-73489458>, (Accessed 15 November 2025).

24. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine "On prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds from crime, financing of terrorism and financing of the proliferation of weapons of mass destruction", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>, (Accessed 15 November 2025).

25. Smirnov, V. (2025), "Dvushka" on Moscow: what we pay rent to the Kremlin for during the war", *Spektr News*. available at: <https://www.spektrnews.com/news/dvushka-na-moskvu-za-scho-mi-platimo-rentu-kremlyu-p-d-chas-v-yni---vladislav-sm-rnov/180675>, (Accessed 20 November 2025).

26. Ministry of Economic Development of Ukraine (2019), Order "On approval of the Procedure for conducting inspections of primary financial monitoring entities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/uk-sv/z0572-19#Text>, (Accessed 15 November 2025).

27. Lytvyn, O. (2025), "The Toughest Program Since the Great War": New IMF Requirements for Ukraine", *OBOZ.UA*, available at: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/najzhorstkisha-programa-za-chas-velikoi-vijni-ozvucheno-novi-vimogimvf-do-ukraini.htm>, (Accessed 22 November 2025).

28. The Crown Prosecution Service (2025), "Proceeds of Crime", available at: <https://www.cps.gov.uk/prosecution-guidance/proceeds-crime> (Accessed 15 November 2025).

29. Springer Nature Link (2016), "The Role of the SOCA, Now the NCA, in the SARs Regime", available at: https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-59455-6_9 (Accessed 15 November 2025).

30. Economic Strategy Center (2025), "Public debt management of Ukraine during and after the war", available at: <https://ces.org.ua/management-of-the-ukrainian-public-debt/>, (Accessed 27 November 2025).

31. The official site of State Financial Monitoring Service of Ukraine (2025), available at: <https://fiu.gov.ua/>, (Accessed 27 November 2025).

32. The official site of Committees of the Verkhovna Rada of Ukraine (2025), available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/site2/p_komitis, (Accessed 16 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>
М. І. Шаров,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5443-8153>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.257

ІНСТИТУЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МЕГАПОЛІСУ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"
M. Sharov,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration, State University "Kyiv Aviation Institute"

INSTITUTIONAL AND MANAGERIAL MECHANISMS FOR THE MODERNIZATION OF TRANSPORT SMART INFRASTRUCTURE OF THE METROPOLIS

У статті обґрунтовано інституційно-управлінські механізми модернізації транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу, що передбачають комплексне поєднання технологічної інтеграції, управління даними, організаційної координації, фінансового та комунікативного забезпечення. Проаналізовано сучасні підходи до впровадження Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та інших цифрових технологій у міську транспортну систему, а також окреслено їхню роль у підвищенні ефективності, безпеки та екологічності міської мобільності. Особливу увагу приділено концепції Mobility as a Service (MaaS) та практичним прикладам її реалізації у розвинених європейських містах, зокрема платформи Whim у Гельсінкі та UbiGo у Стокгольмі, які демонструють потенціал інтеграції різних видів транспорту та цифрових сервісів для формування стійкої та адаптивної транспортної екосистеми. Ефективність вказаних платформ визначено через структуровану взаємодію з операторами, гнучкими фінансовими механізмами, підтримкою місцевої влади та наявністю стабільної інфраструктури відкритих транспортних даних. Виявлено ключові фактори успішної модернізації, серед яких технологічна сумісність та інтероперабельність систем, відкритість даних, ефективне управління потоками інформації, організаційна взаємодія муніципалітетів і транспортних операторів, а також використання фінансово-інвестиційних моделей, зокрема публічно-приватного партнерства та концесій. На основі аналізу зарубіжного та українського досвіду окреслено перспективи розвитку транспортної SMART-інфраструктури, визначено виклики та бар'єри її впроваджен-

ня. Обґрунтовано основні механізми модернізації транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу: нормативно-правовий, організаційно-інституційний, фінансово-інвестиційний, технологічно-процедурний, механізми управління даними та механізми участі й комунікації користувачів. Доведено, що вони забезпечують синтез правового регулювання, координації органів публічної влади та операторів, фінансового забезпечення, технологічної інтеграції, відкритості й аналітики даних, а також активної взаємодії з користувачами для підвищення ефективності та стійкої мобільності міського середовища.

The article substantiates the institutional and managerial mechanisms for modernizing the SMART transport infrastructure of a metropolis, which involve an integrated combination of technological integration, data management, organizational coordination, financial support, and communication strategies. It analyzes contemporary approaches to implementing the Internet of Things (IoT), Big Data, Artificial Intelligence (AI), and other digital technologies within urban transport systems, highlighting their role in enhancing the efficiency, safety, and sustainability of urban mobility. Particular attention is given to the concept of Mobility as a Service (MaaS) and practical examples of its implementation in developed European cities, including the Whim platform in Helsinki and UbiGo in Stockholm, which demonstrate the potential for integrating various modes of transport and digital services to create a resilient and adaptive transport ecosystem. The effectiveness of these platforms is determined by structured interaction with operators, flexible financial mechanisms, local government support, and the presence of a stable open transport data infrastructure. Key factors for successful modernization were identified, including technological compatibility and system interoperability, data openness, efficient information flow management, organizational coordination between municipalities and transport operators, and the use of financial and investment models, particularly public-private partnerships and concessions. Based on an analysis of both international and Ukrainian experience, the study outlines prospects for the development of SMART transport infrastructure, identifies challenges and barriers to its implementation, and substantiates the main mechanisms for modernization: regulatory, organizational-institutional, financial-investment, technological-procedural, data management, and user participation and communication mechanisms. It is demonstrated that these mechanisms ensure the integration of legal regulation, coordination between public authorities and operators, financial support, technological integration, data openness and analytics, as well as active user engagement, thereby enhancing efficiency and sustainable urban mobility.

Ключові слова: SMART-транспортна інфраструктура, міська мобільність, інституційно-управлінські механізми, Mobility as a Service (MaaS), Інтернет речей (IoT), Великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), транспортна система, мегаполіс, сталий розвиток, кібербезпека, цифровізація міських систем, енергоєфективність, якість послуг, стан доріг, інтенсивність руху, забруднення довкілля, адаптивне транспортне управління, ефективний мультимодальний сервіс, громадський транспорт, таксі, каршеринг, райдшеринг, транспортні потоки, публічно-приватне партнерство, міська екосистема, органи публічної влади, data governance, партисипативні платформи, мобільні додатки, сервіси, муніципальні інвестиційні програми.

Keywords: SMART transport infrastructure, urban mobility, institutional and managerial mechanisms, Mobility as a Service (MaaS), Internet of Things (IoT), Big Data, Artificial Intelligence (AI), transport system, megalopolis, sustainable development, cybersecurity, digitalization of urban systems, energy efficiency, quality of services, road conditions, traffic intensity, environmental pollution, adaptive transport management, effective multimodal service, public transport, taxi, car sharing, ridesharing, transport flows, public-private partnership, urban ecosystem, public authorities, data governance, participatory platforms, mobile applications, services, municipal investment programs.

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

У сучасних мегаполісах транспортна інфраструктура відіграє вагомий роль у забезпеченні ефективної мо-

більності населення та стійкого розвитку міського середовища. Зростання урбанізації, ускладнення транспортних потоків, а також підвищені вимоги до екологічної безпеки стимулюють пошук інноваційних рішень у сфері управління міським транспортом. У цьому контексті концепція транспортної SMART-інфраструктури

набуває ознак центрального елементу міських стратегій модернізації, оскільки інтегрує сучасні технології для оптимізації потоків транспорту, прогнозування пасажиропотоків та підвищення загальної ефективності транспортної системи. Попри очевидні переваги SMART-технологій, їхнє впровадження у міській транспортній інфраструктурі стикається з численними інституційними, регуляторними та фінансовими бар'єрами. До основних викликів належать: недостатня нормативно-правова база для інтеграції інтелектуальних систем управління транспортом; відсутність уніфікованих стандартів взаємодії технологічних рішень; обмеженість професійних кадрів, здатних впроваджувати та обслуговувати складні SMART-системи; невизначеність фінансових моделей розвитку та високі інвестиційні ризики при застосуванні інноваційних рішень. Ці проблеми не лише сповільнюють процес цифровізації міської транспортної інфраструктури, а й знижують її інтеграційний потенціал у рамках єдиної системи мобільності мегаполісу. Вказане свідчить про потребу системного підходу до модернізації міського транспорту з використанням SMART-технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу зосереджені на двох основних напрямках. Перший стосується розробки технологічних основ. А. Сінгх Лодхі та співавтори (2023) [2] досліджують сенсорні мережі та комунікаційні платформи для інтелектуальних транспортних систем; С.Пайва, М.Ахад (2021) [3] підкреслюють роль IoT, Big Data та AI у формуванні адаптивної мобільності; Х.Нгуєн та колеги (2022) [4] аналізують застосування аналітики великих даних для оптимізації маршрутів і прогнозування потоків; Н.Мартинович і Є.Сандулов (2025) [5] розглядають інтеграцію AI у громадський транспорт України та бар'єри впровадження. Другий напрям стосується розробки та впровадження концепції Mobility as a Service (MaaS). Ю.Паляниця, В.Дунець та співавт. (2025) [7] аналізують інтеграцію різних видів транспорту в єдині цифрові сервіси; практичні приклади Whim у Гельсінки [8; 9; 10] і UbiGo у Стокгольмі [11; 12] демонструють ефективність таких платформ і важливість узгодження технологічних та організаційних механізмів. Отже, сучасні дослідження підтверджують, що ефективна модернізація транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу вимагає комплексного поєднання технологічної інтеграції, управління даними та узгодженої організаційної координації для забезпечення високої ефективності та стійкої міської мобільності. Вказане засвідчує потребу у подальших дослідженнях та розробках, спрямованих на оптимізацію інтеграції цифрових технологій, вдосконалення систем управління даними та формування ефективних інституційно-управлінських механізмів модернізації транспортної SMART-інфраструктури великих міст.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — обґрунтувати інституційно-управлінські механізми модернізації транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу з урахуванням технологічної інтеграції, управлі-

ння даними та організаційної координації для підвищення ефективності та сталої міської мобільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Модернізація інституційно-управлінських механізмів транспортної інфраструктури мегаполісу неможлива без чіткого розуміння технологічного підґрунтя. У межах цього дослідження транспортна SMART-інфраструктура розглядається як комплекс платформ і рішень, що використовують сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), зокрема інтернет речей (IoT), великі та просторові дані (Big Data), штучний інтелект (AI) для забезпечення ефективності, безпеки, екологічності та зручності міського транспорту. Такий підхід відповідає загальній парадигмі "розумного міста" (Smart City), де транспорт є одним із ключових стовпів мобільності та інтеграції міських систем управління.

Транспортна SMART-інфраструктура передбачає комплексну взаємодію технологій, сервісів, інтерфейсів користувача, даних та аналітики, що дозволяє будувати адаптивні, масштабовані та стійкі транспортні системи. Аналітична доповідь Центру Разумкова (2021) "Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України" комплексно аналізує сучасні тенденції цифровізації міських систем, характеристики smart-інфраструктури, її функції, потенційні переваги, такі як підвищення енергоефективності та якості послуг, а також виклики впровадження, включаючи законодавчі, інституційні та фінансові бар'єри; документ узагальнює світовий досвід розбудови smart-інфраструктури, стан в Україні та пропонує принципи політики її розвитку, що обґрунтовує необхідність системного підходу для сталого урбаністичного зростання [1].

Основним компонентом транспортної SMART-інфраструктури є IoT та сенсорні системи, зокрема камери, які забезпечують збір даних у реальному часі про транспортні потоки, стан доріг, інтенсивність руху пішоходів і забруднення довкілля. Дослідження А.Лодхі та співавторів (2023) щодо еволюції інтелектуальних транспортних систем, технологій збору даних, комунікацій, управління базами даних [2] підкреслює, що комбінація інфраструктурних і транспортних сенсорів формує основу для моніторингу трафіку, прогнозування навантажень, вирішення проблем заторів, забруднення та аварійності, демонструючи переваги інтелектуальних транспортних систем у підвищенні ефективності та безпеки.

Використання великомасштабних IoT-сенсорних мереж є особливо важливим, оскільки саме якісні та достовірні дані становлять основу для оптимізації транспортних потоків і прогнозування пасажиропотоків. Це переконливо обґрунтовують С.Пайва та М.Ахад (2021) у праці "Технології, що сприяють розумній міській мобільності: останні тенденції, можливості та виклики" [3], де автори комплексно аналізують функціонування IoT, Big Data та AI як базових технологій (enabling technologies), що забезпечують розвиток розумної мобільності (smart mobility), висвітлюють актуальні тенденції (скорочення заторів, зменшення екологічного навантаження), потенційні можливості (автономні транспортні системи) та

основні виклики (захист приватності, інфраструктурні обмеження), доводячи необхідність інтеграції цих рішень для формування адаптивного транспортного управління та ефективних мультимодальних сервісів.

Дані з сенсорів, будучи великими, гетерогенними, просторово та часово пов'язаними, обробляються за допомогою великих даних (Big Data), геоінформаційних систем (GIS), просторового аналізу та статистики для формування карт руху, прогнозування потоків і виявлення заторів. Х.Нгуєн та співавтори (2022) у роботі "Застосування аналітики великих даних в управлінні дорожнім рухом в інтелектуальних транспортних системах" [4] демонструють застосування Big Data аналітики в інтелектуальних транспортних системах для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності та безпеки, аналізуючи глобальні приклади інтеграції з IoT і AI для прогнозування заторів, оптимізації маршрутів і зменшення аварійності. Вчені наголошують на ролі державної політики та правового регулювання для масштабування систем, що обґрунтовує перехід до публічно-приватних моделей.

Н. Мартинович та Є. Сандулов (2025) у статті "Проблеми та перспективи інтеграції штучного інтелекту у громадський транспорт в Україні: аналітичний контекст" [5] здійснюють комплексний аналіз можливостей застосування технологій штучного інтелекту в системі громадського транспорту України, акцентуючи увагу на тому, що потенціал AI для оптимізації маршрутних схем, підвищення точності прогнозування пасажиропотоку та впровадження адаптивних моделей управління рухом прямо залежить від зрілості національної інституційної та технологічної інфраструктури. Науковці окреслюють системні бар'єри, як-то нормативно-правові прогалини, нестачу кваліфікованих кадрів, фрагментарність даних та обмежені фінансові ресурси громадських операторів, що суттєво гальмують інтеграцію інтелектуальних рішень. Автори наголошують, що ефективне впровадження AI в український громадський транспорт можливе лише за умови формування комплексної державної політики, яка поєднає оновлення правового регулювання, інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток кадрового потенціалу та запровадження стандартів відкритих даних, підкреслюючи, що успішна модернізація можлива лише в умовах інтегрованого підходу, який синхронізує технологічні, управлінські та фінансові рішення.

Одним із основних напрямів розвитку інтелектуальних транспортних систем у мегаполісах є впровадження концепції Mobility as a Service (MaaS) [6], що передбачає інтеграцію різних видів транспорту в єдиний цифровий сервіс планування, бронювання та оплати поїздок. MaaS — це концепція інтегрованої мобільності, яка передбачає об'єднання різних видів транспорту (громадський транспорт, таксі, каршеринг, райдшеринг, прокат велосипедів/самокатів тощо) в єдину цифрову платформу, що дозволяє планувати маршрути, бронювати та оплачувати поїздки "в єдиному вікні". Основними характеристиками MaaS є:

- єдина точка доступу (мобільний застосунок або онлайн-платформа замінює окремі сервіси);
- інтегроване планування маршруту (система пропонує оптимальні комбінації видів транспорту);

— єдина система оплати (оплата всіх етапів поїздки в межах одного додатка);

— персоналізація (налаштування під потреби користувача (час, бюджет, швидкість, екологічність);

— фокус на сервісі (основним стає доступ до пересування, а не володіння автомобілем) [6].

У сучасних дослідженнях MaaS розглядається як інструмент, здатний суттєво зменшити рівень автомобілезалежності, оптимізувати транспортні потоки та забезпечити підвищення ефективності міської мобільності за рахунок переорієнтації громадян від приватного транспорту до комбінованих та спільних моделей пересування. Ю.Паляниця, В.Дунець та співавт. (2025) підкреслюють, що успішне впровадження MaaS потребує інтеграції з IoT, Big Data та AI, а також належного інтерфейсу користувача та відкритих даних [7].

Практичним підтвердженням життєздатності цієї концепції стали перші комплексні проєкти MaaS, реалізовані в країнах Північної Європи, зокрема Whim (Гельсінкі, Фінляндія) та UbiGo (Гетеборг / Стокгольм, Швеція). Їхній досвід дозволяє оцінити як інноваційний потенціал MaaS, так і обмеження, пов'язані з інституційними, ринковими та організаційними чинниками впровадження.

Платформа Whim, створена компанією MaaS Global, стала першим у світі комерційним сервісом MaaS, що запрацював у Гельсінкі в 2016-2017 роках. Система об'єднала в одному інтерфейсі громадський транспорт, таксі, оренду авто, каршеринг та мікромобільність, забезпечивши користувачам можливість планування маршруту, бронювання поїздок і здійснення оплати через єдиний цифровий канал. За даними досліджень, у Whim використовувалася багаторівнева тарифна політика, що включала модель Pay-as-you-go (оплата за використання), підписку Whim Urban та преміальний пакет Whim Unlimited, який надавав необмежений доступ до більшості транспортних сервісів міста [8; 9].

Така гібридна модель дозволяла користувачам індивідуалізувати власні мобільні практики, водночас створюючи передумови для поступової відмови від приватного авто. Попри позитивну динаміку впровадження та значну кількість користувачів (понад 70 тис. у 2018 р.), у 2024 р. MaaS Global зіштовхнулася з фінансовими труднощами і оголосила про банкрутство. Це свідчить про те, що навіть технологічно інноваційні рішення потребують стійкої бізнес-моделі, розвинених партнерських відносин з транспортними операторами та підтримки з боку місцевої влади [10].

Інший важливий приклад ранньої реалізації MaaS — шведська платформа UbiGo, пілотний проєкт якої стартував у Гетеборзі у 2013 році. На відміну від Whim, UbiGo орієнтувалася насамперед на домогосподарства і реалізовувала модель мобільності на основі підписки, що забезпечувало користувачам доступ до громадського транспорту, каршерингу, оренди авто, таксі та сервісів мікромобільності без необхідності окремої взаємодії з кожним оператором. Система дозволяла гнучко змінювати пакети в залежності від сезонних та побутових потреб користувачів, що створювало більш адаптивні моделі мобільності порівняно з традиційними транспортними схемами [11]. Учасники пілоту демонстрували зниження залежності від приватного автомобіля та го-

товність переходити на комбіновані види транспорту, що підтверджує ефективність MaaS як інструменту формування сталої мобільності [12]. Саме UbiGo разом із Whim створили перші реальні цифрові екосистеми мобільності, в яких інтеграція транспортних сервісів супроводжувалась формуванням нового типу поведінки користувачів.

Порівняння досвіду цих двох платформ засвідчує, що основними чинниками ефективності MaaS є:

- чітко структурована модель взаємодії між транспортними операторами та платформою;
- гнучкі та зрозумілі фінансові механізми для користувачів;
- підтримка органів публічної влади на місцевому рівні у частині нормативного регулювання, тарифної політики та інтеграції даних;
- наявність стабільної інфраструктури відкритих транспортних даних.

При цьому, хоча концепція MaaS має значний потенціал для розвитку сталої мобільності, її реалізація потребує комплексного інституційного супроводу, технологічної готовності, а також узгодження бізнес-інтересів різних учасників ринку. Досвід Whim демонструє високі технологічні можливості, але й водночас вразливість комерційної моделі у випадку недостатнього ринкового масштабу чи невдалих партнерських домовленостей. UbiGo, у свою чергу, показує, що пілотні проекти з відносно невеликим охопленням можуть мати стійкий соціальний ефект і сприяти довгостроковим змінам у транспортній поведінці населення.

Отже, аналіз наведених прикладів підтверджує, що MaaS є перспективним напрямом розвитку інтелектуальних транспортних систем мегаполісу, здатним забезпечити інтеграцію цифрових сервісів, підвищення ефективності міської мобільності та зменшення навантаження на транспортну інфраструктуру. Водночас успішність таких платформ залежить від узгодженості інституційних механізмів, стратегічного бачення органів публічної влади на місцевому рівні та здатності ринку забезпечувати сталі партнерські моделі. У контексті модернізації транспортної SMART-інфраструктури українських міст досвід Whim і UbiGo може слугувати методичною основою для розроблення власних MaaS-рішень, орієнтованих на інтеграцію різних видів транспорту, розвиток цифрових сервісів та формування нових моделей мобільності населення.

Модернізація транспортної SMART-інфраструктури мегаполісів, зокрема інтеграція систем IoT-моніторингу, цифрових платформ керування мобільністю, елементів штучного інтелекту, а також розвиток MaaS-сервісів потребує значних довгострокових капіталовкладень, які далеко не завжди можуть бути забезпечені лише з місцевих або державних бюджетів. У таких умовах застосування інвестиційних моделей публічно-приватного партнерства, зокрема концесій, виступає не лише фінансово доцільним, але й стратегічно обґрунтованим механізмом для формування стійкої та технологічно зрілої транспортної інфраструктури.

Новий Закон України "Про публічно-приватне партнерство" 2025 року [13] формалізує та оновлює правові засади публічно-приватного партнерства в Україні, створюючи доволі гнучку та чітку нормативну рамку для за-

лучення приватних інвестицій у суспільно значущі проекти. Це відкриває законодавчо закріплені можливості для великих інфраструктурних проектів, які важко реалізувати виключно за рахунок бюджетних коштів. Саме такі проекти, як транспортні SMART-інфраструктурні системи, потребують значних інвестицій, довготривалого фінансування, сучасної технологічної бази та професійного управління.

Публічно-приватне партнерство дозволяє оптимізувати розподіл ризиків між державою та приватним сектором. Впровадження елементів SMART-мобільності передбачає технологічні, операційні та інституційні ризики, пов'язані зі швидкою зміною технологій, необхідністю забезпечення кібербезпеки, непередбачуваністю пасажиропотоків та можливими перебоями в роботі цифрових платформ. Закон формально визначає механізми публічно-приватного партнерства, правила укладення договорів, розподілу ризиків і взаємних обов'язків між публічним і приватним партнерами. Це означає, що проекти модернізації мають надійну правову основу для реалізації. Приватний сектор має кращу спроможність до управління технологічними ризиками та володіє необхідними технічними компетенціями, держава може взяти на себе інституційні та регуляторні ризики, забезпечуючи стабільність та прозорість привил.

Крім того, застосування концесійних форм господарювання створює передумови для залучення довгострокових інвестицій, оскільки механізм концесії забезпечує приватному партнеру прогнозований інвестиційний горизонт та гарантує можливість повернення вкладених ресурсів шляхом експлуатації відповідної інфраструктури або отримання плати за надані послуги. Такий підхід набуває особливої значущості у випадках реалізації проектів, де економічний ефект виявляється не одномоментно, а формується поступово, як, наприклад, у процесі цифрової модернізації транспортних систем, що передбачає тривалі етапи розгортання, апробації та стабілізації функціонування.

Участь приватного сектору виступає каталізатором технологічного оновлення, що має критичне значення для розвитку транспортної SMART-інфраструктури. Інноваційні компанії володіють доступом до передових технологічних рішень, нагромадженням міжнародним досвідом реалізації аналогічних проектів та організаційною гнучкістю у впровадженні нових цифрових стандартів. Залучення приватного партнера мінімізує ризики технологічної застарілості та забезпечує адаптивність інфраструктури до майбутніх інновацій. Застосування таких моделей одночасно підвищує фінансову стійкість мегаполісу, дозволяючи уникнути одноразового надмірного бюджетного навантаження та формуючи багатоканальну систему фінансування.

Модернізація транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу потребує комплексного застосування інституційно-управлінських механізмів, які поєднують правове регулювання, організаційну координацію, фінансування, технологічну інтеграцію, управління даними та взаємодію з користувачами. Нормативно-правовий механізм забезпечує стабільність і передбачуваність впровадження SMART-технологій через законодавчі акти, технічні стандарти та регуляції, включно з правилами

доступу до даних. Наприклад, Закон України "Про публічно-приватне партнерство" створює правову основу для залучення приватних інвестицій у проекти модернізації транспортної інфраструктури, дозволяючи інтегрувати цифрові рішення без ризику невідповідності нормативним вимогам [13]. Технологічні стандарти та регламенти забезпечують сумісність різних систем, підвищують безпеку та сприяють інтеграції інтелектуальних платформ у єдину міську екосистему [1].

Організаційно-інституційний механізм функціонування транспортної інфраструктури передбачає узгоджену взаємодію між органами публічної влади, муніципалітетами, транспортними операторами та спеціалізованими дата-хабами. Ключову роль у цьому процесі відіграють координаційні центри, інтегровані командні платформи та муніципальні департаменти транспорту, які забезпечують ефективне управління потоками інформації. Така інформаційна інтеграція є критично важливою для реалізації адаптивного контролю транспортних систем та впровадження MaaS-платформ, що підтверджується практикою Whim у Гельсінкі та UbiGo у Стокгольмі [8; 11]. Введення зазначеного механізму створює умови для своєчасного прийняття управлінських рішень, врахування актуальних даних про пасажиропотоки та оперативного реагування на зміну умов руху [7].

Фінансово-інвестиційний механізм є ресурсним елементом забезпечення сталого розвитку транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу. Використання моделей публічно-приватного партнерства, концесій, муніципальних інвестиційних програм та залучення приватних операторів дозволяє оптимізувати фінансові ризики, забезпечити довготривале фінансування та стимулювати інновації. Досвід Whim демонструє, що лише поєднання технологічної готовності з гнучкими бізнес-моделями та підтримкою муніципалітетів забезпечує життєздатність платформи [9; 10]. ППП і концесії дозволяють державі та місту зменшити одноразові капіталовкладення, делегуючи технологічні та операційні ризики приватним партнерам, одночасно зберігаючи контроль за інфраструктурою та регуляторні функції органів публічної влади [13].

Технологічно-процедурний механізм охоплює стандарти інтеграції, вимоги до інтероперабельності систем, кібербезпеку та протоколи обміну даними між підсистемами. Такий підхід забезпечує безперебійність роботи інтелектуальних транспортних мереж, надійність обробки даних IoT-сенсорів та ефективність алгоритмів штучного інтелекту, що використовуються для прогнозування пасажиропотоків та оптимізації світлофорного регулювання [2; 3; 5].

Механізми управління даними включають політики відкритих даних, стандарти data governance, угоди про обмін даними та аналітичні платформи. Відкритість та доступність даних критично важливі для прогнозування, аналітики та формування мультимодальних сервісів, включаючи MaaS. Відкрита взаємодія між різними учасниками екосистеми сприяє інтеграції систем Big Data, AI та IoT у єдину аналітичну платформу, що підвищує ефективність управління транспортними потоками [4; 6; 7].

Механізми участі та комунікації забезпечують інтегративність і врахування поведінкових моделей користувачів. Використання партисипативних платформ, мобільних додатків та сервісів MaaS дозволяє адаптувати

транспортні сервіси під індивідуальні потреби населення, підвищувати задоволеність користувачів і стимулювати зміни у транспортній поведінці, зокрема зменшення залежності від приватного автомобіля, що підтверджує досвід UbiGo [6; 12].

Таким чином, комплексне поєднання інституційно-управлінських механізмів забезпечує ефективну модернізацію транспортної SMART-інфраструктури мегаполісу, інтегруючи технологічні, фінансові, нормативні та соціальні аспекти в єдину систему управління мобільністю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Модернізація транспортної SMART-інфраструктури мегаполісів потребує комплексного та інтегрованого застосування нормативно-правових, організаційно-інституційних, фінансово-інвестиційних та технологічно-процедурних механізмів, доповнених системами управління даними та платформами взаємодії з користувачами. Законодавче закріплення інструментів публічно-приватного партнерства, концесійних угод та муніципальних інвестиційних програм формує передумови для залучення приватного капіталу та технологій, мінімізації інвестиційних ризиків та забезпечення довготривалого фінансування, при цьому держава гарантує стабільність регуляторної середовища та інтеграцію проектів у міські транспортні системи.

Використання інтернету мов (IoT), технологій Big Data, штучного інтелекту та аналітичних платформ створює можливості для оптимізації транспортних потоків, прогнозування пасажиропотоків, підвищення ефективності та безпеки мереж. Водночас технологічні стандарти та протоколи забезпечують інтероперабельність систем та кіберзахист критичної інфраструктури.

Соціальна складова модернізації транспортної SMART-інфраструктури мегаполісів реалізується через партисипативні механізми, мобільні додатки та сервіси MaaS, що сприяють формуванню нових моделей мобільної поведінки користувачів, підвищенню рівня їхньої задоволеності та довіри до транспортної системи.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на нормативному та фінансовому забезпеченні впровадження SMART-технологій, інтеграції цифрових платформ у міські транспортні системи, а також на оцінці їхнього соціального та екологічного впливу. Це створює концептуальну основу для формування стійкої, ефективної та інтегрованої моделі мобільності у транспортній SMART-інфраструктурі великих міст.

Література:

1. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Центр Разумкова, 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YT1-SITE.pdf>
2. Arjun Singh Lodhi, Anuj Jaiswal, Shashikant Nishant Sharma. An Investigation into the Recent Developments in Intelligent Transport System. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.14, 2023. URL: <https://easts.info/on-line/proceedings/vol.14/pdf/PP3808.pdf>

3. Sara Paiva, Mohd Abdul Ahad. Enabling Technologies for Urban Smart Mobility: Recent Trends, Opportunities and Challenges. National Center for Biotechnology. 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8003137/>

4. Hoang Phuong Nguyen etc. Applications of Big Data Analytics in Traffic Management in Intelligent Transportation Systems. International Journal on Informatics Visualization. 2022. Vol 6, No 1-2. URL: <https://joiv.org/index.php/joiv/article/view/882>

5. Мартинович Н. О., Сандулов Є. Г. Проблеми та перспективи інтеграції штучного інтелекту у громадський транспорт в Україні: аналітичний контекст. Бізнесінформ. 2025. № 9. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-9_0-pages-229_238.pdf

6. MAAS: для сталого та ефективного транспорту в містах. Серія навчально-практичних публікацій щодо успішних практик. 2024. Випуск №26. URL: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/MaaS.pdf>

7. Ю.Паляниця, В.Дунець та ін. Розвиток концепції smart systems та Mobility as a service: тенденції останнього десятиліття. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390852852_ROZVITOK_KONCEPCII_SMART_SYSTEMS_TAMOBILITY_AS_A_SERVICE_TENDENCIIOSTANNOGO_DESATILITTADEVELOPMENT_OF_THE_CONCEPT_OF_SMART_SYSTEMS_AND_MOBILITY_AS_A_SERVICE_TRENDS_OF_THE_LAST_DECADE

8. Whim: one subscription for all your transport needs. URL: <https://www.transdev.com/en/solutions/whim-maas/>

9. Whim MaaS Platform. Helsinki Metro Area, Finland. 2016. URL: <https://www.ccam-tac.org/wp-content/uploads/2022/12/Helsinki-Project.pdf>

10. MaaS Global declares bankruptcy. 2024. URL: <https://www.ccam-tac.org/news/maas-global-declares-bankruptcy/>

11. UbiGo, a mobility-as-a-service application in Gothenburg, Sweden improved attitudes towards multi-modal options. URL: <https://www.itskrs.its.dot.gov/2017-b01197>

12. Evaluation of UbiGo Stockholm. 2020. URL: https://civitas.eu/sites/default/files/eccentric_m3.5_evaluation_of_ubigo_stockholm.pdf

13. Про публічно-приватне партнерство: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>

References:

1. Razumkov Centre (2021), "Smart infrastructure in sustainable urban development: global experience and prospects for Ukraine", Available at: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTISITE.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

2. Lodhi, A.S., Jaiswal, A. and Sharma, S.N. (2023), "An Investigation into the Recent Developments in Intelligent Transport System", Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 14, Available

at: <https://easts.info/on-line/proceedings/vol.14/pdf/PP3808.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

3. Paiva, S. and Abdul Ahad, M. (2021), "Enabling Technologies for Urban Smart Mobility: Recent Trends, Opportunities and Challenges", National Center for Biotechnology, Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8003137/> (Accessed 15 Dec 2025).

4. Nguyen, H.P. et al. (2022), "Applications of Big Data Analytics in Traffic Management in Intelligent Transportation Systems", International Journal on Informatics Visualization, Vol. 6, No. 1—2, Available at: <https://joiv.org/index.php/joiv/article/view/882> (Accessed 15 Dec 2025).

5. Martynovych, N.O. and Sandulov, E.H. (2025), "Problems and Prospects of Artificial Intelligence Integration into Public Transport in Ukraine: Analytical Context", BusinessInform, vol. 9, pp. 229—238, Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-9_0-pages-229_238.pdf (Accessed 15 Dec 2025).

6. ENEF Cities (2024), "MAAS: For Sustainable and Efficient Urban Transport", Series of Educational and Practical Publications on Best Practices, Issue 26, Available at: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/MaaS.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

7. Palyanytsia, Y., Dunets, V. et al. (2025), "Development of Smart Systems and Mobility as a Service: Trends of the Last Decade", Visnyk of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences, Available at: https://www.researchgate.net/publication/390852852_ROZVITOK_KONCEPCII_SMART_SYSTEMS_TAMOBILITY_AS_A_SERVICE_TENDENCIIOSTANNOGO_DESATILITTADEVELOPMENT_OF_THE_CONCEPT_OF_SMART_SYSTEMS_AND_MOBILITY_AS_A_SERVICE_TRENDS_OF_THE_LAST_DECADE (Accessed 15 Dec 2025).

8. Transdev (2025), "Whim: One Subscription for All Your Transport Needs", Available at: <https://www.transdev.com/en/solutions/whim-maas/> (Accessed 15 Dec 2025).

9. CCAM-TAC (2016), "Whim MaaS Platform. Helsinki Metro Area, Finland", Available at: <https://www.ccam-tac.org/wp-content/uploads/2022/12/Helsinki-Project.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

10. CCAM-TAC (2024), "MaaS Global Declares Bankruptcy", Available at: <https://www.ccam-tac.org/news/maas-global-declares-bankruptcy/> (Accessed 15 Dec 2025).

11. ITS KRS (2017), "UbiGo, a Mobility-as-a-Service Application in Gothenburg, Sweden Improved Attitudes Towards Multi-Modal Options", Available at: <https://www.itskrs.its.dot.gov/2017-b01197> (Accessed 15 Dec 2025).

12. CIVITAS (2020), "Evaluation of UbiGo Stockholm", Available at: https://civitas.eu/sites/default/files/eccentric_m3.5_evaluation_of_ubigo_stockholm.pdf (Accessed 15 Dec 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), "On Public-Private Partnership: Law of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (Accessed 15 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.

Т. В. Новаченко,
д. держ. упр., професор, Інститут права та суспільних відносин
Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

М. В. Сороченко,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інститут права
та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9542-9817>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.264

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ

T. Novachenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Institute of Law
and Public Relations of the Open International University for Human Development "Ukraine"

M. Sorochenko,
PhD student of the Department of International Relations and Political Consulting, Institute of Law
and Social Relations of the Open International University of Human Development "Ukraine"

FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ENVIRONMENT OF THE PUBLIC SECTOR

Досліджено основні чинники формування та розвитку креативного середовища громадського сектору в Україні. Наголошено, що посилення конкурентоспроможності українського громадського сектору на міжнародній арені та його інтеграції у європейський простір, здатність громадського сектору культивувати креативність стає ключовим чинником його стійкості та ефективності в історичний період трансформації та євроінтеграції України. Виявлено, що формування та розвиток креативного середовища у громадському секторі України стикається з низкою значних, часто взаємопов'язаних, викликів, серед яких: інституційні та регуляторні, фінансові, кадрові та культурні, подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: від зміни законодавства, збільшення фінансування, цілеспрямованих освітніх програм, формування культури відкритості до експериментів усередині самих організацій. Ідентифіковано механізми формування сприятливого середовища для збереження талантів у громадському секторі: створення спеціалізованих хабів і коворкінгів, де активісти зможуть отримувати професійне наставництво та доступ до ресурсів креативного бізнесу для запуску спільних соціальних продуктів; систематичне навчання команд громадських організацій сучасним навичкам, зокрема наочній візуалізації інформації, методам модерації творчих процесів та мистецтву сторітелінгу (англ. storytelling) — донесення інформації, ідей чи цінностей через розповідь цікавих та емоційних історій; залучення кваліфікованих творчих фахівців (креативних директорів, редакторів, операторів) на засадах повноцінного партнерства чи контрактної роботи суттєво підвищить якість реалізованих проєктів. Наголошено, що метою забезпечення системної інноваційності та підвищення ефективності громадського сектору, необхідно забезпечити інституалізацію механізмів цільового грантового фінансування пілотних креативних соціальних ініціатив, які демонструють високий потенціал для подальшої реплікації та масштабування.

The main factors of formation and development of the creative environment of the public sector in Ukraine. It was emphasized that strengthening the competitiveness of the Ukrainian public sector in the international arena and its integration into the European space, the ability of the public sector to cultivate creativity is becoming a key factor of its stability and effectiveness in the historical period of transformation and European integration of Ukraine. It was found that the formation and development of the creative environment in the public sector of Ukraine faces a number of significant, often interrelated, challenges, including: institutional and regulatory, financial, personnel and cultural, overcoming these challenges requires an integrated approach: from changing legislation, increasing funding, targeted educational programs, forming a culture of openness to experiments within the organizations themselves. Mechanisms for creating a favorable environment for retaining talent in the public sector have been identified: the creation of specialized hubs and coworking spaces, where activists will be able to receive professional mentoring and access to creative business resources to launch joint social products; systematic training of public organization teams in modern skills, in particular, visual visualization of information, methods of moderating creative processes, and the art of storytelling — conveying information, ideas, or values through telling interesting and emotional stories; the involvement of qualified creative specialists (creative directors, editors, operators) on the basis of full— fledged partnership or contract work will significantly improve the quality of implemented projects. It was emphasized that in order to ensure systemic innovation and increase the efficiency of the public sector, it is necessary to ensure the institutionalization of mechanisms for targeted grant financing of pilot creative social initiatives that demonstrate high potential for further replication and scaling.

*Ключові слова: громадський сектор, механізми формування креативного середовища.
Key words: public sector, mechanisms for forming a creative environment.*

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

У сучасних умовах глобальних викликів необхідність обґрунтування та наукового супроводу засад креативного середовища у громадському секторі України визначається його мультифункціональною роллю як каталізатора інновацій, чинника економічного та соціального розвитку, основи для культурної стійкості та модернізації країни, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану, який обумовлює потребу формування оперативних, нестандартних та ефективних рішень, що сприяли б згуртованості суспільства, його самоорганізації та міжнародній підтримці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості формування та розвитку громадянського суспільства в Україні досліджено у працях багатьох науковців, зокрема, С. Соха [1, с. 89] здійснив фундаментальний теоретико-правовий аналіз сутності, природи та ключової ролі громадянського суспільства в контексті розбудови правової держави; Є. Павліченко, О. Білошенко та Ю. Чабаненко систематизували законодавчі засади механізму участі громадськості у здійсненні державного управління [2, с. 253]; Д. Гушинець, Н. Дяченко узагальнили механізми впливу приватного права на формування засад громадянського суспільства [3, с. 182]; Н. Щур дослідила роль громадсь-

кості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування [4, с. 155]; О. Руснак виявив проблеми формування громадянського суспільства в сучасних умовах [5, с. 123]; І. Ковбас та Л. Бзова охарактеризували особливості взаємодії громадянського суспільства з органами публічної влади [6, с. 607]; колектив авторів Національного інституту стратегічних досліджень виявив основні тенденції розвитку громадянського суспільства в 2023—2024 роках [7, с. 13—23]; О. Титаренко та І. Добровольська ідентифікували стратегічні пріоритети інституціонального забезпечення державно-громадської взаємодії в сучасній Україні [8, с. 258]; Т. Новаченко та Н. Дяченко дослідили ефективність взаємодії громадянського суспільства та влади в умовах сучасних викликів [9, с. 260].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення чинників формування та розвитку креативного середовища громадянського сектору в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування та розвиток креативного (від лат. creatio — створення, творчість, новаторська діяльність) середовища у громадському секторі України набуває надзвичайної актуальності, особливо в умовах воєнного стану та подальшої відбудови країни. Сучасні виклики, як-от: необхідність швидкого реагування на гумані-

Таблиця 1. Напрями та їх опис щодо формування і розвитку креативності громадського сектору

Напрямок	Опис
Створення доданої вартості	У громадському секторі креативні підходи можуть створювати нематеріальні цінності з високою доданою вартістю (наприклад, культурні продукти, інноваційні соціальні послуги).
Стимулювання громад	Креативні хаби та спільноти, часто ініційовані громадським сектором, можуть вдихати життя в громади, створюючи простір для розвитку місцевої економіки та формування активної творчої спільноти.
Зайнятість	Креативний сектор у цілому (який тісно взаємодіє з громадським) формує мільйони робочих місць і має потенціал для самозайнятості (особливо актуально для ветеранів, ВПО та молоді).

тарні кризи, відновлення соціальної інфраструктури та підтримка ментального здоров'я суспільства, не можуть бути вирішені лише традиційними методами управління та надання послуг.

Креативне середовище, що стимулює інноваційність, нешаблонне мислення та гнучкість, є підґрунтям не лише для розробки нових, ефективних та масштабованих рішень, а й сприяє створенню довгострокових, стійких моделей змін — від використання мистецтва та культури для психосоціальної реабілітації до впровадження високотехнологічних платформ для прозорості та залучення донорських коштів.

З огляду на необхідність посилення конкурентоспроможності українського громадського сектору на міжнародній арені та його інтеграції у європейський простір, здатність громадського сектору культивувати креативність стає ключовим чинником його стійкості та ефективності в історичний період трансформації та євроінтеграції України.

Післявоєнна відбудова вимагатиме не лише значних фінансових ресурсів, але й інноваційних підходів до залучення громадян, подолання корупції та забезпечення прозорості, що є неможливим без культури постійного пошуку кращих рішень. Креативне середовище забезпечує умови для міжсекторальної співпраці (наприклад, між громадськими організаціями, ІТ-сектором та креативними індустріями), що веде до синергетичного ефекту та появи унікальних соціальних продуктів (наприклад, освітніх програм чи цифрових сервісів для ветеранів).

Таблиця 2. Інституційні та регуляторні виклики, що уповільнюють формування та розвиток креативного середовища громадського сектору

Виклик	Опис
Недосконалість законодавства	Відсутність чіткого законодавчого визначення та підтримки саме креативних індустрій у контексті діяльності неприбуткових організацій. Бюрократичні перешкоди, які гальмують швидку реалізацію інноваційних проєктів.
Слабкість міжсекторної комунікації	Недостатня співпраця між громадським сектором, бізнесом, та державою щодо спільних креативних ініціатив. Відсутність механізмів для легкого обміну ресурсами та знаннями.
Централізованість	Занадто велика концентрація ресурсів, ідей та креативних хабів у великих містах (Київ, Львів), що створює дисбаланс та обмежує розвиток креативності у громадах та малих містах.
Невизначеність стратегії	Відсутність чіткої, довгострокової національної стратегії розвитку креативного середовища у громадському секторі, інтегрованої у регіональні плани розвитку.

На нашу думку, креативність громадського сектору впливає на забезпечення лідерської ролі громадянського суспільства, а також впливатиме на процеси відновлення та розвитку післявоєнної України. Саме креативність є ключовим вектором для суспільства, заснованого на знаннях та інноваційній економіці, оскільки креативне середовище сприяє активізації творчих здібностей співробітників та волонтерів, що є необхідним для генерації нових, реалізованих ідей та пошуку нестандартних рішень для вирішення суспільних проблем.

Для громадського сектору це означає розробку нових, ефективніших програм та проєктів, які можуть швидше адаптуватися до мінливих потреб населення (наприклад, гуманітарна допомога, психосоціальна підтримка). Тож, громадські організації, які є креативними, стають більш конкурентоспроможними у залученні ресурсів, партнерів та уваги цільових груп.

Розвиток креативності у громадському секторі не обмежується лише внутрішніми процесами, але й має значний вплив на економіку та суспільний розвиток, ефективно представляючи Україну на міжнародній арені, сприяючи культурній дипломатії. У табл. 1. представлені напрями та їх опис щодо формування і розвитку креативності громадського сектору.

Разом із тим, процес формування та розвитку креативного середовища громадського сектору України стикається з низкою значних, часто-густо взаємопов'язаних, викликів, серед яких окреслюємо такі: інституційні та регуляторні, фінансові, кадрові та культурні, представлено у (табл. 2).

Відповідно проведеного аналізу, констатуємо, що вищенаведені інституційні та регуляторні виклики у процесі формування креативного середовища громадського сектору уповільнюють модернізацію та гальмують розвиток його інноваційного потенціалу.

На нашу думку, процес формування та розвитку креативного середовища громадського сектору потребує врахування фінансових викликів, серед яких доцільно виокремити хронічне недофінансування, залежність від грантів тощо, опис яких представлено у (табл. 3).

На нашу думку, особливу увагу доцільно приділити культурним та ментальним викликам, серед яких: ризикофобія (в українській культурі управління, зокрема у деяких частинах громадського сектору, досі переважає острах перед невдачею та експериментами, що є головним гальмуючим чинником для креативності та інновацій; інерція мислення (схильність до використання перевірених, але застарілих методів роботи, замість пошуку нових, креативних рішень); скептицизм щодо цінності креативності (недооцінка ролі креативності як інструменту для вирішення соціальних проблем та вигоди від інвестицій у розвиток креативного середовища).

Безсумнівно, що в умовах воєнного стану в Україні гостро постає потреба кадрового забезпечення та добору персоналу, здатного формувати креативне середовище у громадському секторі. Особливостями кадрових викликів для процесів формування та розвитку креативного середовища громадського сектору постає професійне й емоційне вигорання

ня та обмеженість платформ для навчання креативному менеджменту. Визначенні особливості кадрових викликів представлено у (табл. 4).

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: від зміни законодавства, збільшення фінансування, цілеспрямованих освітніх програм, формування культури відкритості до експериментів усередині самих організацій.

Всесвітній економічний форум (англ. World Economic Forum Annual Meeting 2025) [11], який відбувся 20—24 січня 2025 року у м. Давос (Швейцарія), визначив креативність однією з головних компетенцій майбутнього, що підкреслює її важливість для підготовки фахівців громадського сектору.

Наголосимо, що формування та розвиток креативного середовища громадського сектору в Україні набуває стратегічного значення, особливо в контексті воєнного стану, відбудови та євроінтеграції. Відповідно чинниками формування та розвитку креативного середовища громадського сектору, постають громадські ініціативи, які базуються на комплексному підході, оскільки у такий спосіб поєднуються класичні методи соціальної діяльності з інструментами креативних індустрій та новітніми технологіями, а відтак формують потужний ресурс для розв'язання суспільних проблем. Зокрема, — це впровадження алгоритмів штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних дозволить точніше визначити суспільні запити, вдосконалювати ланцюги постачання гуманітарних вантажів і розробляти адаптивні навчальні курси чи реабілітаційні методики. Використання віртуальної та доповненої реальності для ментального відновлення, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для залучення молоді до волонтерства урізноманітнить фандрейзингові (від. англ. fundraising збір коштів) кампанії.

Використання досвіду фахівців з IT, архітектури та дизайну для розбудови безбар'єрних громадських просторів, а також для формування впізнаваних брендів і стратегій комунікації сприятимуть зростанню суспільної лояльності.

На нашу думку, формуванню сприятливого середовища для збереження талантів у громадському секторі сприятимуть такі аспекти:

— створення спеціалізованих хабів і коворкінгів (за моделлю стартап-інкубаторів), де активісти зможуть отримувати професійне наставництво та доступ до ресурсів креативного бізнесу для запуску спільних соціальних продуктів;

— систематичне навчання команд громадських організацій сучасним навичкам, зокрема наочній візуалізації інформації, методам модерації творчих процесів та мистецтву сторітелінгу (англ. storytelling) — донесення інформації, ідей чи цінностей через розповідь цікавих та емоційних історій;

— залучення кваліфікованих творчих фахівців (креативних директорів, редакторів, операторів) на засадах

Таблиця 3. Фінансові виклики та ресурси для формування та розвитку креативного середовища у громадському секторі України

Виклики	Опис
Хронічне недофінансування	Громадський сектор, особливо у сфері культури та креативності, часто фінансується за залишковим принципом. Більшість коштів йде на оперативну діяльність, а не на інновації та розвиток креативних команд.
Залежність від грантів	Надмірна залежність від короткострокових донорських грантів, які не дозволяють будувати сталі, довготривалі креативні програми та інституційну спроможність.
Обмежений доступ до кредитування	Громадські організації, навіть ті, що створюють креативні продукти із потенціалом монетизації, мають обмежений доступ до банківського кредитування та інвестицій.
Відсутність механізмів співфінансування	Слабо розвинені механізми державно-приватного партнерства та краудфандінгу, які могли б диверсифікувати джерела фінансування креативних проєктів.

Таблиця 4. Особливості кадрових викликів для процесів формування та розвитку креативного середовища у громадському секторі України

Виклики	Опис
Професійне та емоційне вигорання та нестабільність персоналу	Високе емоційне навантаження, особливо в умовах воєнного стану, разом із низькою чи нестабільною оплатою праці призводить до високого рівня професійного вигорання та плінності кадрів.
Дефіцит креативних менеджерів	Нестача фахівців, які поєднують креативне мислення з навичками проєктного менеджменту, фінансів та фандрейзингу (так звані «креативні продюсери»).
Недостатній рівень освіти та обмеженість платформ для навчання	Існуючі освітні програми часто не відповідають сучасним потребам креативного громадського сектору. Не вистачає курсів з розвитку креативності, дизайн-мислення та інноваційного лідерства для неурядових організацій.

повноцінного партнерства чи контрактної роботи суттєво підвищить якість реалізованих проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, чинниками формування та розвитку креативного середовища громадського сектору постає необхідність забезпечення передумов відновлення та створення нових креативних просторів (коворкінгів, хабів, медіатек), які є відкритими для спільної роботи громадських організацій, митців та громадян. Ці простори можуть стати осередками соціального примирення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та місцевого економічного розвитку. Забезпечення цих хабів сучасним технічним обладнанням (3D-принтерами, студіями звукозапису, обладнанням для віртуальної реальності) для реалізації інноваційних проєктів. У цьому контексті, відбувається перетворення громадського сектору з організації, що просто надає допомогу, на активатора змін, який пропонує суспільству нові моделі мислення, взаємодії та вирішення проблем.

Водночас, для повного розкриття креативного середовища громадського сектору потрібні якісні структурні зміни та створення цілісної сприятливої атмосфери, яка підтримує креативність. З метою забезпечення системної інноваційності та підвищення ефективності громадського сектору, необхідно забезпечити інституалізацію механізмів цільового грантового фінансування пілотних креативних со-

ціальних ініціатив, які демонструють високий потенціал для подальшої їх реплікації та масштабування.

Література:

1. Соха С. С. Поняття громадянського суспільства у правовій державі: роль та місце. Держава та регіони. Серія: Право 2025 р. № 1 (87). С. 85—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2025.1.12>. (дата звернення: 17.12.2025).
2. Павліченко Є., Білошенко О., Чабаненко Ю. Законодавчі засади механізму участі громадськості у здійсненні державного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету: серія ПРАВО. Випуск 64, 2021. С. 250—254. (дата звернення: 17.12.2025).
3. Гушинець Д., Дяченко Н. Громадянське суспільство та приватне право. Правові парадигми XXI століття: людина, держава, гуманізм, безпека: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2022 р.). Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 318 с. С. 180-183. (дата звернення: 17.12.2025).
4. Щур Н. Роль громадськості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування. Держава та регіони: серія публічне управління і адміністрування, № 3 (81), 2023. С. 152—157. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/25.pdf. (дата звернення: 7.12.2024). (дата звернення: 17.12.2025).
5. Руснак О. А. Проблеми громадянського суспільства в контексті публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74). № 4. 2024. С. 118—125. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/18/>. (дата звернення: 17.12.2025).
6. Ковбас І. В. та Бзова Л. Г. Діалог громадянського суспільства з органами публічної влади: проблеми та стратегічні напрями. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 606—609. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/141>. (дата звернення: 17.12.2025).
7. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках: аналіз. доп. / за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ: НІСД, 2024. 47 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.-2024.15>. (дата звернення: 17.12.2025).
8. Титаренко О. М., Добровольська І.І. Стратегічні пріоритети інституціонального забезпечення державно-громадської взаємодії в сучасній Україні. Economic space. 2025. №203. С. 256—262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.256-262>. (дата звернення: 17.12.2025).
9. Новаченко Т., Дяченко Н. Українське громадянське суспільство та влада в умовах війни: формування нових смислів взаємодії. Збірник матеріалів XXIII Міжнародного наукового конгресу "Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів". ННІ Публічного управління ХНУ ім. В. Казаріна. 27 квітня 2023 року. С. 259—261. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content>. (дата звернення: 17.12.2025).

10. World Economic Forum Annual Meeting 2025. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/>. (дата звернення: 17.12.2025).

References:

1. Sokha, S. S. (2025), "The concept of civil society in a state governed by the rule of law: role and place", *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo*, vol. 1 (87), pp. 85—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2025.1.12>
2. Pavlichenko, Ye., Biloshenko, O. and Chabanenko, Yu. (2021), "Legislative principles of the mechanism of public participation in the implementation of public administration in Ukraine", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu: serii: Pravo*, vol. 64, pp. 250—254.
3. Hushynets, D. and Diachenko, N. (2022), "Civil society and private law", *Legal paradigms of the 21st century: man, state, humanism, security: materials of the international scientific and practical conference*, pp. 180—183.
4. Shchur, N. (2023), "The role of the public in shaping public social policy to achieve the principles of good governance", *State and Regions: Public Governance and Administration Series*, vol. 3 (81), pp. 152—157.
5. Rusnak, O. A. (2024), "Problems of civil society in the context of public administration", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4, pp. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/18>.
6. Kovbas, I. V. and Bzova, L. H. (2025), "Dialogue between civil society and public authorities: problems and strategic directions", *Derzhava ta rehiony: serii publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 1, pp. 606—609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/141>.
7. Potapenko, V. Kaplan, Yu. Tyshchenko, Yu. and Tokman, V. (2024), *Stan rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini u 2023-2024 rokakh [The state of development of civil society in Ukraine in 2023—2024: analytical supplement]*, NISS, Kyiv,. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>.
8. Tytarenko, O. M. and Dobrovolska, I. I. (2025), "Strategic priorities of institutional support of state-civil interaction in modern Ukraine", *Economic space*, vol. 203, pp. 256—262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.-203.256-262>.
9. Novachenko, T. and Diachenko, N. (2023), "Ukrainian civil society and government in wartime: formation of new meanings of interaction", *Zbirnyk materialiv XXIII Mizhnarodnoho naukovooho konhresu "Publichne upravlinnia XXI stolittia: osoblyvosti voiennoho i pisliavoiennoho periodiv". NNI Publichnoho upravlinnia [Collection of materials of the XXIII International Scientific Congress "Public Administration of the XXI Century: Features of the War and Post-War Periods]*, KhNU im.V. Kazarina, Kharkiv, Ukraine, pp. 259—261, available at: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content> (Accessed 20 Dec 2025).
10. World Economic Forum (2025), "Annual Meeting", available at: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.

- Є. В. Козловський,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-6170>
- І. П. Кудінова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1324-3840>
- С. М. Неїленко,
к. т. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-2682>
- О. Є. Зараховський,
к. культурології, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1246-3040>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.269

СПЕЦИФІКА РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

- Ye. Kozlovskyi,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management and Tourism,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
- I. Kudinova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant
Management and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
- S. Neilenko,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel
and Restaurant Management and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
- O. Zarakhovskyi,
PhD in Culturology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Management
and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

SPECIFICS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION THE PUBLIC REGULATION MECHANISM OF HOSPITALITY AND TOURISM

В статті розглянуто специфіку розробки та реалізації механізму державного регулювання сфери гостинності та туризму, зокрема складові елементи політики регулювання та підтримки цієї сфери, яка реалізується на національному та регіональному рівнях управління та пов'язана з усіма процесами, що відбуваються в цьому секторі економіки. Визначено загальні цілі державного регулювання сфери гостинності та туризму, а також основні елементи організаційно-економічного механізму регулювання та підтримки цієї сфери. Запропонована модель механізму

му враховує внесок кластерно-мережевої взаємодії у розвиток регіональних ринків туристичних послуг та фінансово-економічного стану їх суб'єктів. Механізм регулювання не лише вирішує поточні проблеми сфери гостинності та туризму, але й створює основу для майбутнього розвитку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

The article observes the specifics of development and implementation the public regulation mechanism of hospitality and tourism, in particular the constituent elements of the policy for regulating and supporting this sector, which is implemented at the national and regional levels of government and is related to all processes taking place in this sector of economics. The general objectives of the public regulation mechanism of hospitality and tourism are determined, as well as the main elements of the organizational and economic mechanism for regulating and supporting this sector. It should be noted that the main purpose of the mechanism is to create a comprehensive regulatory framework aimed at stimulating investment in the hospitality and tourism, promoting the creation of a system of development standards, forming mechanisms for financial support for regions and hospitality and tourism enterprises, ensuring sustainable development of hospitality and tourism infrastructure within the framework of national and regional programs. Various stages of implementing support measures should include an analysis of the current state of the hospitality and tourism, the formation of a system of performance target indicators and an assessment of the achievement of the results of the mechanism.

The proposed mechanism model takes into account the contribution of cluster-network interaction to the development of regional tourism services markets and the financial and economic status of their subjects. Only with the coordinated functioning of legal, financial, organizational, educational, informational and social institutions, as well as the institute of environmental sustainability, can a mechanism for the public regulation mechanism of hospitality and tourism be developed that is capable of adapting to constantly changing conditions. The proposed regulatory mechanism not only solves current problems of the hospitality and tourism, but also creates a basis for future development, combining economic efficiency with social responsibility and environmental safety. The results obtained are characterized by such features as complexity — the effects are manifested in several regions at once; sustainability — changes are long-term; balance — the interests of all stakeholders are taken into account; measurability — all results can be measured by specific indicators.

Ключові слова: гостинність; туризм; ринок послуг; механізм державного регулювання; державна підтримка; сталий розвиток; фінансові ресурси; моніторинг; аудит.

Key words: hospitality; tourism; service market; public regulation mechanism; state support; sustainable development; financial resources; monitoring; audit.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера гостинності та туризму є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, яка постійно і швидко розвивається. Ця сфера охоплює широкий спектр послуг, включаючи розміщення, харчування, екскурсії, розваги та інші види туристичного обслуговування, що спрямовані на задоволення потреб мандрівників. У цьому контексті особливої значущості набуває державне регулювання сфери гостинності та туризму, оскільки саме державні органи формують стратегічні напрями розвитку цієї сфери, регулюють правові та економічні відносини, створюють умови для залучення інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищення якості пропонованих послуг. Без повного та чіткого уявлення всіх аспектів реалізації

діяльності з регулювання сфери гостинності та туризму, форм та інструментів регулювання на національному та регіональному рівнях неможливо ефективно провадити туристичний та готельно-ресторанний бізнес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розробки та реалізації механізму державного регулювання сфери гостинності та туризму є різнобічними та неоднозначними. Ці проблеми досліджували багато науковців, серед яких слід відзначити Алексєєву Ю. В., Ахмедову О. О., Біль М. М., Бирковича В. І., Валентюк В. П., Козловського Є. В., Кучай О. В., Степанова В. Ю., Тюріну Д. М., Яворського Р. І. та ін.

Проте, незважаючи на різні аспекти розвитку сфери гостинності та туризму, яким присвячено чимало наукових праць, проблеми розробки та реалізації механізму державного регулювання цієї сфери з теоретичної та практичної точки зору, залишаються малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розробка та реалізація механізму державного регулювання сфери гостинності та туризму на основі комплексного підходу, що охоплює економічні, екологічні, соціальні та інші параметри довгострокового планування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Політика регулювання та підтримки розвитку ринку послуг гостинності та туризму є діяльністю різних державних структур, організацій та індивідів, яка пов'язана з реалізацією системи загальних інтересів щодо досліджуваного ринку на основі політичної влади та комплексу економічних та соціальних механізмів.

Вона може реалізовуватись на різних рівнях управління: національному та регіональному. На національному рівні розробляються загальні правила та механізми функціонування національного ринку послуг гостинності та туризму, що сприяють створенню належних умов для сталого розвитку галузі загалом. На регіональному рівні розробляються загальні правила та механізми функціонування ринку з урахуванням особливостей конкретного регіону [1, с. 146].

У межах політики регулювання та підтримки розвитку ринку послуг гостинності та туризму на різних рівнях розробляються конкретні програми та механізми, спрямовані на:

- створення правової бази;
- розподіл та використання ресурсів;
- стимулювання зайнятості на ринку (організація робочих місць, освіта та підвищення кваліфікації, фінансова підтримка);
- стабілізацію умов провадження бізнесу (у разі різних коливань та змін факторів зовнішнього середовища);
- регулювання фінансових потоків;
- контроль якості послуг, що пропонуються на ринку;
- захист прав споживачів.

Політика регулювання та підтримки розвитку ринку послуг гостинності та туризму пов'язана з усіма процесами, що відбуваються на цьому ринку, здійснюючи значний вплив на їх реалізацію. Відповідно до цього підходу виокремимо її основні характеристики:

- зміст відображає основні цілі та механізми прийняття рішень;
- форма відображає організаційну структуру, включаючи державні структури всіх рівнів управління, організації та індивідуумів;
- процес реалізації відображає систему внутрішніх зв'язків та послідовність дій;
- суб'єкти показують хто бере участь у соціально-економічних відносинах;
- функції характеризують специфіку вибору напрямів політики, відображену в процесах регулювання [6, с. 63].

На нашу думку, загальні цілі державного регулювання сфери гостинності та туризму вбачаються у наступному:

1. Забезпечення зростання сектора та збереження конкурентоспроможності: виявляє себе через забезпечення національних проєктів та спеціальних програм, нормативно-правового регулювання, участі у розвитку територіального бренду, підтримки ініціатив з кадрового і технологічного забезпечення діяльності.

2. Планування діяльності з урахуванням необхідності формування прийнятної концепції просторового розподілу. Йдеться про націленість на реалізацію діяльності, що сприяє якісному використанню, розподілу та перерозподілу територіальних ресурсів. Все це стимулює залучення місцевого населення до участі у прийнятті важливих рішень щодо формування схеми вдосконалення туристичного комплексу регіону.

3. Забезпечення безпеки та комплексної реалізації заходів щодо задоволення потреб клієнтів: виявляє себе через інформаційну та правову підтримку, розробку загальних вимог безпеки, модернізацію та контроль за станом інфраструктурного забезпечення територій, дотриманням правил експлуатації туристичних об'єктів.

4. Забезпечення координування діяльності всіх елементів туристичного комплексу. У цьому питанні важливою є систематизація регулювання через єдині системи, створення ефективних організаційних структур виконавчих органів та координуючих департаментів, впровадження системи моніторингу якості, налагодження збалансованого функціонування взаємопов'язаних інформаційно-комунікаційних структур.

5. Інвестування в інновації та виробництво знань, створення інструментів та методики удосконалення туристичної діяльності. Йдеться про забезпечення системи цілеспрямованих інвестиційних вкладень у розвиток туристичного комплексу та проєктної діяльності, опрацювання заходів щодо своєчасного оновлення інформаційно-комунікаційних систем та програмного забезпечення, створення сприятливих умов для підвищення інвестиційної привабливості регіонів, встановлення пріоритетних напрямів фінансування, надання пільг туристичним організаціям [2, с. 211].

Далі спробуємо розкрити основні елементи організаційно-економічного механізму регулювання та підтримки розвитку ринку послуг гостинності та туризму на національному та регіональному рівнях управління.

1. Національний рівень. На цьому рівні основну роль відіграє спеціальний центральний орган регулювання і підтримки розвитку ринку послуг гостинності та туризму. Він відповідає за підвищення ефективності роботи на національному рівні, використовуючи економічні, управлінські, кадрові, інформаційні та соціально-культурні інструменти. Він також забезпечує розвиток всіх елементів сфери туризму та гостинності, реалізуючи такі функції:

- розробка принципів реалізації державної політики, включаючи визначення цілей та механізмів реалізації для всіх учасників організаційної структури національного ринку послуг туризму та гостинності;
- формування прогнозів та перспектив розвитку національного ринку послуг гостинності та туризму на основі зібраних аналітичних даних для розробки комплексних планів та програм, націлених на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу;
- розробка системи статистичної звітності, що забезпечує збирання та обробку даних для прийняття

рішень щодо національного ринку в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі, включаючи розробку форм для онлайн збору та формування статистичної звітності у цифровому середовищі;

- формування системи спеціальних заходів та проєктів, що відповідають цілям розвитку національного ринку послуг гостинності та туризму у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі;

- розробка комплексу адміністративних регламентів та нормативно-правових актів, що регулюють відносини між учасниками національного ринку послуг гостинності та туризму, а також визначають умови взаємодії та контролю;

- розробка системи національних стандартів на ринку послуг гостинності та туризму.

Реалізація цих функцій має сприяти усуненню дисбалансу між продавцями, постачальниками та споживачами послуг гостинності та туризму, що виникає в результаті турбулентної зміни ринку під впливом факторів довкілля (як усередині країни, так і за її межами). Це забезпечить побудову такої моделі функціонування ринку, яка здатна миттєво реагувати на зміни та використовувати усі передові технології. Вона враховує взаємодії між державними структурами на всіх рівнях управління, організаціями та індивідуумами та забезпечує доступність передового досвіду всім учасникам з метою розвитку національного ринку послуг гостинності та туризму загалом та зростання ефективності кожного з його елементів.

2. Регіональний рівень. На цьому рівні основну роль грає спеціалізований регіональний департамент, який відповідає за регулювання та підтримку розвитку ринку послуг туризму та гостинності. Він відповідає за підвищення ефективності роботи на рівні регіону, використовуючи економічні, управлінські, кадрові, інформаційні та соціально-культурні інструменти. Департамент відповідає за створення привабливих умов ведення бізнесу в регіоні, транслює основні цінності сфери гостинності та туризму, які прийняті на національному рівні, та відповідає за виконання заходів державної підтримки на території регіону.

Департамент проводить дослідження споживачів, виявляючи їх запити та переваги з метою розвитку нових напрямів діяльності у виділених сегментах, формує запити на розробку та впровадження нових послуг з огляду на можливість регіонального ринку. Департамент забезпечує розвиток всіх елементів сфери гостинності та туризму, реалізуючи такі функції:

- формування прогнозів та перспектив розвитку регіонального ринку послуг гостинності та туризму у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі на основі постійного моніторингу ринку;

- забезпечення дотримання реалізації принципів та механізмів політики державної підтримки, яка прийнята на національному рівні;

- організація документообігу зі збору необхідних даних у рамках запитів національного та регіонального рівнів;

- забезпечення інформаційної взаємодії між учасниками ринку з метою своєчасного обміну необхідною інформацією;

- підтримка в просуванні асортименту послуг, що пропонуються в регіоні на національний рівень, а також просування регіону як туристичної території на національному ринку;

- впровадження цифрових інструментів у ринкові процеси підвищення якості послуг гостинності та туризму у регіоні.

Реалізація цих функцій має призвести до зниження бар'єрів для ведення бізнесу, адміністративних перешкод та підвищити інвестиційну привабливість регіону загалом.

Слід зазначити, що основною метою механізму є створення комплексної нормативно-правової бази, спрямованої на стимулювання інвестицій у сферу гостинності та туризму, сприяння створенню системи стандартів розвитку, формування механізмів фінансової підтримки регіонів та підприємств сфери гостинності та туризму, забезпечення сталого розвитку інфраструктури гостинності та туризму у межах реалізації національних та регіональних програм.

Різні етапи реалізації заходів підтримки повинні включати аналіз поточного стану сфери гостинності та туризму, формування системи цільових показників ефективності та оцінку досягнення результатів механізму. Заходи державної підтримки туристичного сектора мають реалізовуватись у рамках бюджетного планування, а видаткові зобов'язання мають бути передбачені у бюджеті на черговий фінансовий рік.

Розподіл фінансових ресурсів між національним та регіональним рівнями необхідно будувати на основі міжбюджетних трансфертів, де центральна влада, спираючись на стратегічні пріоритети, виділятиме цільові субсидії та дотації. У свою чергу, регіональна влада зможе спрямовувати ці кошти на локальні проєкти, включаючи модернізацію санаторно-курортних об'єктів та створення доступних туристичних маршрутів. Зрештою, регіони будуть використовувати їх для реалізації конкретних ініціатив, таких як благоустрій територій та підтримка малих туристичних об'єктів, враховуючи специфіку кожного рівня, тим самим забезпечивши наступність та адаптивність управління.

Контроль за використанням коштів здійснюватиметься через регулярні перевірки державного казначейства, які проводяться, наприклад, не менше одного разу на рік, а також незалежні аудити, спрямовані на забезпечення цільового витрачання та виявлення порушень на всіх рівнях. Звітність передбачає щоквартальне подання регіонами фінансових звітів до уряду з детальним відображенням розподілу коштів, проведених заходів та отриманих результатів, що посилює прозорість процесу. Запобігання конфліктам інтересів при розподілі та освоєнні ресурсів буде досягнуто через перевірку обов'язкових декларацій доходів та майна посадових осіб усіх рівнів, а також шляхом ротации відповідальних осіб між національним та регіональним рівнями, що зменшить ризики корупції та забезпечить об'єктивність прийняття рішень [3, с. 166].

Моніторинг ефективності витрачання бюджетних коштів необхідно проводити на основі щоквартального аналізу показників ефективності, які збиратимуться регіональними статистичними органами та консолідуватимуться на національному рівні для коригування роз-

поділу ресурсів та виявлення неефективних напрямків. Слід запровадити щорічну оцінку незалежними експертами, яка посилить гарантію об'єктивності та прозорість використання коштів на всіх рівнях, що також сприятиме сталому розвитку сфери гостинності та туризму.

Механізм державного регулювання сфери гостинності та туризму вибудовується через інституційні зв'язки, що підкреслюють взаємозв'язок елементів управління через узгоджені зусилля суб'єктів на національному та регіональному рівнях. Міжнародні дослідження свідчать, що розвинені інституційні системи відіграють важливу роль у спроможності туристичного сектора стимулювати стійке економічне зростання, а це, в свою чергу, свідчить про значущість інституційного підходу.

Формування механізму сталого розвитку гостинності та туризму в умовах економічного відновлення спирається на спадкоємність та узгодженість дій усіх рівнів влади, що сприяє синхронізації управління та підвищенню його результативності. Основу механізму складають стратегічні орієнтири, що відповідають пріоритетам розвитку гостинності та туризму в країні, спрямовані на забезпечення сталого соціально-економічного зростання регіонів та країни.

Координація дій на всіх рівнях влади, застосування різних інструментів регулювання та досягнення чітких цілей гарантують, що розвиток гостинності та туризму не завдає шкоди навколишньому середовищу та місцевому населенню. При цьому такий підхід не лише сприяє економічному зростанню, але й забезпечує екологічну безпеку та соціальну справедливість, які є запорукою довгострокової сталості туризму [5, с. 61].

Основу механізму сталого розвитку складають:

- економічна стійкість: розвиток гостинності та туризму має сприяти національному та регіональному економічному зростанню. Цього можна досягти шляхом збільшення туристичного ВВП, створення нових робочих місць та розширення туристичної інфраструктури;

- екологічна складова: захист природних ресурсів та мінімізація впливу людини на навколишнє середовище є важливими орієнтирами. Екологічна стійкість гарантує, що розвиток туризму не завдає шкоди екосистемам та ландшафтам. Пріоритет має бути відданий розвитку сільського зеленого туризму;

- соціальна справедливість: підтримка місцевих спільнот через професійне навчання та створення робочих місць, а також забезпечення доступності туризму для всіх. Це сприятиме соціальному благополуччю та зниженню соціальної дискримінації [7, с. 45].

Фінансові інструменти (кредити) та економічні заходи (програми підтримки) мають працювати у комплексі. Це дає подвійний ефект: з одного боку, бізнес отримує пряму підтримку, з другого — знижується фінансовий тягар. Адміністративні важелі (угоди про партнерство) та ринкові механізми (залучення капіталу через краудфандинг) доповнюють один одного, дозволяючи залучати приватні інвестиції.

Ключовою особливістю механізму державного регулювання сфери гостинності та туризму є його циклічність. Як тільки поставлену мету досягнуто (зростання туристичної активності, створення робочих місць), автоматично починається новий етап фінансування. Наприклад, регіони, які завершили програму ре-

конструкції пляжів можуть отримати додаткові гранти на розвиток відповідної інфраструктури. Важливим є також принцип зворотного зв'язку: регулярний моніторинг показників дозволяє негайно вносити корективи в заходи, які реалізуються. Наприклад, якщо регіон не досягає цільових показників зайнятості, до програми підтримки можуть бути включені конкретні заходи щодо планового навчання або підвищення кваліфікації населення.

Сталий розвиток туризму може бути забезпечений лише за рахунок комплексної реалізації всіх напрямків розвитку інституційного середовища — від правових норм до конкретних фінансових інструментів. Без системної підтримки з боку всіх рівнів влади окремі заходи не дадуть значного економічного та соціального ефекту. Необхідно здійснювати обмін як позитивним, так і негативним досвідом між регіонами з наступною консолідацією на національному рівні [8, с. 65].

Важливість стратегічного планування та вдосконалення інституційного середовища для сталого розвитку сфери гостинності та туризму полягає у його здатності забезпечити довгострокову передбачуваність, послідовність дій усіх учасників галузі та ефективне використання ресурсів. Стратегічне планування дозволяє сформувати систему чітких цілей і пріоритетів для розвитку регіонального туризму з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів. Воно дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із сезонністю попиту, перевантаженням природних ландшафтів та нестабільністю інвестицій. Основними напрямками покращення інституційного середовища є зміцнення нормативно-правової бази, підвищення прозорості адміністративної діяльності та розвиток механізмів взаємодії між владою, підприємствами, місцевими жителями та суб'єктами туристичної діяльності.

Запропонована модель механізму враховує внесок кластерно-мережевої взаємодії у розвиток регіональних ринків туристичних послуг та фінансово-економічного стану його суб'єктів. Тільки при узгодженому функціонуванні правового, фінансового, організаційного, освітнього, інформаційного та соціального інститутів, а також інституту екологічної стійкості можна розробити механізм державного регулювання сфери гостинності та туризму, здатний адаптуватися до умов, які постійно змінюються.

Запропонований механізм регулювання не лише вирішує поточні проблеми галузі, але й створює основу для майбутнього розвитку, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Отримані результати характеризуються такими особливостями, як комплексність — ефекти виявляються відразу у кількох регіонах; стійкість — зміни мають довгостроковий характер; збалансованість — враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін; вимірність — всі результати можна виміряти конкретними показниками.

ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зробити висновки, що для ефективного державного регулювання сфери гостинності та туризму необхідно вжити таких заходів:

- якісне поновлення матеріальної інфраструктури шляхом створення сучасних туристичних об'єктів, що

відповідають міжнародним стандартам; модернізація існуючої інфраструктури з використанням екологічно чистих технологій та створення комфортних та безпечних умов для проведення дозвілля;

— розвитку кадрового потенціалу за рахунок створення системи безперервного професійного навчання спеціалістів, підвищення кваліфікації працівників галузі та збільшення кількості робочих місць;

— посилення туристичного потоку за рахунок збільшення кількості відвідувачів;

— збільшення тривалості перебування туристів у регіоні та підвищення рівня їх задоволеності якістю послуг;

— покращення інфраструктури за рахунок підвищення доступності, створення мереж доступу до відповідних послуг та оптимізації логістичних маршрутів;

— забезпечення екологічної стабільності за рахунок зниження антропогенного навантаження на природне середовище, впровадження ресурсозберігаючих технологій та збереження біорізноманіття рекреаційної зони.

Механізм державного регулювання сфери гостинності та туризму має бути досить гнучким, щоб швидко реагувати на мінливі обставини, зберігаючи при цьому загальну стратегічну спрямованість на сталий розвиток туризму. Особливо важливо запровадити фінансові стимули, щоб спонукати всіх учасників раціонально використовувати ресурси та постійно вдосконалювати свою діяльність. Система моніторингу дозволить швидко оцінити ефективність більшості вжитих заходів та своєчасно скоригувати стратегію розвитку.

Потенційні обмеження та ризики запропонованого механізму полягають у можливих перешкодах, зокрема у недостатньому фінансуванні на регіональному рівні та свідомому опорі частини приватного сектора до змін. До ризиків також можна віднести збільшення адміністративного навантаження та потенційна неузгодженість дій між органами управління на національному та регіональному рівнях, що вимагатиме додаткових заходів координації та адаптації.

Література:

1. Ахмедова О. О. Загальнотеоретичні засади реалізації державної політики у сфері забезпечення безпеки туристичної галузі: порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 33. С. 144—148.

2. Козловський Є. Державне регулювання та підтримка розвитку туризму в Україні: досвід країн Центральної та Східної Європи. Актуальні проблеми внутрішньої політики. 2004. Вип. 4. С. 209—218.

3. Козловський Є. В. Проблеми формування інвестиційної політики в галузі туризму. Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2007 р. Київ: Вид-во НАДУ, 2007. Т. 2. С. 165—167.

4. Козловський Є. Роль туристичної галузі в активізації соціальної роботи в сучасному українському суспільстві. Наук. вісн. Чернівецького ун-ту. 2005. № 244. С. 86—91.

5. Кучай О. В. Роль держави в організації туристичного бізнесу: міжнародний та український досвід. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія. 2022. Вип. 27. С. 58—67.

6. Степанов В. Ю. Державна політика розвитку туристично-рекреаційної діяльності: концептуальний аспект. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2023. Вип. 1. С. 62—71.

7. Тюріна Д. М. Державне регулювання та планування розвитку туристичної сфери. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 1. С. 42—49.

8. Яворський Р. І. Особливості адміністративно-правових засобів регулювання туристично-рекреаційної діяльності. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2024. Том 35. № 2. С. 63—68.

References:

1. Akhmedova, O. O. (2022), "General theoretical principles of implementing state policy in the field of ensuring the safety of the tourism industry: a comparative analysis of domestic and foreign experience", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33, pp. 144—148.

2. Kozlovskiy, Ye. (2004), "Public regulation and support of tourism development in Ukraine: the experience of the countries of Central and Eastern Europe", *Aktual'ni problemy vnutrishn'oi polityky*, vol. 4, pp. 209—218.

3. Kozlovskiy, Ye. V. (2007), "The problems of formation the investment policy in tourism industry", *Materialy konferentsii [Conference Proceedings of the Strategy of reforming the system of public administration on the basis of democratic governance]*, *Naukovo-praktaktychna konferentsiia za mizhnarodnoiu uchastiu [Sciences-practice conference behind the international participation]*, NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 2, pp. 165—167.

4. Kozlovskiy, Ye. (2005), "The role of the tourism industry in activating the social work in modern Ukrainian society", *Nauk. visn. Chernivets'koho un-tu*, vol. 244, pp. 86—91.

5. Kuchaj, O. V. (2022), "The role of the state in organizing the tourism business: international and Ukrainian experience", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho lnhvistychnoho universytetu. Serii: Istorii, ekonomika, filofii*, vol. 27, pp. 58—67.

6. Stepanov, V. Yu. (2023), "State policy for the development of tourism and recreational activities: a conceptual aspect", *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 62—71.

7. Tiurina, D. M. (2022), "State regulation and planning of tourism development", *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 42—49.

8. Yavors'kyj, R. I. (2024), "Features of administrative and legal means of regulating tourist and recreational activities", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Yurydychni nauky*, vol. 35, pp. 63—68.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2026 р.

К. М. Юрченко,
аспірантка, Київський національний економічний університет м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2820-289X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.275

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО БІЗНЕСУ В СОЦІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

K. Yurchenko,
Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CUSTOMER-ORIENTED BUSINESS IN THE SOCIAL ECONOMY

Визначте, що особливе місце відводиться державі у процесах розвитку країни, насамперед у стимулюванні економічного зростання, у захисті національних інтересів у масштабі світового господарства, де в останні десятиліття набирають темпи інтеграційні тенденції. Економічна взаємодія публічної влади та бізнесу може бути такою, що прискорює економічне зростання, чи нейтральною, але може й провокувати застійні чи кризові явища у розвитку країни. Саме тому від державної економічної політики багато в чому залежать, не лише умови функціонування бізнесу, а й вирішення проблем розвитку як економіки загалом, так і кожного бізнесу (підприємництва) окремо. У зв'язку з цим закономірно виникає питання: чи може слабка держава проводити сильну та ефективну економічну політику, формувати сучасну економічну політику держави, визначити основні завдання державної економічної політики нашої держави у сучасних досить складних економічних умовах.

Зазначено, що взаємодія публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу багатогранна і багатоаспектна, де економічні функції держави, адаптовані до вимог часу, залежать від характеру реальних проблем розвитку національного та світового господарства. Інакше кажучи, коли відзначаємо, що світ початку ХХІ ст. мало схожий світ на початку і навіть у середині ХХ століття, то чималою мірою подібна оцінка відноситься і до будь-якої держави. Взаємодія публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу розвивається разом із суспільством та економікою, і представники різних теоретичних шкіл чи політичних течій дискутують не про державу взагалі, а про конкретно-історичний зміст та форми її економічної політики. Сучасна держава, яку розглядають з боку її економічних функцій, — "єдина в трьох особах": громада, підприємець, а також гарант ринкової системи та демократичного устрою суспільства — публічна влада. Всі ці іпостасі так чи інакше виражаються в тому, наскільки держава бере участь у створенні та перерозподілі вартості в національній економіці. У нормальних, некризових умовах держава причетна до обох цих процесів, що зумовлюють відтворення та економічне зростання.

Determine that a special place is given to the state in the processes of the country's development, primarily in stimulating economic growth, in protecting national interests in the global economy, where integration trends have been gaining momentum in recent decades. The economic interaction of public authorities and business can be such that it accelerates economic growth, or neutral, but can also provoke stagnant or crisis phenomena in the development of the country. That is why not only the conditions for the functioning of business, but also the solution of development problems of both the economy as a whole and each business (entrepreneur) separately depend on state economic policy in many respects. In this regard, the question naturally arises: can a weak state pursue a strong and effective economic policy, form a modern economic policy of the state, determine the main tasks of the state economic policy of our state in today's rather difficult economic conditions.

It is noted that the interaction of public authorities and customer-oriented business is multifaceted and multi-faceted, where the economic functions of the state, adapted to the requirements of the time, depend on the nature of the real problems of the development of the national and world economy. In other words, when we note that the world of the beginning of the 21st century. is not much like the world at the beginning and even in the middle of the 20th century, then to a large extent a similar assessment applies to any state. The interaction of public authorities and customer-oriented business develops together with society and the economy, and representatives of various theoretical schools or political movements discuss not the state in general, but the specific historical content and forms of its economic policy. The modern state, which is considered from the side of its economic functions, is "one in three persons": the community, the entrepreneur, and the guarantor of the market system and the democratic structure of society — public authorities. All these hypostases are expressed in one way or another in the extent to which the state participates in the creation and redistribution of value in the national economy. In normal, non-crisis conditions, the state is involved in both of these processes, which determine reproduction and economic growth.

Ключові слова: національні інтереси, взаємодія публічної влади та бізнесу, економічне зростання, державна економічна політика

Key words: national interests, interaction between public authorities and business, economic growth, state economic policy.

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

У ринковій системі ключовими ланками є ринок та конкуренція. Але щоб і ринок, і конкуренція виявили себе повною мірою, вони повинні мати надійний захист держави від монопольних чи інших зазіхань. Отже, державні інститути покликані бути досить сильними та дієвими, щоб впоратися із завданням підтримки в ефективному стані ринкового механізму. В результаті господарський механізм сучасної змішаної економіки постає як єдине ціле, що складається з ринку (конкуренції) і неринкового регулювання, яке, у свою чергу, є корпоративним і державним регулюванням.

Особливе місце відводиться державі у процесах розвитку країни, насамперед у стимулюванні економічного зростання, у захисті національних інтересів у масштабі світового господарства, де в останні десятиліття

набирають темпи інтеграційні тенденції. Економічна взаємодія публічної влади та бізнесу може бути такою, що прискорює економічне зростання, чи нейтральною, але може й провокувати застійні чи кризові явища у розвитку країни. Саме тому від державної економічної політики багато в чому залежать, не лише умови функціонування бізнесу, а й вирішення проблем розвитку як економіки загалом, так і кожного бізнесу (підприємництва) окремо. У зв'язку з цим закономірно виникає питання: чи може слабка держава проводити сильну та ефективну економічну політику, формувати сучасну економічну політику держави, визначити основні завдання державної економічної політики нашої держави у сучасних досить складних економічних умовах [1, с. 279].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До питань взаємодії влади і громадськості у своїх працях зверталися Т. Андрійчук, О. Бажинова, М. Бой-

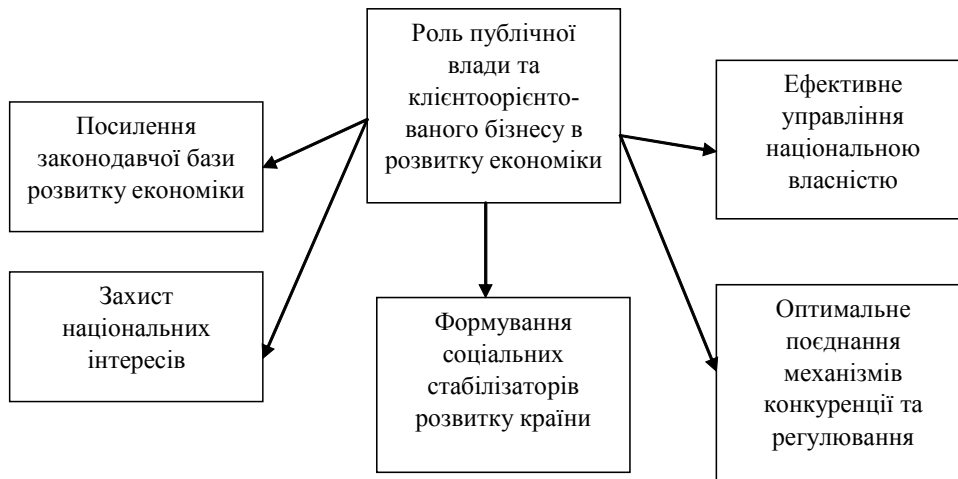


Рис. 1. Сучасні підходи до підвищення ролі публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу в розвитку країни

Джерело: розроблено автором.

чук, К. Глубоченко, Н. Дніпренко, Л. Загайнова, І. Колосовська, А. Кучабський, В. Латишева, В. Папуша, І. Підлуська, Є. Романенко, С. Тимофєєв, О. Турій, А. Халецький, В. Юрченко та інші. Однак проблеми дієвості механізмів взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу в соціальній економіці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових факторів впливу на розвиток механізмів публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу в соціальній економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Взаємодія публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу багатогранна і багатоаспектна, де економічні функції держави, адаптовані до вимог часу, залежать від характеру реальних проблем розвитку національного та світового господарства. Інакше кажучи, коли відзначаємо, що світ початку ХХІ ст. мало схожий світ на початку і навіть у середині ХХ століття, то чималою мірою подібна оцінка відноситься і до будь-якої держави. Взаємодія публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу розвивається разом із суспільством та економікою, і представники різних теоретичних шкіл чи політичних течій дискутують не про державу взагалі, а про конкретно-історичний зміст та форми її економічної політики.

Сучасна держава, яку розглядають з боку її економічних функцій, — "єдина в трьох особах": громада, підприємець, а також гарант ринкової системи та демократичного устрою суспільства — публічна влада. Всі ці іпостасі так чи інакше виражаються в тому, наскільки держава бере участь у створенні та перерозподілі вартості в національній економіці [2, с. 3]. У нормальних, некризових умовах держава причетна до обох цих процесів, що зумовлюють відтворення та економічне зростання.

Отже, стійкість ринкової системи вирішальним чином залежить від комплексу дій держави, вкладе-

них у ефективний розвиток країни. В останні ж десятиліття при її оцінці на перший план стали виходити соціальні індикатори: рівні зайнятості та безробіття, динаміка реальної заробітної плати, рівень життя населення тощо. Соціальний клімат став визначальним для економічної атмосфери. Однак вирішити ці завдання самотужки, без допомоги бізнесу держава не може.

Запропоновано підвищувати роль держави означає (рис. 1):

- охорона прав людини, суб'єктів господарювання і суспільних організацій;
- виконання ролі арбітра в численних суперечках і конфліктах;
- визначення законодавчих "правил гри" в економіці і суспільно-політичному житті й контроль за виконанням цих правил;
- виконання за дорученням суспільства низки функцій, які нераціонально або небезпечно доручати приватним особам чи яким-небудь інститутам;
- боротьба зі злочинністю і тероризмом;
- охорона від замахів ззовні, регулювання зовнішніх відносин, захист інтересів своїх громадян і фірм за кордоном [3, с. 47].

Не можна не відзначити, що у всесвітньо відомому підручнику першого американського Нобелівського лауреата з економіки професора П. Самуельсона чітко акцентується економічна роль держави у сучасній економіці. І в інших сучасних працях не менш відомих американських учених роль держави аналізується зовсім не з позицій протиставлення ринку, а в аспекті пошуку ефективної взаємодії обох для вирішення проблем сучасного і майбутнього економічного розвитку [4].

Втіленням на практиці цього плюралізму є також те, що для ліберальної демократії характерна система поділу влади на три самостійні гілки — законодавчу, виконавчу та судову. У взаємній боротьбі та органічній взаємодії вони забезпечують таку систему стримувань та противаг, яка не дозволяє жодній з них відсунути або придушити інші гілки та займати панівне становище.

Це не може не позначитися на взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу. Важливе значення має той факт, що в ліберальній демократії створено таку систему прийняття рішень, яка протиставляє одна одній різні інститути влади, а нерідко й окремих їхніх представників. Але за всіх можливих застережень держава в ідеалі покликана забезпечувати інтереси всього суспільства, всіх без винятку її громадян. Тому й кажуть, що держава виражає загальну волю народу чи нації. Цілком природно, що вона розробляє та здійснює такий політичний курс, який не завжди і не в усьому може співпадати з інтересами окремих бізнесменів, корпорацій та навіть цілих галузей економіки. Світогляд бізнесменів відрізняється від поглядів урядовців. Перші орієнтуються на можливості ринку, а другі, навпаки, втручаються в ринкові відносини, намагаючись пристосувати їх до соціально-політичних вимог [5, с. 79]. Держава може обмежити доступ до ринку, нав'язати неринкові стандарти безпеки та якості та порушити структуру ринку, щоб перерозподілити ресурси на користь тих, хто не може їх отримати.

Більше того, публічна влада здатна радикально впливати на успіх чи провал того чи іншого бізнесу чи цілих галузей економіки. Тому деякі дії публічної влади сприймаються бізнесом загалом чи окремими його частинами із несхваленням і навіть ворожістю [6]. Це породжує непорозуміння та взаємну недовіру.

Проте весь досвід ХХ ст. переконливо свідчить про зростаючу взаємозалежність публічної влади та бізнесу. Понад те, протягом ХХ століття з обох боків зростало усвідомлення того, що з усіх існуючих між ними відмінностях вони мають і чимало спільних інтересів. Відносини цих з першого погляду супротивників характеризувалися духом не лише суперництва, а й співробітництва.

Кожна зі сфер здійснення життєдіяльності клієнтоорієнтованого бізнесу має досить складну структуру. Кожен із елементів має свої специфічні інтереси, які завжди збігаються з інтересами інших суб'єктів соціальної та економічної діяльності. Найчастіше ці інтереси у тій чи іншій формі та ступені суперечать один одному і, більше того, вступають у конфлікти та протистояння один з одним [7, с. 239]. Відповідно, нерідко інтереси одних суб'єктів можуть реалізовуватися за рахунок інтересів інших суб'єктів.

Інакше кажучи, принципи вільної конкуренції та вільного ринку, взяті в чистому вигляді, по суті, припускають своєрідну гру з нульовою сумою, згідно з якою виграш однієї сторони виявляється програшем для іншої сторони, і навпаки. Без відповідного коригування, яке здійснюється, перш за все, державою, такий стан речей може стати фактором соціальних конфліктів та нестабільності в суспільстві, що, природно, не може не позначитися і на стані як окремих підприємств, корпорацій, фірм, галузей, так і економіки країни в цілому.

Жодна публічна влада, незалежно від її ідейно-політичної орієнтації, не може залишатися байдужою до стану розвитку країни, до того, як функціонує бізнес,

хоча б через те, що економічні потрясіння можуть просто знищити її. Можна навіть без перебільшення сказати, що урядові програми мають вирішальне значення для розвитку та бізнесу.

Публічна влада покликана забезпечити правову базу та соціальний клімат, що сприяє ефективному функціонуванню ринкової економіки, захист конкуренції; перерозподіл доходів, коригування розподілу ресурсів з метою зміни структури національного продукту, стабілізацію економіки, контроль за рівнем зайнятості та інфляції, стимулювання економічного зростання.

Кількісно визначити роль публічної влади в управлінні країною дуже важко, навіть неможливо. Вона настільки широка і різноманітна, що її не можна виразити в будь-яких кількісних чи статистичних одиницях виміру. Щоправда, з певною часткою достовірності можна встановити обсяг національного продукту, який виробляється під егідою уряду, загальний обсяг продукції, що купується державою, питому вагу та абсолютні розміри державних інвестицій [8, с. 14]. Але навіряд чи можна скільки-небудь точно визначити та виміряти коефіцієнт корисної дії заходів держави щодо захисту довкілля, охорони здоров'я та праці робітників, захисту інтересів споживачів, забезпечення рівного доступу до вакантних робочих місць та контролю за практикою ціноутворення у певних галузях економіки тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Тісні зв'язки взаємодії публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу випливають із самої сутності ліберально-демократичної системи правління та правової держави, заснованих на засадах політичної рівності та визнання, поряд із політичними правами, соціальних прав громадян на гідні умови та стандарти життя людини. Політики обираються та переобираються на виборах. Їхній особистий успіх на політичній ниві залежить від стану економіки, оскільки найпершою турботою виборців є зайнятість і, отже, здорова економіка.

Коли йдеться про взаємодію публічної влади та клієнтоорієнтованого бізнесу, необхідно розуміти, в ім'я чого здійснюється ця взаємодія. Було б глибоко неправильно вбачати тут лише егоїстичні мотиви — що бізнес хоче отримати від держави привілеїв, а держава, навпаки, хоче нібито "приручити" бізнес. Питання стоїть принципово по-іншому: лише влада і бізнес, які на всіх рівнях об'єднали свої ресурси та амбіції, здатні вивести Україну на шлях сталого розвитку, вирішити завдання соціально-економічної модернізації суспільства.

Тим не менш, бізнес не може діяти без певних нормативів та правил, які організовують ринок та допомагають контролювати його. В даний час здатність і готовність підприємців оперативно реагувати на закони і постанови, які приймає державна влада, значно більше впливають на прибутковість бізнесу, ніж це було два-три десятиліття тому. Перед бізнесменами постають нові проблеми, пов'язані з простеженням

процесу проходження та прийняття законів та постанов у галузі економічного та соціального регулювання.

Література:

1. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 275—281.
2. Андріяш В., Верба С. Теоретичні підходи до сутності "корпоративна соціальна відповідальність". Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 1—5.
3. Ігнатенко М.М., Мармоль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
4. Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. Економіка та управління національним господарством. 2020. № 1 (24). URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf. (дата звернення: 05.12.2025).
5. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандінгу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 76—82.
6. Шелест О., Обидьєнна Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 17 (34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) (дата звернення: 05.12.2025).
7. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. С. 238—245.
8. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13—16.

References:

1. Ovadenko, V. (2024), "Theoretical principles of formation of corporate social responsibility in agribusiness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 275—281.
2. Andriash, V. and Verba, S. (2023), "Theoretical approaches to the essence of corporate social responsibility", *Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 1—5.
3. Ihnatenko, M.M., Marmul, L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises under conditions of market globalization", *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.
4. Dluhopolskyi, O.V. and Korovytska, O.A. (2020), "Empirical criteria for assessing corporate social responsibility policy", *Ekonomika ta upravlin nianatsionalnym hospodarstvom*, vol. 1 (24), available at: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf (Accessed 5 December 2025).

5. Akhnovska, I.O. and Levchenko, O.V. (2021), "Development of crowdfunding for financing smallbusiness in the information economy", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 16, pp. 76—82.

6. Shelest, O. and Obydiennova, T. (2023), "Improvement of methods for increasing social responsibility of organizations under martial law", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, vol. 17 (34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15).

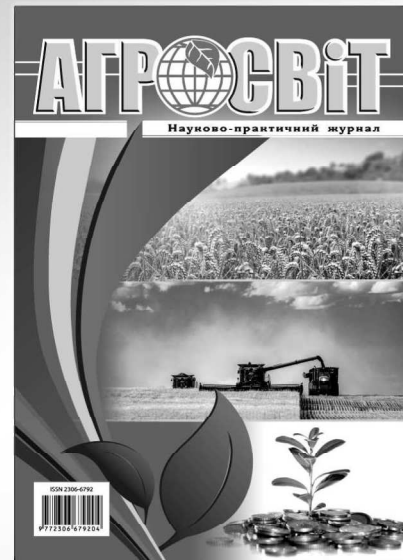
7. Lykholat, S.M. (2022), "Analysis of implementation of corporate social responsibility principles in practical activity of enterprises", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 34, pp. 238—245.

8. Seliverstova, L.S. and Losovska, N.V. (2019), "Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of business social responsibility management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 13—16.
Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 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

А. М. Паєнок,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1560-8034>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.280

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

А. Payenok,
Postgraduate student of Department of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

STATE ADMINISTRATION OF THE SPHERE OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY
OF PARTICIPANTS IN COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE

У статті здійснено аналіз розвитку та сучасного стану сфери медико-соціального забезпечення учасників бойових дій в Україні як одного з напрямів державної соціальної політики та національної системи охорони здоров'я. Обґрунтовано, що зазначена сфера сформувалася як багаторівневий механізм, який інтегрує правові, організаційні, фінансово-економічні та медичні інструменти державного впливу й спрямований на задоволення специфічних потреб ветеранів війни. На основі нормативно-правового аналізу встановлено, що держава законодавчо закріпила розгалужену систему пільг, гарантій і соціальних послуг для учасників бойових дій, які охоплюють медичне обслуговування, медичну та психологічну реабілітацію, санаторно-курортне лікування, соціальний захист, житлове забезпечення, доступ до освіти, професійну адаптацію та працевлаштування. Дослідження чинної моделі медико-соціального забезпечення дало змогу виявити домінування пільгово-компенсаторного підходу, орієнтованого переважно на надання матеріальних пільг, компенсацій і грошових виплат. Підкреслено, що така модель, виконуючи важливу функцію соціальної підтримки, не завжди створює умови для активної інтеграції ветеранів у цивільне життя, розвитку їхнього людського потенціалу та економічної самостійності, а за умов суттєвого зростання кількості ветеранів після повномасштабної війни може призводити до посилення соціальної напруги та зниження ефективності державної політики у цій сфері. Водночас акцентовано увагу на позитивних трансформаціях, пов'язаних із поступовим переходом до людиноцентричного та інтегрованого підходу, який поєднує медичну, психологічну й соціальну складові допомоги. Проаналізовано сучасні інструменти модернізації системи медико-соціального забезпечення, зокрема реалізацію Програми медичних гарантій Національної служби здоров'я України, розвиток спеціалізованих реабілітаційних пакетів, розширення програми "Доступні ліки", упровадження цифрових сервісів через портал "Дія" та спеціалізовані платформи "єВетеран" і "Ветеран PRO", а також пілотні проекти з посилення первинної медичної допомоги для ветеранів. Зроблено висновок, що ефективність медико-соціального забезпечення учасників бойових дій визначається не лише обсягом наданих пільг, а насамперед здатністю держави забезпечити комплексність, безперервність, міжвідомчу узгодженість і персоналізацію послуг. Наголошено на необхідності подальшого розвитку цієї сфери шляхом уніфікації стандартів надання допомоги, розбудови регіональної інфраструктури, активного залучення громадського та недержавного секторів і стратегічної переорієнтації державної політики з моделі "пільг" на модель "можливостей", спрямовану на відновлення та реалізацію людського потенціалу ветеранів.

This article provides a comprehensive analysis of the development and current functioning of medical and social support for combat veterans in Ukraine as an area of state social policy and the national healthcare system. It is argued that this system has evolved as a multi-layered mechanism integrating legal, organizational, financial, economic and medical instruments of state influence and aimed at meeting the specific needs of war veterans. A regulatory analysis reveals that the state has legislatively established a comprehensive system of benefits, guarantees and social services for combat veterans, encompassing medical care, medical and psychological rehabilitation, spa treatment, social protection, housing, access to education, professional adaptation and employment. A study of the current model of medical and social support revealed the predominance of a preferential-compensatory approach, focused primarily on the provision of material benefits, compensation and cash payments. It is emphasized that this model, while providing important social support, does not always create conditions for the active integration of veterans into civilian life, the development of their human potential and economic independence. Furthermore, with a significant increase in the number of veterans after a full-scale war, it can lead to increased social tension and a decrease in the effectiveness of state policy in this area. At the same time, emphasis is placed on the positive transformations associated with the gradual transition to a person-centered and integrated approach that combines medical, psychological and social components of care. Modern tools for modernizing the medical and social security system are analyzed, in particular the implementation of the Medical Guarantees Program of the National Health Service of Ukraine, the development of specialized rehabilitation packages, the expansion of the Affordable Medicines program, and the introduction of digital services through the Action portal and specialized eVeteran platforms and assistance for veterans. It is concluded that the effectiveness of medical and social support for combat veterans is determined not only by the volume of benefits provided, but above all by the state's ability to ensure comprehensiveness, continuity, interdepartmental coordination and personalization of services. The need for further development in this area was noted through the unification of standards for the provision of assistance, the development of regional infrastructure, the active involvement of the public and non-governmental sectors, and a strategic reorientation of state policy from a "benefits" model to an "opportunities" model aimed at the restoration and realization of the human potential of veterans.

Ключові слова: державне управління, медико-соціальне забезпечення, учасник бойових дій, ветеран війни, організаційно-правові засади, соціальний захист, державна ветеранська політика, механізми державного управління.

Key words: public administration, medical and social security, combatant, war veteran, organizational and legal foundations, social protection, state veterans' policy, public administration mechanisms.

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

Успішна інтеграція учасників бойових дій у суспільне, економічне та сімейне життя є ключовою метою державної політики у сфері медико-соціального забезпечення. Для її досягнення держава застосовує комплекс управлінських інструментів, серед яких провідне місце посідають соціальні пільги, законодавчо гарантовані права та система спеціалізованих послуг, адресованих цій категорії громадян. У межах медико-соціального забезпечення учасникам бойових дій забезпечується доступ до безоплатної медичної допомоги в закладах державної та комунальної форм власності, надання необхідних лікарських засобів і виробів медичного призначення, а також можливість проходження медичної та психологічної реабілітації. Окреме значення має право на санаторно-курортне лікування, протезування, отримання ортопедичних виробів і технічних засобів реабі-

літації, що сприяють відновленню втрачених функцій та підвищенню рівня самостійності осіб, які зазнали шкоди здоров'ю внаслідок участі в бойових діях. Сукупно ці заходи виконують компенсаторну функцію, спрямовану на зменшення негативних фізичних, психологічних і соціальних наслідків воєнного досвіду. Характерною рисою медико-соціального забезпечення учасників бойових дій є його інтегрований характер, який передбачає одночасне поєднання медичних, психологічних і соціальних складових. Такий підхід дозволяє відійти від вузького трактування допомоги виключно як лікування тілесних ушкоджень і зосередитися на комплексному відновленні особистості, її соціальної активності, здатності до праці та повноцінної участі в цивільному житті. Важливу роль у цьому процесі відіграє координація дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та соціального захисту, а також активна участь громадських і ветеранських організацій.

Отже, сфера медико-соціального забезпечення учасників бойових дій виступає невід'ємною складовою су-

часної державної соціальної політики та системи охорони здоров'я України. Вона поєднує правові, організаційні, фінансові й медичні механізми впливу, спрямовані на збереження та відновлення фізичного й психічного здоров'я ветеранів, підвищення рівня їхнього соціального добробуту, працездатності та загальної якості життя. Ефективність державного управління в цій сфері визначається насамперед узгодженістю дій усіх залучених суб'єктів, достатністю фінансових ресурсів і реальним доступом учасників бойових дій до передбачених законодавством пільг, гарантій і послуг, що є необхідною передумовою соціальної стабільності та сталого розвитку України в умовах війни й післявоєнної трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження досить динамічно розвивається, тому в основі дослідження використано здебільшого дані, статистичні дані та інші матеріали офіційних джерел інформації, органів публічної влади. Потрібно наголосити, що сукупність відомостей про фізичних осіб, що містяться в Єдиному державному реєстрі (далі — Реєстр) ветеранів війни, є інформацією з обмеженим доступом. Дані Реєстру використовуються для забезпечення реалізації особами пільг та інших соціальних гарантій. Інформація або інші персональні дані про особу з Реєстру безоплатно надається центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики, для використання у статистичних цілях. Центральні та місцеві органи виконавчої влади, інші органи державної влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування безоплатно надають розпоряднику Реєстру інформацію, необхідну для формування та актуалізації Реєстру, у тому числі таку, що містить персональні дані, відцифрований образ обличчя та доступ до інформаційних (автоматизованих), інформаційно-комунікаційних, комунікаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, власниками (розпорядниками, держателями, володільцями, адміністраторами тощо) яких є державні органи або органи місцевого самоврядування, у тому числі до Єдиного державного демографічного реєстру, Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, Державного реєстру актів цивільного стану громадян та електронної системи охорони здоров'я [1]. Суб'єктами, що забезпечують у межах своїх повноважень надання відомостей до Реєстру, є центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, які виготовляють, постачають і ремонтують технічні та інші засоби реабілітації, що призначені для безоплатного забезпечення осіб з інвалідністю внаслідок війни за рахунок коштів державного бюджету, та відповідають кваліфікаційним вимогам, установленим Мінсоцполітики, реабілітаційні установи та інші установи, організації і суб'єкти, що згідно із законодавством надають соціальні послуги особам. Тому у дослідженні використано наявні дані з відкритих джерел та чинної нормативно-правової бази проблематики дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сфери медико-соціального забезпечення учасників бойових дій в Україні як складно-

го, багаторівневого сегменту державної соціальної політики та системи охорони здоров'я, який поєднує правові, організаційні, фінансово-економічні та медичні механізми впливу, виявлення проблем та перспектив її розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера медико-соціального забезпечення учасників бойових дій є складовою системи державної соціальної політики та охорони здоров'я, що охоплює сукупність правових, організаційних, економічних і медичних заходів, спрямованих на забезпечення лікування, реабілітації, профілактики захворювань, соціального захисту, відновлення працездатності та інтеграції учасників бойових дій у мирне життя. Об'єктом державного управління медико-соціального забезпечення учасників бойових дій є система суспільних відносин, процесів і заходів, спрямованих на збереження, відновлення та підтримку фізичного й психічного здоров'я, соціального добробуту, працездатності та якості життя учасників бойових дій, а також самі учасники бойових дій як отримувачі медичних і соціальних послуг.

Одними з інструментів державного управління медико-соціального забезпечення учасників бойових дій є пільги, гарантії та послуги. Учасникам бойових дій надаються такі пільги в частині медико-соціального забезпечення:

- 1) безплатне одержання ліків, лікарських засобів, імунобіологічних препаратів та виробів медичного призначення за рецептами лікарів;
- 2) першочергове безплатне зубопротезування (за винятком протезування з дорогоцінних металів);
- 3) безплатне забезпечення санаторно-курортним лікуванням або одержання компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування. Порядок надання путівок, розмір та порядок виплати компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування визначаються Кабінетом Міністрів України (дію пункту 3 частини першої статті 12 зупиняли відповідно до законодавства про бюджет держави) [2];
- 8) користування при виході на пенсію (незалежно від часу виходу на пенсію) чи зміні місця роботи поліклініками та госпіталями, до яких вони були прикріплені за попереднім місцем роботи;
- 9) щорічне медичне обстеження і диспансеризація із залученням необхідних спеціалістів;
- 10) першочергове обслуговування в лікувально-профілактичних закладах, аптеках та першочергова госпіталізація.

Окрема група пільг для учасників бойових дій стосується соціального забезпечення, та включає такі пільги:

- виплата допомоги по тимчасовій непрацездатності в розмірі 100 процентів середньої заробітної плати незалежно від стажу роботи;
- використання чергової щорічної відпустки у зручний для них час, а також одержання додаткової відпустки із збереженням заробітної плати строком 14 календарних днів на рік;
- переважне право на залишення на роботі при скороченні чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці та на пра-

цвештування у разі ліквідації підприємства, установи, організації;

- першочергове забезпечення жилою площею осіб, які потребують поліпшення житлових умов, та першочергове відведення земельних ділянок для індивідуального житлового будівництва, садівництва і городництва, першочерговий ремонт жилих будинків і квартир цих осіб та забезпечення їх паливом. Учасники бойових дій, які дістали поранення, контузію або каліцтво під час участі в бойових діях чи при виконанні обов'язків військової служби, забезпечуються жилою площею, у тому числі за рахунок жилої площі, що передається міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями у розпорядження місцевих рад та державних адміністрацій, — протягом двох років з дня взяття на квартирний облік;

- одержання позики на будівництво, реконструкцію або капітальний ремонт жилих будинків і підвірних будівель, приєднання їх до інженерних мереж, комунікацій, а також позики на будівництво або придбання дачних будинків і благоустрій садових ділянок з погашенням її протягом 10 років починаючи з п'ятого року після закінчення будівництва. Зазначені позики надаються у порядку, який визначається Кабінетом Міністрів України;

- першочергове право на вступ до житлово-будівельних (житлових) кооперативів, кооперативів по будівництву та експлуатації колективних гаражів, стоянок для транспортних засобів та їх технічне обслуговування, до садівницьких товариств, на придбання матеріалів для індивідуального будівництва і садових будинків;

- безплатний проїзд один раз на два роки (туди і назад) залізничним, водним, повітряним або міжміським автомобільним транспортом, незалежно від наявності залізничного сполучення, або проїзд один раз на рік (туди і назад) вказаними видами транспорту з 50-процентною знижкою;

- зі сплати податків, зборів, мита та інших платежів до бюджету відповідно до податкового та митного законодавства;

- позачергове користування всіма послугами зв'язку та позачергове встановлення на пільгових умовах квартирних телефонів (оплата у розмірі 20 процентів від тарифів вартості основних та 50 процентів — додаткових робіт). Абонементна плата за користування телефоном встановлюється у розмірі 50 процентів від затверджених тарифів;

- першочергове обслуговування підприємствами, установами та організаціями служби побуто, громадського харчування, житлово-комунального господарства, міжміського транспорту;

- позачергове обслуговування закладами та установами, що надають соціальні послуги з догляду. У разі неможливості здійснення такого обслуговування закладами соціального захисту населення відшкодовуються витрати, пов'язані з доглядом за цим ветераном війни, в порядку і розмірах, встановлених чинним законодавством;

- учасникам бойових дій на території інших держав надається переважне право на вступ до закладів вищої, фахової передвищої освіти, право на позаконкурсний вступ до закладів професійної (професійно-технічної) освіти і на курси для одержання відповідних професій.

Пільги щодо плати за житло, комунальні послуги та паливо, надаються учасникам бойових дій та членам їх

сімей, що проживають разом з ними, незалежно від виду житла чи форми власності на нього.

Учасникам бойових дій пенсії або щомісячне довічне грошове утримання чи державна соціальна допомога, що виплачується замість пенсії, підвищуються в розмірі 25 процентів прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність. Щороку до Дня Незалежності України учасникам бойових дій виплачується разова грошова виплата у порядку та розмірах, визначених Кабінетом Міністрів України в межах відповідних бюджетних призначень, встановлених законом про Державний бюджет України.

Держава забезпечує учасникам бойових дій та їх дітям, у тому числі дітям, які навчаються за денною формою навчання у закладах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, — до закінчення такими дітьми закладів освіти, але не довше ніж до досягнення ними 23 років, державну цільову підтримку для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти у державних та комунальних закладах освіти.

Державна цільова підтримка для здобуття професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти надається у вигляді:

- повної або часткової оплати навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів;

- пільгових довгострокових кредитів для здобуття освіти;

- соціальної стипендії;

- безоплатного забезпечення підручниками;

- безоплатного доступу до мережі Інтернет, систем баз даних в закладах освіти;

- безоплатного проживання в гуртожитку;

- інших заходів, затверджених Кабінетом Міністрів України.

Надання пільг відбувається з урахуванням особливостей, визначених законом для окремих категорій працівників [3].

Зубопротезування фінансується з місцевих бюджетів. Загалом вказане питання врегульовано Інструкцією про порядок надання стоматологічної допомоги в закладах охорони здоров'я та медичних підрозділах Збройних Сил України (наказ Міністерства оборони України від 18.08.2015 року № 414). Зазначається, що безоплатне зубопротезування (за винятком протезування з дорогоцінних металів, кераміки, металокераміки, цільнолитих, металопластмаси, нітріттанового покриття, біологічного протезування, імплантів), надається пільговим категоріям громадян, які зареєстровані на території певної територіальної громади в межах сум, які затверджені в кошторисі закладу на відповідні цілі у поточному році. Надання послуг по зубопротезуванню пільговим категоріям громадян здійснює медичний заклад, що виконує функції з надання стоматологічної допомоги населенню у відповідному населеному пункті. У разі виявлення в пацієнтів захворювань, за наявності яких не може бути надана необхідна кваліфікована стоматологічна допомога, лікар стоматологічного профілю направляє таких пацієнтів до спеціалізованих відділень закладів охорони здоров'я Міністерства охорони здоров'я України.

Контроль за належністю особи до пільгової категорії громадян здійснює управління соціальної політи-

ки певного регіону. На підставі затверджених реєстрів медичний заклад, що виконує функції з надання стоматологічної допомоги населенню в місті, в межах кошторисних призначень замовляє фінансування на підставі актів виконаних робіт з протезування пільгових верст населення, які перевіряються комісією на чолі з завідувачим ортопедичним відділенням та затверджуються головним лікарем закладу, передаються головному бухгалтеру поліклініки для підготовки та надання до Держказначейства платіжного доручення для перерахування (відшкодування) вартості послуг по зубопротезуванню пільговим категоріям громадян з загального рахунку на спеціальний рахунок сум бюджетного відшкодування безкоштовного протезування у відповідності до актів виконаних робіт. Контроль за цільовим використання бюджетних коштів здійснює медичний заклад, що виконує функції з надання стоматологічної допомоги населенню у населеному пункті [4].

На порталі Дія за ідентифікатором послуг 01396 надається послуга "Постановка на чергу для пільгового зубопротезування громадян" [5]. Прийом документів на пільгове зубопротезування громадян здійснюється органом місцевого самоврядування.

З метою обліку, ідентифікації, планування, розробки державної політики в Україні функціонує Єдиний державний реєстр ветеранів війни — це єдина державна інформаційно-телекомунікаційна система, призначена для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, захисту та знеособлення інформації про ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей таких осіб та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України.

Реєстр створюється для забезпечення:

- 1) обліку осіб, визначених частиною першою цієї статті;
- 2) реалізації особами, визначеними частиною першою цієї статті, пільг та інших соціальних гарантій, передбачених цим Законом та іншими законодавчими актами;
- 3) адміністрування потреб осіб, визначених частиною першою цієї статті;
- 4) координації діяльності органів виконавчої влади та у випадках, передбачених законом, органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту осіб, визначених частиною першою цієї статті.

Відповідно до законодавства України, ветеран війни як і кожен громадянин має право на безоплатне отримання у державних та комунальних закладах охорони здоров'я медичної допомоги, до якої, зокрема, належать:

- екстрена медична допомога;
- первинна медична допомога, яка учасникам бойових дій (далі — УБД), як правило, надається сімейними лікарями;
- спеціалізована медична допомога, що надається за медичними показаннями. Як правило, така допомога надається районними закладами охорони здоров'я за місцем проживання учасника бойових дій.

На сьогодні можна відзначити високу ефективність державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програ-

мою медичних гарантій, яку реалізує НСЗУ, проходить розширення програми "Доступні ліки", яка дає можливість кожному українцю, зокрема, ветерану війни, отримати низку лікарських засобів безкоштовно або за невелику оплату. До сфери відання цього МОЗ належать 36 закладів, що надають комплекс профілактичних, лікувальних, оздоровчих та реабілітаційних заходів як для ветеранів війни, так і для ветеранів системи МВС, учасників бойових дій, військовослужбовців та певних пільгових категорій та членів їх родин. Крім того, в системі МОЗ діє 8 медичних реабілітаційних центрів. На жаль, низка закладів не функціонує через тимчасову окупацію, пошкодження або замінування. Також в цих закладах діє ВЛК, надається медико-психологічна реабілітація. Напрацьовані окремі протоколи роботи з певними категоріями працівників, зокрема, таких, які звільнені з полону. МВС разом з МОЗ систематично реалізують заходи щодо направлення поранених на лікування та протезування за кордон.

Спільні напрацювання Міноборони, МОЗ, Мінцифри, Мінветеранів та експертів щодо зміни процесу проходження ВЛК, зокрема, в частині цифровізації процесів та організаційно-ресурсних питань. Враховуючи зростання навантаження на ВЛК, мережа комісій розширюється, в тому числі за рахунок створення додаткових гарнізонних ВЛК та залучення цивільних закладів охорони здоров'я. В планах урядовців — запровадження електронного документообігу між військовими частинами та військовими госпіталями, а також електронної черги у ВЛК. Окремо напрацьовується порядок інформування військовослужбовців щодо алгоритму дій в процесі проходження ВЛК, а також наявних у них прав та гарантій, відповідно до законодавства.

Ветерани війни можуть розраховувати на отримання певних медпослуг безкоштовно за Програмою медичних гарантій. Йдеться про діагностику, лікування й реабілітацію. Список безоплатних послуг включає реабілітаційні послуги, операції та необхідні інструментальні дослідження, ліки, психологічну підтримку та інше. Крім цього, у Національній службі здоров'я України заявили, що ветерани можуть розраховувати на безкоштовні інструментальні дослідження — рентген, МРТ, КТ тощо. За потреби, визначеної лікарем, і наявності направлення, їх можуть зробити в будь-якому медзакладі, що підписав договір з НСЗУ. За стаціонарних умов лікування в медзакладі все здійснюється без направлення.

Безкоштовні препарати ветеранам гарантують за програмою "Доступні ліки" для стаціонарного чи амбулаторного лікування. Йдеться про ліки від серцево-судинних хвороб, діабету II типу, розладів психіки й поведінки, епілепсії, бронхіальної астми, а також інсулін і препарати для профілактики інсульту й інфаркту. Для їх отримання необхідно взяти рецепт. Водночас, у НСЗУ пояснили, що безкоштовні медичні послуги надають ті заклади, які мають договір зі службою за відповідним напрямом.

У пакети допомоги, що покриваються системою медичних гарантій, об'єднано 41 різний напрям. У 2023 році в Україні 25 комунальних госпіталів безкоштовно обслуговували пацієнтів. Найбільше таких закладів у Полтавській, Львівській та Волинській областях. Тут до гарантовано безкоштовних пакетів послуг входять стаціонарна і амбулаторна допомога, реабілітація у ста-

ціонарі, хірургія тощо [6]. Загальна кількість надавачів медичних послуг у 2025 році становить близько 3 733 заклади по всій Україні незалежно від форми власності (державні, комунальні, приватні, ФОП), які надавали послуги в рамках програми за даними статистики НСЗУ [7].

Підвищення якості медичної допомоги для ветеранів є одним із пріоритетів спільної роботи Міністерства у справах ветеранів, Міністерства охорони здоров'я та Національної служби здоров'я України. У межах цієї співпраці було представлено пілотну ініціативу, спрямовану на розширення доступу ветеранів війни до медичних послуг. Її запровадження стало відповіддю на те, що ветерани значно частіше, ніж цивільне населення, стикаються з хронічними захворюваннями та складними станами здоров'я, зумовленими специфічними умовами служби, тривалими фізичними навантаженнями та впливом шкідливих чинників. Тому виникають проблеми інституційної координації, нормативно-правового забезпечення та міжвідомчої взаємодії у сфері ветеранської політики. З'являється необхідність інтеграції безпекового підходу в механізми публічного управління ветеранськими питаннями. Науковці пропонують напями удосконалення державної ветеранської політики з метою підвищення її ефективності та стійкості в умовах сучасних безпекових викликів [8]. А також враховують зміни у віковій, статевій та професійній структурі населення, спричинені мобілізацією, внутрішнім переміщенням і зовнішньою міграцією в умовах повномасштабної війни; наголошують на необхідності врахування зниження людського потенціалу громад, дисбалансам на місцевих ринках праці та викликам для системи територіальної оборони [9—10].

Держава, усвідомлюючи відповідальність перед людьми, які ризикували життям і здоров'ям, ініціювала розроблення пілотного проєкту, що передбачає розширення переліку гарантованих і безоплатних медичних послуг на рівні первинної медичної допомоги. Йдеться про комплексні можливості діагностики, лікування, реабілітації та психологічної підтримки з урахуванням специфічних потреб ветеранів.

Розширений пакет медичних послуг для ветеранів війни, зокрема, охоплює:

- формування індивідуального плану обстеження та лікування;
- проведення скринінгу хронічних захворювань;
- амбулаторну реабілітацію у разі уражень опорно-рухового апарату;
- поглиблену психологічну допомогу;
- підтримку у подоланні різних форм залежностей;
- консультації фахівців із комплексного супроводу.

Ветерани війни мають право на безоплатне лікування та медичні препарати у випадку гострого інфаркту міокарда. Кошти оплачує Національна служба здоров'я України згідно з Програмою медичних гарантій, але за умови, що заклад має укладений договір. Безоплатні ліки, обстеження та лікування забезпечують ветеранам далеко не всі медичні заклади. Всього лікарень, які мають договір з Національною службою здоров'я України, є 73, причому три з них — приватної форми власності.

Санаторно-курортне лікування можна отримати в санаторіях України за власним вибором, згідно з дого-

ворами, які укладаються структурними підрозділами з питань соціального захисту населення або органами соціального захисту населення з особами та санаторно-курортними закладами.

Нормативно визначено, що безкоштовним санаторно-курортним лікуванням забезпечуються:

- 1) учасники бойових дій, постраждали учасники Революції Гідності — не частіше ніж один раз на рік строком на 21 день;
- 2) особи з інвалідністю внаслідок війни — щорічно та позачергово щороку строком на 21 день;
- 3) особи з інвалідністю внаслідок війни із захворюваннями нервової системи (з наслідками травм і захворюваннями хребта та спинного мозку) — відповідно до медичних рекомендацій, з них:
 - I та II груп — до санаторіїв (відділень) спінального профілю з лікуванням строком на 35 днів;
 - III групи — до санаторіїв неврологічного профілю з лікуванням строком на 21 день;
- 4) учасники війни — не частіше ніж один раз на два роки строком на 21 день;
- 5) особи, яким встановлено статус відповідно до абзаців четвертого — восьмого та чотирнадцятого пункту 1 статті 10 Закону — не частіше ніж один раз на два роки строком на 21 день.

На сьогодні існують такі медичні пільги:

- безоплатне одержання ліків, лікарських засобів, імунобіологічних препаратів та виробів медичного призначення за рецептами лікарів;
- першочергове безоплатне зубопротезування (за винятком протезування з дорогоцінних металів);
- безоплатне забезпечення санаторно-курортним лікуванням або одержання компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування. Порядок надання путівок, розмір та порядок виплати компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування визначаються Кабінетом Міністрів України;
- користування при виході на пенсію (незалежно від часу виходу на пенсію) чи зміні місця роботи поліклініками та госпіталями, до яких вони були прикріплені за попереднім місцем роботи;
- щорічне медичне обстеження і диспансеризація із залученням необхідних спеціалістів;
- першочергове обслуговування в лікувально-профілактичних закладах, аптеках та першочергова госпіталізація.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наведений у дослідженні матеріал формує висновок, що в Україні укріпився пільговий підхід, який можна вважати хибним, за визначенням та своєю сутністю. Замість підтримки, необхідної для того, щоб колишній воїн став успішним незалежним громадянином, держава стимулює соціальний паразитизм. Тому назріла нагальна потреба комплексних та системних змін. Адже, пільги, здебільшого економічного характеру (виплати до 5 травня, знижки на комунальні платежі, земельні ділянки, які можна продати), не підкріплені освітньо-просвітницькими заходами (можливостями для навчання, підвищення кваліфікації, тренінгами, консультація-

ми). У результаті, незначні виплати від держави швидко закінчуються, а проблеми системного характеру залишаються, і людина, котра самостійно не пристосувалася до мирного життя, знову отримує пільги, які у принципі нічого не змінюють. Оскільки кількість ветеранів в Україні збільшується, суспільне незадоволення може доволі швидко сягнути критичного рівня.

Потрібно врахувати, що нове покоління ветеранів війни — це молоді люди, віком у середньому від 25 до 45 років, переважна більшість яких патріотично налаштована та досить суспільно активна. Інтернет та новітні технології спростили доступ до інформації, але доступ до процесів прийняття рішень — як на державному, так і на місцевому рівнях — залишається доволі обмеженим та складним. Тому система соціального захисту, охорони здоров'я, психологічної реабілітації та соціалізації ветеранів війни наразі потребує системного підходу до її вдосконалення. Застосування людиноцентричного підходу стає основним принципом нової державної ветеранської політики, над впровадженням якої працює Міністерство у справах ветеранів України. Після військової перемоги України кількість осіб, якими опікується Мінветеранів — учасників бойових дій, членів їхніх сімей, осіб з інвалідністю внаслідок війни, членів родин полеглих Захисників і Захисниць — збільшиться в рази. Наразі Міністерство у співпраці з іншими відомствами створює умови, щоб українські Воїни після повернення з війни та військовослужбовці після завершення служби мали дієві інструменти для успішної інтеграції в суспільство, економіку, родину.

Література:

1. Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.08.2019 №700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text>.
2. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 03.11.2022 №2710-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#n157>.
3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 №3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
4. Роз'яснення щодо безоплатного зуборотезування учасників АТО. 2018. Веб-портал "Життя після АТО" (все для наших захисників). URL: <https://life-after-ato.com.ua/post/643>.
5. Державні послуги онлайн. Цифрова держава — Дія. Офіційний веб-портал. URL: <https://diia.gov.ua>.
6. Медичні гарантії для пацієнтів, що лікуються в госпіталях ветеранів війни: які послуги безкоштовні. Інформаційний ресурс. Факти. 24 Квітня 2023. URL: <https://health.fakty.com.ua/ua/novyny/medychni-garantiyi-dlya-paciyentiv-shho-likuyutsya-v-gospitalyah-veteraniv-vijny-yaki-poslugy-bezkoshtovni/>.
7. Статистика наданих медичних послуг за 7 міс 2025 р. URL: https://www.apteka.ua/article/728756?utm_source=chatgpt.com.
8. Карпа М. І., Дем'янчик Г. П., Тимочко І. О. (2025). Особливості реалізації ветеранської політики органами публічної влади України: безпековий аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Серія "Публічне управління та адміністрування". —

2025. — № 11. — С. 59—69. doi: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-59-69>.

9. Karolyi, H., Akimova, L. M., Mishchuk, H. Y., Akimov, O. O., & Karpa, M. I. (2025). Military Migration and Demographic Transformations in Ukraine: Military Consequences for Territorial Communities. *Ukrainian Geographical Journal*. No. 3(131) 75-86. [In English]. doi: <https://doi.org/10.15407/ugz2025.03.075>.

10. Карпа М. (2024). Стратегічне управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів: адаптація публічного управління в Україні. Інвестиції: практика та досвід, № 19 (2024). doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.182>.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "About the Unified State Register of War Veterans", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2025).
 2. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2023", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#n157> (Accessed 25 Dec 2025).
 3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On the status of war veterans and guarantees of their social protection", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (Accessed 25 Dec 2025).
 4. Life after ATO (2018), "Clarifications on free dental check-ups for ATO participants", available at: <https://life-after-ato.com.ua/post/643> (Accessed 25 Dec 2025).
 5. Diia (2025), available at: <https://diia.gov.ua> (Accessed 25 Dec 2025).
 6. Fakty (2023), "Medical guarantees for patients treated in war veterans' hospitals: which services are free", available at: <https://health.fakty.com.ua/ua/novyny/medychni-garantiyi-dlya-paciyentiv-shho-likuyutsya-v-gospitalyah-veteraniv-vijny-yaki-poslugy-bezkoshtovni/> (Accessed 25 Dec 2025).
 7. apteka.ua (2025), "Statistics of medical services provided for 7 months of 2025", available at: https://www.apteka.ua/article/728756?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Dec 2025).
 8. Karpa, M.I. Dem'ianchuk, H.P. and Tymochko, I.O. (2025), "Features of the implementation of veterans' policy by public authorities of Ukraine: security aspect", *Publiche upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. Seriiia "Publiche upravlinnia ta administruvannia", vol. 11, pp. 59—69. doi: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-59-69>.
 9. Karolyi, H. Akimova, L.M. Mishchuk, H.Y. Akimov, O.O. and Karpa, M.I. (2025), "Military Migration and Demographic Transformations in Ukraine: Military Consequences for Territorial Communities", *Ukrainian Geographical Journal*, vol. 3 (131), pp. 75—86. doi: <https://doi.org/10.15407/ugz2025.03.075>.
 10. Karpa, M. (2024), "Strategic management of labor resources and labor relations in the conditions of war challenges: adaptation of public administration in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 19. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.182>.
- Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.*