

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 2 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
Гнат'єва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 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 15.01.26 р.
Підписано до друку 15.01.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 65.5.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1501/2.
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, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 січень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Бараник З. П., Берідзе Т. М.

Моделювання процесів інтеграції інноваційно-інвестиційних стратегій промислового підприємства 7

Пишк Б. І.

Страховий ринок України крізь призму векторів безпечного функціонування 13

Ключник А. В., Гончаренко І. В., Сіренко Н. М.

Державна підтримка фермерських господарств у формуванні економічної спроможності громад регіону 20

Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Артюх О. В., Лищенко О. Г., Муренко Т. О.

Методологічні засади функціонування внутрішнього аудиту на підприємстві 28

Чік М. Ю., Корягін М. В.

Облік та оцінка нематеріальних активів у системі національних та міжнародних стандартів 36

Бобиль В. В., Аберніхіна І. Г., Пікуліна О. В.

Механізм управління ціновою стратегією як інструмент зміцнення економічної безпеки підприємства 41

Ільчук М. М., Свиноус І. В., Березовська А. О., Любар Р. П., Томашевська О. А.

Інноваційні підходи до збуту зерна та логістики в Україні 48

Комарова Н. В., Прядка Т. М., Тарнавський В. А.

Удосконалення еколого-економічного механізму збалансованого побічного лісокористування 55

Сидорчук А. А., Семененко Ю. С.

Концепція цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств 62

Майстер А. В., Рязанова Н. С.

Проблеми та перспективи розвитку банків на фінансовому ринку України 70

Іванюта П. В., Білецька Н. В., Наконечний О. А., Дячук Є. О., Гуменюк О. В.

Маркетингове стимулювання як необхідність реалізації економічної політики підприємства 77

Тринчук В. В., Полінкевич О. М., Зелениця І. М., Стельмах Н. Є., Бойко О. В.

Психологічні механізми впливу реклами на формування потреби в страховому захисті в контексті сталого розвитку 86

Ажаман І. А., Рибачук О. А.

Стратегія формування та розвитку бізнес-моделей у підвищенні стійкості будівельного підприємства 94

Пуліна Т. В., Соріна О. О., Ярмусь Д. В.

Управління ризиками сталого розвитку підприємства: механізми мінімізації екологічних та соціальних загроз 101

Усатенко О. В., Пашкевич М. С., Усатенко М. В.

Використання штучного інтелекту для виявлення шахрайства в бухгалтерському обліку та аудиті 108

Божанова В. Ю., Омелич О. Ю.

Методичні підходи щодо розробки комплексу Lean-заходів з оптимізації процесів у fashion-логістиці 114

Полоус О. В., Полоус Б. В., Гаврилко С. С.

Адаптивність стратегій міжнародного маркетингу інноваційних компаній: ризик-менеджмент та антикризові комунікації 122

Яковенко Р. В.

Корпоративна культура як один з механізмів управління персоналом служби технічного сервісу 130

Савенко О. А., Шершенюк О. М.

Роль ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу 137

Мотузка О. М., Грод М. І.

Інтегрований облік водних ресурсів у системі взаємозв'язку довкілля та економіки: аналіз стандарту SEEAW 144

Скіцько В. І.

Інтелектуальні системи прийняття рішень та агентний штучний інтелект як драйвери цифрової трансформації 152

Поснова Т. В.

Соціальний капітал як чинник залучення венчурних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств 161

Однорог М. А., Рибак Н. О., Никоненко О. А., Ткаченко О. В., Півторак М. В.

Економічні механізми формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу в системі аграрного сервісу та соціально-трудових відносин 167

Серєда Н. М., Писаренко Н. В.

Логістичне забезпечення циркулярної економіки: моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах 173

Семенда О. В., Корман І. І.

Ринок кави в Україні: маркетинговий аналіз 184

Школенко О. Б., Терещенко Є. Ю., Чернишов О. Ю.

Маркетингові інновації в системі оцінювання ризиків та попередження кризових явищ 192

Ігнатенко Н. В., Кузнєцова Т. В., Рibaкова Т. О., Ковтун О. В., Черняєв О. С.

Євроінтеграційний вектор управлінської освіти: конвергентна ЕМІ-модель 200

Подвірніа Т. В., Тимошик Н. С.

Індустріальні парки як інструмент розвитку регіональної економіки: теоретичні аспекти 208

Балан В. Г., Пацай Б. Д.

Застосування Fuzzy FUCOM та Fuzzy SAW в оцінюванні стратегічного потенціалу підприємства 214

Михайленко О. Г., Краснікова Н. О.

Стратегії просування українських органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки 224

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 січень 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Ігнатушенко О. С., Казафян О. Г., Олійник К. В.

Методологія наукових досліджень та академічна доброчесність у підготовці менеджерів 234

Стадник В. П., Кириасівська Н. В., Жовняк О. В.

Інноваційний менеджмент та гнучкий маркетинг у забезпеченні сталого розвитку аграрних і туристичних кластерів 240

Удворгелі А. І., Однолько В. О., Химич Т. В.

Комплексне впровадження інноваційних та цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу: вплив на ефективність 248

Філяр С. В., Коваль Д. О.

Екосистема як інноваційна форма мережевої міжфірмової кооперації: український та міжнародний досвід 255

Кобеля З. І., Захарчук О. Г.

Розвиток кадрового потенціалу на підприємствах в турбулентних умовах 260

Мартиненко В. В., Руденко В. А.

Підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах економічної нестабільності 267

Скок П. О., Семенчук Т. Б., Онуфрійчук Ю. В.

Сталий розвиток АТ "Укрзалізниця" в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних трансформацій 274

Пікус Р. В., Анкудович М. І.

Трансформація ризик-менеджменту страхової компанії в умовах кліматичних змін 280

Решетняк Б. О.

Зовнішній контекст розвитку ринку 4PL-послуг 290

Державне управління

Романенко К. М.

Інституційні механізми публічного управління податковою системою в контексті регіональної політики та взаємодії з громадськістю 297

Гречаник Б. В.

Проблеми вибору та обґрунтування доцільності реалізації інфраструктурних проєктів у транспортній системі України на засадах публічно-приватного партнерства 304

Помаза-Пономаренко А. А., Тарадуда Д. В.

Артизм державної політики 313

Штиршов О. М., Антонова Л. В., Сухорукова А. А.

Податкова культура в системі реалізації ефективної податкової політики: фокус на цифровізацію 322

Лелеченко А. П., Шаров М. І.

Аналіз організації транспортних потоків столиці як системний фактор інноваційного управління міською мобільністю у парадигмі сталого розвитку 329

Новаченко Т. В., Саламаха О. І.

Стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах 336

Ганущин С. Н., Грінєр В. І.

Цифровізація програм фізичної реабілітації учасників бойових дій у системі публічного управління соціальним захистом 341

Рущенко Є. В., Мельничук А. М.

Проблеми та перспективи публічного управління у сфері туризму в Україні: від резильєнтності до постконфліктного відновлення 347

Васюк Н. О., Гаєвська Л. А., Никифоров А. Є., Кузюк М. Г., Нестерець Н. М.

Нормативно-правовий механізм реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку 354

Слободян О. С.

Інноваційний розвиток регіонів України: публічно-управлінські аспекти 359

Динник І. П.

Інформаційно-комунікативні механізми забезпечення парламентської діяльності 368

Чернова Н. С.

Світовий досвід впровадження інноваційних процесів управління у розумних містах 373

Вівсяник О. М.

Доступність та безбар'єрність в концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери 384

Піддубна Л. П., Чехитурина А. О.

Інвестиційний клімат України: роль органів місцевого самоврядування 390

Титаренко Я. А., Гибало К. В.

Особливості функціонування підрозділів командування сил логістики Збройних Сил України за досвідом широкомасштабної російсько-української війни 396

Шевчук С. М.

Роль і місце системи забезпечення пожежної та техногенної безпеки у механізмі управління державою 405

Хлановський В. С.

Штучний інтелект як механізм реформування лідерського потенціалу в публічному управлінні 409

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 2 / 2026

CONTENTS:

Economy

Baranik Z., Beridze T.

MODELING OF PROCESSES OF INTEGRATION OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 7
Pshyk B.

INSURANCE MARKET OF UKRAINE THROUGH THE PRISM OF VECTORS OF SAFE FUNCTIONING 13

Klyuchnyk A., Honcharenko I., Sirenko N.

STATE SUPPORT FOR FARMS IN FORMING THE ECONOMIC CAPACITY OF REGIONAL COMMUNITIES 20

Bolduiev M., Bolduieva O., Artyukh O., Lyshchenko O., Murenko T.

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INTERNAL AUDIT FUNCTIONING IN AN ENTERPRISE 28

Chik M., Koryahin M.

ACCOUNTING AND VALUATION OF INTANGIBLE ASSETS IN THE SYSTEM OF NATIONAL AND INTERNATIONAL STANDARDS 36

Bobyl V., Abernikhina I., Pikulina O.

THE MECHANISM FOR MANAGING PRICING STRATEGY AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE ECONOMIC

SECURITY OF AN ENTERPRISE 41

Ilchuk M., Svytnous I., Berezovska L., Lyubar R., Tomashevskaya O.

INNOVATIVE APPROACHES TO GRAIN MARKETING AND LOGISTICS IN UKRAINE 48

Komarova N., Priadka T., Tarnavskyi V.

IMPROVEMENT OF THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC MECHANISM OF BALANCED SIDE FOREST USE 55

Sydorchuk A., Semenenko Y.

CONCEPT OF A DIGITAL SOLUTION FOR MANAGING THE FINANCIAL RESILIENCE OF HOUSEHOLDS 62

Maister A., Ryazanova N.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF BANKS IN THE FINANCIAL MARKET OF UKRAINE 70

Ivaniuta P., Biletska N., Nakonechnyi O., Diachuk Ie., Humeniuk O.

MARKETING STIMULATION AS A NECESSITY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S ECONOMIC POLICY 77

Trynchuk V., Polinkevych O., Zelenitsa I., Stelmakh N., Boyko O.

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF ADVERTISING INFLUENCE ON THE FORMATION OF THE NEED

FOR INSURANCE PROTECTION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 86

Azhaman I., Rybachuk O.

STRATEGY FOR FORMATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS TO INCREASE THE SUSTAINABILITY

OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE 94

Pulina T., Sorina O., Yarmus D.

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT RISKS OF AN ENTERPRISE: MECHANISMS FOR MINIMISING

ENVIRONMENTAL AND SOCIAL THREATS 101

Usatenko O., Pashkevych M., Usatenko M.

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO DETECT FRAUD IN ACCOUNTING AND AUDITING 108

Bozhanova V., Omelych O.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING A SET OF LEAN MEASURES FOR PROCESS OPTIMIZATION

IN FASHION-LOGISTICS 114

Polous O., Polous B., Havrylko S.

ADAPTABILITY OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF INNOVATIVE COMPANIES: RISK MANAGEMENT

AND ANTICRISIS COMMUNICATIONS 122

Yakovenko R.

CORPORATE CULTURE AS ONE OF THE MECHANISMS FOR MANAGING TECHNICAL SERVICE PERSONNEL 130

Savenko O., Shersheniuk O.

THE ROLE OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES 137

Motuzka O., Grod M.

INTEGRATED ACCOUNTING OF WATER RESOURCES IN THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC

INTERRELATIONSHIPS: ANALYSIS OF THE SEEAW STANDARD 144

Skitsko V.

INTELLIGENT DECISION-MAKING SYSTEMS AND AGENT-BASED ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS DRIVERS OF DIGITAL

TRANSFORMATION 152

Posnova T.

SOCIAL CAPITAL AS A FACTOR IN ATTRACTING VENTURE INVESTMENTS TO ENTERPRISES' INNOVATIVE ACTIVITIES 161

Odnorog M., Rybak N., Nykonenko O., Tkachenko O., Pivtorak M.

ECONOMIC MECHANISMS FOR CAPACITY BUILDING, BUSINESS MODELS, PRODUCTION INFRASTRUCTURE, AND AGRIBUSINESS

COSTS IN THE AGRICULTURAL SERVICE SYSTEM AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS 167

Sereda N., Pysarenko N.

LOGISTICS SUPPORT OF THE CIRCULAR ECONOMY: MODELING OF RETURN FLOWS OF RESOURCES IN PRODUCTION

AND DISTRIBUTION NETWORKS 173

Semenda O., Korman I.

THE COFFEE MARKET IN UKRAINE: MARKETING ANALYSIS 184

Shkolenko O., Tereshchenko E., Chernyshov O.

MARKETING INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF RISK ASSESSMENT AND CRISIS PREVENTION 192

Ihnatenko N., Kuznietsova T., Rybakova T., Kovtun O., Cherniaiev O.

THE EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF MANAGERIAL EDUCATION: A CONVERGENT EMI MODEL 200

Podvirna T., Tymoshyk N.

INDUSTRIAL PARKS AS AN INSTRUMENT FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS 208

Balan V., Patsai B.

APPLICATION OF FUZZY FUCOM AND FUZZY SAW IN ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES 214

Mykhailenko O., Krasnikova N.

STRATEGIES FOR PROMOTING UKRAINIAN ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTS ON FOREIGN MARKETS 224

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 2 / 2026

CONTENTS:

Economy

<u>Ihnatushenko O., Kazarian O., Oliynyk K.</u> RESEARCH METHODOLOGY AND ACADEMIC INTEGRITY IN THE TRAINING OF MANAGERS	234
<u>Stadnyk V., Kyrnasivska N., Zhovniak O.</u> INNOVATIVE MANAGEMENT AND FLEXIBLE MARKETING IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL AND TOURISM CLUSTERS	240
<u>Udvorheli L., Odnolko V., Khymych T.</u> INTEGRATED IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN HOTELS, RESTAURANTS, AND CATERING: IMPACT ON OPERATIONAL EFFICIENCY	248
<u>Fimyar S., Koval D.</u> ECOSYSTEM AS AN INNOVATIVE FORM OF NETWORKED INTERFIRM COOPERATION: UKRAINIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE	255
<u>Kobelia Z., Zakharchuk O.</u> DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN ENTERPRISES UNDER TURBULENT CONDITIONS	260
<u>Martynets V., Rudenko V.</u> APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY	267
<u>Skok P., Semenchuk T., Onufriichuk Iu.</u> SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRZALIZNTSIA JSC IN THE CONTEXT OF MILITARY CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS	274
<u>Pikus R., Ankudovych M.</u> TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE	280
<u>Reshetniak B.</u> EXTERNAL CONTEXT OF 4PL SERVICES MARKET DEVELOPMENT	290

Public administration

<u>Romanenko K.</u> INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TAX SYSTEM IN THE CONTEXT OF REGIONAL POLICY AND PUBLIC PARTICIPATION	297
<u>Grechanyk B.</u> PROBLEMS OF SELECTING AND JUSTIFYING THE FEASIBILITY OF IMPLEMENTING INFRASTRUCTURE PROJECTS IN UKRAINE'S TRANSPORT SYSTEM ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	304
<u>Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D.</u> ARTISM OF STATE POLICY	313
<u>Shtyrov O., Antonova L., Sukhorukova A.</u> TAX CULTURE IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTING EFFECTIVE TAX POLICY: FOCUS ON DIGITALIZATION	322
<u>Lelechenko A., Sharov M.</u> ANALYSIS OF THE ORGANIZATION OF TRANSPORT FLOWS IN THE CAPITAL AS A SYSTEMIC FACTOR OF INNOVATIVE URBAN MOBILITY MANAGEMENT WITHIN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM	329
<u>Novachenko T., Salamakha O.</u> STRATEGIC DIRECTIONS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND THE STATE IN MODERN CONDITIONS	336
<u>Hanushchyn S., Hriner V.</u> DIGITALIZATION OF PHYSICAL REHABILITATION PROGRAMS FOR COMBAT VETERANS WITHIN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL PROTECTION	341
<u>Rushchenko Ye., Melnychuk L.</u> PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM IN UKRAINE: FROM RESILIENCE TO POST-CONFLICT RECOVERY	347
<u>Vasiuk N., Gaievska L., Nykyforov A., Kuziuk M., Nesterets N.</u> THE LEGAL AND REGULATORY MECHANISM FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS	354
<u>Slobodyan O.</u> INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATIVE ASPECTS	359
<u>Dynnyk I.</u> INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISMS FOR ENSURING PARLIAMENTARY ACTIVITIES	368
<u>Chernova N.</u> WORLD EXPERIENCE IN IMPLEMENTING INNOVATIVE GOVERNANCE PROCESSES IN SMART CITIES	373
<u>Vivsyannyk O.</u> ACCESSIBILITY AND BARRIER-FREE ACCESS IN THE CONCEPT OF STATE HEALTH CARE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE SOCIAL SPHERE	384
<u>Piddubna L., Chekshturina A.</u> INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE: THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES	390
<u>Tytarenko Y., Gibalo K.</u> FEATURES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE LOGISTICS COMMAND UNITS FUNCTIONING BASED ON THE LARGE-SCALE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR EXPERIENCE	396
<u>Shevchuk S.</u> THE ROLE AND PLACE OF THE SYSTEM OF ENSURING OF FIRE AND TECHNOLOGICAL SECURITY IN THE MECHANISM OF THE STATE	405
<u>Khlanovskyi V.</u> ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MECHANISM FOR REFORMING LEADERSHIP POTENTIAL IN PUBLIC ADMINISTRATION	409

УДК 005.921.330.322

З. П. Бараник,
д. е. н., професор, професор кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9753-4572>

Т. М. Берідзе,
д. е. н., професор, професор кафедри електричної інженерії,
Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2509-3242>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.7

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Z. Baranik,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Artificial Intelligence,
Modeling and Statistics, Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman
T. Beridze,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Electrical Engineering, Kryvyi Rih National University

MODELING OF PROCESSES OF INTEGRATION OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

В статті проаналізовано процеси інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства. Запропоновано карту, яка містить інформацію стосовно відповідності окремого виду інноваційної стратегії окремому виду інвестиційної стратегії. Виділені та рекомендовані інноваційно-інвестиційні стратегії для промислового підприємства за допомогою модифікованої матриці GE/McKinsey. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для визначення змісту поняття "інноваційно-інвестиційна стратегія"), статистичний (для аналізу інноваційних та інвестиційних показників промислових підприємств), матричний (для формування карти інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства та модифікованої матриці GE/McKinsey щодо визначення інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства). Забезпечення інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій дозволить прийняти ефективне управлінське рішення щодо інноваційно-інвестиційної діяльності на промисловому підприємстві. Отримані результати спрямовані на поліпшення стратегічного управління інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства.

The article analyzes the processes of integration of innovation and investment strategies of an industrial enterprise. The study of scientific literature on the problems of innovation and investment strategy of an enterprise allowed us to conclude that there is a lack of views on the coordination and integration of innovation and investment strategies of an industrial enterprise, which determines the relevance of our research. The purpose of the article is to ensure the integration of innovation and investment strategies of an industrial enterprise based on the intensity of innovation and investment strategies. A map is proposed that contains information on the correspondence of a separate type of innovation strategy to a separate type of investment strategy. Innovation and investment strategies for an industrial enterprise are identified and recommended using the modified GE/McKinsey matrix. The research used the following methods: theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (to determine the content of the concept of "innovation and investment strategy"), statistical (to analyze innovation and investment indicators of industrial enterprises), matrix (to form a map of integration of innovation and investment strategies of an industrial enterprise and the modified GE/McKinsey matrix for determining the innovation and investment strategy of an industrial enterprise). The scientific novelty lies in the introduction of the integration of innovation and investment strategies of an industrial enterprise, which, in contrast to existing methods, should ensure the determination of the innovation and investment strategy of an industrial enterprise based on the intensity of the investment strategy and the intensity of the innovation strategy.

Ensuring the integration of innovation and investment strategies will allow for an effective management decision regarding innovation and investment activities at an industrial enterprise. The results obtained are aimed at improving the strategic management of innovation and investment activities of an industrial enterprise.

Ключові слова: промислове підприємство, інноваційно-інвестиційна стратегія, карта інтеграції, інтенсивність стратегії.

Key words: industrial enterprise, innovation and investment strategy, integration map, strategy intensity.

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

В умовах поступової інтеграції України в Європейські ринкові структури надзвичайно гостро постають питання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, які потребують підвищення конкурентоспроможності, якості та інноваційного рівня продукції. Одним із шляхів вирішення даної проблеми є розробка ефективної інвестиційно-інноваційної стратегії, що враховує специфіку функціонування й розвитку підприємства та його претендування на роль у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим, зростає практична потреба вітчизняних підприємств у розробці ефективних стратегій, проектів і програм інвестиційно-інноваційного розвитку [1].

Інвестиційно-інноваційна стратегія є одним із альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей підприємства на основі залучення та спрямування інвестицій в інноваційні напрямки розвитку. В сучасних умовах саме такий шлях дає можливості формувати конкурентні переваги та створити умови для ефективної діяльності в довгостроковій перспективі [1].

Розробка інвестиційної стратегії відіграє значну роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства, в тому числі інноваційного. Так, Хаустова К.М. дає огляд наукових підходів до визначення та класифікації інвестиційної й інноваційної стратегій пропонуючи підхід до їх класифікації [1]. Лойко В.В., Бродюк І.В. пропонують інвестиційну стратегію для промислових підприємств позиціонувати в системі стратегічного набору за функціональним принципом [2]. На думку Некрасової Л.А. та Моніч О.В., інвестиції та інновації стають основним елементом управління на підприємстві. Нові ідеї, прогресивні технології та організаційні рішення визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання і фінансову стабільність підприємств. Тому важливого значення набуває система управління інноваційно — інвестиційної діяльністю підприємства, орієнтоване на довготривалу перспективу та стратегічний успіх [3]. Особливе значення для практичної діяльності промислових підприємств мають забезпечення інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства з урахуванням інтенсивності інноваційної та інвестиційної стратегій та визначення самої інноваційно-інвестиційної стратегії, що дозволить прийняти ефективне управлінське рішення

ня щодо інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві.

Отже, проблема визначення та узгодження інноваційної та інвестиційної стратегій сьогодні є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останній час дослідженню проблем визначення інноваційних та інвестиційних стратегій підприємства приділено багато уваги з боку наукової спільноти.

Зокрема, автором Ореховою К.В. було досліджено сучасні підходи щодо визначення поняття "інвестиційна стратегія"; визначено, що інвестиційна стратегія підприємства — це системне поняття, яке повністю відображає особливості інвестиційної діяльності, та спрямоване на її розвиток як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективах, з'ясовано основні ознаки та види інвестиційних стратегій підприємства [4]. Романів А., Ситник Й. присвятили свої дослідження питання формування стратегії напрямів інвестиційної діяльності на підприємствах. Авторами розглянуто різні змістові наповнення поняття інвестиційної стратегії підприємства залежно від контексту застосування. Проаналізовано властиві ознаки інвестиційної стратегії [5]. Шепиленко В. присвятила свої дослідження визначенню теоретичного аспекту формування інвестиційних ризиків, які виникають на підприємстві у ході реалізації бізнес-процесів: від початку втілення ідеї до її реалізації у кінцевому товарі [6]. Автори І.О., Відоменко та Калугіна К.О. розглядають взаємозв'язок між створенням конкурентних переваг та інвестиційною стратегією; досліджують процес формування інвестиційної стратегії виноробних підприємств; пропонують логічну схему реалізації процесу формування інвестиційної стратегії підприємств [7]. На думку Гуторова О. І. розробка й реалізація інвестиційної стратегії, як довгострокового плану дій щодо мобілізації інвестиційних ресурсів може стати ефективним інструментом розвитку підприємства [8]. Ряд вчених зосередили свою увагу на дослідженні інноваційних стратегій. Так, автор Черноіванова Г.С. вважає, що можливість розвитку інноваційної стратегії визначається наявністю потенційної здатності підприємства (інноваційним потенціалом) до її здійснення й сукупністю умов, що сприяють або, навпроти, що перешкоджає реалізації інновацій [9]. На думку Ковтуна О.І., обгрунтована та відповідно змістовно наповнена стратегія інновацій — "...як певний стратегічний набір (портфель) рішень із забезпечення інноваційного процесу на підприємстві на всіх його рівнях та для всіх складових бізнес процесів — є запорукою тривалого успіху будь-якого підприємства і засобом забезпечення його конкурентної стійкості..." [10]. Автор Редько Н.В. було розглянуто актуальні питання формування інноваційних стратегій підприємств; наведені найбільш значущі проблеми формування ефективних інноваційних стратегій розвитку підприємства; проаналізовані етапи алгоритму формування інноваційної стратегії; запропоновано напрями вдосконалення механізмів формування інноваційних стратегій [11]. В роботі Т.І. Компанієця обгрунтовано етапи формування інноваційної стратегії підприємства і запропоновано методику, яка дасть змогу

менеджерам здійснювати вибір інноваційної стратегії, що забезпечуватиме оптимальний довгостроковий розвиток підприємства [12]. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. вважають, що вдосконалення вибору інноваційної стратегії надасть можливість промисловим підприємствам адекватно оцінювати інноваційні проекти і сміливіше впроваджувати їх, що, в цілому, сприятиме оптимізації інноваційної діяльності в промисловості та поліпшенню економічної ситуації в країні [13]. Питанням ефективності управління інвестиційно-інноваційними процесами присвячені дослідження авторів Берідзе Т.М., Лохман Н.В., Пасічник Н.В. [14].

Отже, аналіз теоретичних досліджень довів, що питання визначення інноваційної та інвестиційної стратегій викликають зацікавленість з боку вчених і орієнтуються на ефективний розвиток підприємства.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукової літератури з проблем інноваційної та інвестиційної стратегії підприємства дозволила зробити висновок, про недостатню узгодженість поглядів щодо інтеграцію інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства, що і обумовлює актуальність нашого досліджування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства на основі інтенсивності інноваційних та інвестиційних стратегій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Промислові підприємства в державі є основою національної економіки, результат їх діяльності зумовлює розвиток економіки регіону та країни.

Інноваційна діяльність на промислових підприємствах є головною засадою ефективності й у сучасних умовах потребує значної уваги. Так, у грудні 2023 р. порівняно із листопадом 2023 р. індекс промислової продукції становив 101.01, % (сезонно скоригований — 102,8%) та груднем 2024 р. -98.8%. У 2024 р. порівняно з 2023 р. цей показник склав 0.98%, [16]. У 2024 р. інноваційною діяльністю в промисловості займалися 616 підприємств, або 17,3% обстежених промислових. У 2024 р. на інновації підприємства витратили 13,8 млрд. грн, у т.ч. на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення — 11,1 млрд. грн, на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки — 2,0 млрд. грн, на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) — 0,1 млрд. грн та 0,6 млрд. грн — на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати). Основним джерелом фінансування інновацій залишаються власні кошти підприємств — 13427,0 млн грн (або 97,2% загального обсягу витрат на інновації). Кошти державного бюджету отримало 11 підприємств, місцевих бюджетів —

Таблиця 1. Модифікована матриця GE/McKinsey щодо визначення інноваційно-інвестиційної стратегії промислового підприємства

Інтенсивність інвестиційної стратегії		Інтенсивність інноваційної стратегії		
		мінімальна	середня	максимальна
	максимальна	Інвестиційна платформа <i>ТА, О_{нА}</i>	Інноваційний прорив (1) <i>ІА, ОА</i>	Інноваційний полюс <i>НА</i>
	середня	Інноваційний контур (1) <i>О_{нН}, ТМ</i>	Інноваційний трамплін <i>ІН, ІІ, О_{нІІ}</i>	Інноваційний прорив (2) <i>ОП, НІІ</i>
	мінімальна	Інноваційна яма <i>ТЗ, ТН</i>	Інноваційний контур (2) <i>О_{нЗ}, ІЗ, ОЗ, НЗ</i>	Інноваційна платформа <i>ОН, НН</i>

15, загальний обсяг яких становив 589,8 млн грн (0,7%); кошти вітчизняних інвесторів отримали 9 підприємств, іноземних — 6, загалом їхній обсяг становив 132,9 млн грн (1,9%); кредитами скористалося 11 підприємств, обсяг яких становив 113,7 млн грн (0,8%) [16].

Отже, наведені статистичні данні не залишають сумніву щодо необхідності застосування інноваційно-інвестиційних стратегій на промислових підприємствах.

Інвестиційно-інноваційна стратегія є одним із альтернативних варіантів досягнення стратегічних цілей підприємства на основі залучення та спрямування інвестицій в інноваційні напрямки розвитку. В сучасних умовах саме такий шлях дає можливість формувати конкурентні переваги та створити умови для ефективної діяльності в довгостроковій перспективі.

Інноваційно-інвестиційна стратегія є комплексним поняттям, що складається з двох складових — інноваційної та інвестиційної і формується на перетині цілей інноваційної й інвестиційної стратегії, які є похідними до загальної корпоративної стратегії організації.

Інноваційно-інвестиційна стратегія — це інтегрована система взаємопов'язаних напрямів способів та інструментів досягнення стратегічних цілей шляхом збалансування науково-технічної, ринкової та інвестиційної політики в напрямку розвитку потенціалу на більш новому, якісному рівні у відповідності до вимог зовнішнього середовища. При цьому, інвестиційна стратегія може розроблятися не залежно від інноваційної стратегії, однак реалізація інноваційної стратегії неможлива без задіяння інвестиційних ресурсів [14].

Ми вважаємо що для промислового підприємства слід запропонувати визначити інноваційну стратегію в залежності від "менеджерської поведінки" (класифікація К. Фірмана): традиційну, опортуністичну, імітаційну, наступальну і оборонну:

— традиційна стратегія — підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі;

— опортуністична стратегія — орієнтація на продукт — лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДДКР;

— імітаційна стратегія — закупка ліцензій з мінімальними витратами на власні НДДКР;

— оборонна стратегія — не відставати від інших, не претендуючи на домінування;

— наступальна стратегія — бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших переваг [14].

Як бачимо, зусилля підприємства щодо інноваційної діяльності збільшуються з кожною запропонованою стратегією від традиційної до наступальної, тобто має

місце ріст інтенсивність інноваційних стратегій.

Кожна з запропонованих інноваційних стратегій потребує прийняття рішення щодо інвестицій, тому ми пропонуємо промислового підприємству визначити інвестиційну стратегію:

— стратегія збереження — притаманна, в переважній більшості, для інвесторів, які не впевнені у своїй інвестиційній діяльності, строках інвестування, а також не бажають ризикувати капіталом;

— стратегія накопичення — націлена на збільшення капіталовкладень, інвестори не бажають ризикувати, переважає стабільна фінансово-інвестиційна діяльність організації, що призводить до поступового накопичення капіталу;

— стратегія поміркованого росту — націленість на великі доходи організації при мінімальних ризиках інвестиційної діяльності, постійний моніторинг ринку діяльності конкурентів, використання їх помилок як показників вдосконалення власної діяльності;

— стратегія агресивного росту — передбачає отримання максимального доходу за відносно короткий період часу, наявність високих ризиків при реалізації інвестиційної діяльності, велика схильність до банкрутства і розпаду організації [15].

Отже, запропоновані інвестиційні стратегії відрізняються за масштабами фінансування, ступенем ризику та обсягам отриманого доходу, тобто інтенсивність цих стратегій росте від стратегії збереження до стратегії агресивного росту.

Карта можливої інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства проставлена в табл. 1.

Запропонована карта інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства містить інформацію стосовно відповідності окремого виду інноваційної стратегії окремому виду інвестиційної стратегії.

Далі, використовуючи отримані данні, можливо визначити інноваційно-інвестиційну стратегію промислового підприємства за допомогою модифікованої матриці GE/McKinsey (рис. 1).

Згідно рис. 1, ми пропонуємо наступні інноваційно-інвестиційні стратегії для промислових підприємств.

"Інноваційна яма" — характеризується традиційною інноваційною стратегією та інвестиційними стратегіями збереження чи накопичення, отже інноваційні стратегічні дії є недостатньо інтенсивними, а інвестиції є недостатніми і не містять високих ризиків.

"Інноваційний контур (1)" — характеризується традиційною та опортуністичною інноваційними стратегіями та інвестиційними стратегіями накопичення та поміркованого росту, тобто інноваційна складова функ-

		Інвестиційні стратегії			
		Збереження	Накопичення	Поміркований ріст	Агресивний ріст
Інноваційні стратегії	Традиційна	ТЗ	ТН	ТМ	ТА
	Опортуністична	ОпЗ	ОпН	ОпП	ОпА
	Імітаційна	ІЗ	ІН	ІП	ІА
	Оборонна	ОЗ	ОН	ОП	ОА
	Наступальна	НЗ	НН	НП	НА

Рис. 1. Карта інтеграції інноваційних та інвестиційних стратегій промислового підприємства

ціонування підприємства знаходиться на початковому рівні, а інвестиційні стратегії є такими, що динамічно розвиваються.

"Інноваційний контур (2)" — характеризується опортуністичною, імітаційною, оборонною, наступальною інноваційними стратегіями та інвестиційною стратегією збереження, ця стратегія характерна для підприємств, які впроваджують різноманітні інноваційні стратегії, однак не мають достатніх інвестиційних можливостей.

"Інноваційний трамплін" — характеризується опортуністичною та імітаційною інноваційними стратегіями та інвестиційними стратегіями накопичення та поміркованого росту, тобто ця стратегія є "трампліном" для успішного впровадження інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства.

"Інвестиційна платформа" — характеризується традиційною та опортуністичною інноваційними стратегіями та агресивною інвестиційною стратегією, тобто інтенсивність інноваційних впроваджень є недостатнім, але інтенсивність інвестицій є доволі сильною, тобто є умови для ефективного розвитку та впровадження інновацій за рахунок наявних інвестицій.

"Інноваційна платформа" — характеризується оборонною та наступальною інноваційними стратегіями та інвестиційною стратегією накопичення, тобто ступінь інноваційних перетворень є високим, а інвестиційна стратегія характеризується стабільністю та відсутністю ризиків, тому виникають умови для успішного розвитку інновацій. "Інноваційний прорив (1)" — характеризується імітаційною та оборонною інноваційними стратегіями та агресивною інвестиційною стратегією, отже, наявність інноваційної складової та достатність інвестиційної складової дають можливість забезпечити "інноваційний прорив" на підприємстві. "Інноваційний прорив (2)" — характеризується оборонною та наступальною інноваційними стратегіями та інвестиційною стратегією поміркованого росту, тобто, достатність інноваційної складової та наявність інвестиційної складової дають можливість забезпечити "інноваційний прорив" на підприємстві. "Інноваційний полюс" — характеризується найбільш інтенсивною наступальною інноваційною стратегією та найбільш інтенсивною агресивною інвестиційною стратегією, тобто на підприємстві має місце максимальна інтенсивність стратегічного впровадження інноваційно-інвестиційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене нами дослідження дозволило зробити наступні висновки: забезпечення інтеграції інноваційних

та інвестиційних стратегій промислового підприємства з урахуванням інтенсивності інноваційної та інвестиційної стратегії та визначення самої інноваційно-інвестиційної стратегії дозволить прийняти ефективне управлінське рішення щодо інноваційно-інвестиційної діяльності на промисловому підприємстві. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є узгодження інноваційних та інвестиційних стратегій з функціональними стратегіями та бізнес-стратегіями промислового підприємства.

Література:

- Хаустова К.М. (2015). Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації. *Фінансовий простір*. № 4. С. 183—187.
- Лойко В.В., Бродюк І.В. (2015). Інвестиційна стратегія в системі стратегічного набору підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 6, С. 363—365.
- Некрасова Л.А. Моніч О.В. (2014). Процес формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства та його проблеми. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. С. 204—207.
- Орехова К.В. (2014). Формування інвестиційної стратегії підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21. С. 14—17.
- Романів А., Ситник Й. (2024). Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>
- Шепиленко, В. (2022). Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2 (92), 24—29. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>
- Відоменко І.О., Калугіна К.О. (2013). Інвестиційна стратегія — інструмент формування конкурентної переваги виноробних підприємств. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. № 18 (778). С. 227—232.
- Гуторов О. І. (2021). Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки"*. № 2. Т. 2. С. 212—226.
- Черноіванова Г.С. (2011). Інноваційний потенціал у концепції розробки інноваційної стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 34. С. 344—347.
- Ковтун О.І. (2013). Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади. *Економіка України*. № 4 (617). С. 44—55.
- Редько Н.В. (2015). Інноваційні стратегії управління підприємствами виробництва безалкогольних напоїв. *Молодий вчений*. № 2 (17). С. 26—29.

12. Компанієць Т.І. (2012). Значення інноваційних стратегій у діяльності українських підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 2 (18). С. 92—96.

13. Орлова, Н., Винник, Т., Побігун, С. (2023). Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. Економіка та суспільство. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>

14. Берідзе Т.М., Лохман Н.В., Пасічник Н.В. (2017). Інвестиційна діяльність промислових підприємств: практичний досвід. Кременчук: ПП Щербатих О.В. 265.

15. Юринєць З.В. (2018). Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія Львів: СПОЛОМ, 412 с. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).

16. Статистичний збірник 2024. [Електронний ресурс], Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення: 20.12.2025).

References:

1. Khaustova, K.M. (2015), "Investment-innovative strategy of the enterprise and approaches to its classification", *Finansovyy prostir*, vol. 4, pp. 183—187.

2. Lojko, V.V. and Brodyuk, I.V. (2015) "Investment strategy in the strategic set of enterprise". *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol 6, pp 363—365.

3. Nekrasova, L.A. and Monich, O.V. (2014), "Process of formation of innovation and investment strategy of the enterprise and its problems", *Naukovy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol 5, pp 204—207.

4. Oryexova, K.V. (2014), "Formation of enterprise investment strategy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*. vol. 21, pp.14—17

5. . Romaniv, A. and Sytnyk, J. (2024), "Features of developing investment strategies in entrepreneurship", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66>

6. Shepylenko, V (2022), "Investment risks in business activities", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 2 (92), pp, 24—29. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.3>

7. Vidomenko, I.O. and Kalugina, K.O. (2013), "Investment stretagging is an instrument for the formation of a competitive advantage of winemaking enterprises", *Visnyk NU "L'vivs'ka politehnika"*, vol 18 (778), pp. 227—232.

8. Hutorov O. I. (2021), "Investment strategy of the enterprise: principles, methods and stages of development", *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya "Ekonomichni nauky"*. vol. 2, no. 2, pp. 212—226.

9. Chernoiwanova G.S. (2011), "Innovative potential in the concept of development of enterprise innovation strategy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 344—347.

10. Kovtun, O.I. (2013), "Innovative strategies of enterprises: theoretical and methodological foundations", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 4 (617), pp. 44—55.

11. Red'ko, N.V. (2015), "Innovative strategies for the management of enterprises producing soft drinks", *Molodyj vchenyj*, vol 2 (17), pp. 26—29.

12. Kompaniyecz,` T.I. (2012), "The Importance of Innovative Strategies in the Activities of Ukrainian Enterprises". *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol 2 (18), pp. 92—96.

13. Orlova, N., Vynnyk, T., and Pobihun, S. (2023), "Innovative business development strategies in times of crisis: analysis and practical implementation in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>

14. Beridze, T.M. Lokhman, N.V. and Pasichnyk, N.V. (2017). *Investytsijna diial'nist' promyslovykh pidpryemstv: praktychnyj dosvid*. [Investment activity of industrial enterprises: practical experience], PP Scherbatykh O.V., Kremenchuk, Ukraine.

15. Yurynets,` Z.V. (2016). *Formuvannia innovatsijnykh stratehij: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia*. [Formation of innovation strategies: theory, methodology, practice: monograph], SPOLOM, L'viv, Ukraine. <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf> (Accessed 12 dec 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Statistical collection of Ukraine", available at: <http://www.ukr-stat.gov.ua> (Accessed 12 dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 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

Б. І. Пшик,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.13

СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ КРІЗЬ ПРИЗМУ ВЕКТОРІВ БЕЗПЕЧНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

В. Pshyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting, Lviv National Ivan Franko University

INSURANCE MARKET OF UKRAINE THROUGH THE PRISM OF VECTORS OF SAFE FUNCTIONING

У статті виокремлено низку обставин, які визначають значущість безпечного функціонування страхового ринку. На основі аналізу показників динаміки та стану розвитку страхової діяльності в Україні виявлено негативні тенденції щодо безпечного функціонування страхового ринку, які проявляються через загальне зниження активності на зазначеному ринку, зміну його структури, та суттєве відставання від аналогічних ринків зарубіжних країн за показником проникнення страхування. Аргументовано, що відсутність цілеспрямованої державної політики у сфері страхування обмежує бачення середньо- та довгострокової перспектив розвитку страхових відносин, без чого неможливо забезпечувати ефективний розвиток страхового ринку. Визначено та обґрунтовано головні орієнтири безпечного функціонування страхового ринку в умовах сьогодення, умови та механізми їх реалізації з огляду на його потреби, наявну соціально-економічну ситуацію та умови воєнного стану

The article is devoted to defining the main directions and effective tools for maintaining the safe functioning of the insurance market of Ukraine under martial law.

The article identifies a number of circumstances that determine the significance of the safe functioning of the insurance market. Based on the analysis of the indicators of the dynamics and the state of development of insurance activity in Ukraine, negative trends have been identified regarding the safe functioning of the insurance market, which are manifested through a general decrease in activity in the specified market, a change in its structure, and a significant lag behind similar markets of foreign countries in terms of insurance penetration. It is argued that the lack of a targeted state policy in the insurance sector limits the vision of medium and long-term prospects for the development of insurance relations, without which it is impossible to ensure the effective development of the insurance market.

For the safe functioning of the insurance market, it is necessary to ensure the availability of legal, organizational, economic, financial and other conditions that ensure the realization of the legitimate interests of insurance market entities without conflicts with the interests of other economic entities, as well as to function stably, fulfill the obligations undertaken and withstand real and potential threats of an internal and external nature. At the same time, the following are identified as the main guidelines

for the safe functioning of the insurance market in today's conditions: development of new and improvement of existing approaches to the formation of technical reserves by insurers; formation of "reserve buffers" by insurers to cover unforeseen costs and specific needs, the emergence of which is caused by martial law; creation of a system of training, retraining and advanced training of specialists and development of the personnel potential of the insurance market; formation of a system of effective disclosure of information about events and processes occurring in the insurance market; development and implementation of compensation schemes in the insurance sector; deepening the integration of the Ukrainian insurance market into the European and global financial space; development of new sales channels for insurance products and customer service formats; development of new and improvement of existing insurance products taking into account market needs, the current socio-economic situation and martial law conditions.

Ключові слова: бізнес-структури, економічна безпека, інвестиційні ресурси, ризики, страхові компанії, страхові премії, страховий ринок, страхування.

Key words: business structures, economic security, investment resources, risks, insurance companies, insurance premiums, insurance market, insurance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Страховий ринок як окрема складова національної економіки та безпосередньо фінансової системи країни, що впливає на соціально-економічну стабільність в українському суспільстві, перебуває в центрі проблем, пов'язаних із питаннями гарантування економічної безпеки держави. Зацікавленість держави у розвитку страхового ринку зумовлена роллю цього ринку у захисті інтересів суб'єктів підприємництва та громадян, зниженні навантаження на державний та місцеві бюджети в частині збитків, поява яких зумовлена страховими подіями техногенного і природного походження, економічними кризами, а також розв'язання певного кола соціальних проблем через перенесення бюджетних соціальних виплат на страхові виплати. До того ж, страховий ринок створює можливості для довгострокового і стабільного інвестування коштів, забезпечуючи при цьому їх накопичення.

Проте і сам страховий ринок завжди потребував передусім безпечного функціонування і розвитку, адже страховим компаніям навіть в період економічної стабільності притаманний підвищений ризик з огляду на двоїстий характер їх діяльності. Адже страхові компанії самі функціонують в ризиковому середовищі та приймають на себе додатково ризики інших бізнес-структур, що прямим чином позначається на їх фінансовому стані та рівні економічної безпеки. А з огляду на теперішню військово-політичну ситуацію, вітчизняний страховий ринок особливо потребує належного реагування на виклики і загрози, поява яких зумовлена військовою агресією боку російських окупантів. Тому актуальність окреслення напрямів та розробка інструментарію безпечного функціонування страхового ринку України в умовах викликів і загроз воєнного стану є беззаперечною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням безпечного функціонування страхового ринку в умовах фінансової нестабільності приділена чимала увага з боку українських вчених-економістів серед яких варто виокремити роботи Барановського О.

[1], Бачо Р. та Пойди-Носик Н.Н. [2], Житара М. [3], Ігнатюк А. та Шолойко А. [4], Копилук О. [5], Чуницької І. та Богрінцевої Л. [6] та багатьох інших дослідників. Проте, незважаючи на наявний науковий доробок з цієї проблематики, існує потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на комплексне розкриття напрямів безпечного функціонування страхового ринку з огляду на виклики та загрози, продиктовані воєнним станом в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення основних напрямів та дієвого інструментарію для підтримання безпечного функціонування страхового ринку України в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Значущість безпечного функціонування страхового ринку зумовлена низкою обставин:

- створення системи для дієвого захисту інтересів населення та підтримання соціальної стабільності у суспільстві (через страхування життя, медичне, пенсійне та інші види страхування), що знижує навантаження на державні соціальні програми;

- сприяння зниженню впливу різного роду ризиків через компенсацію збитків, які виникають з огляду на непередбачувані події, що дає змогу бізнес-структурам та іншим економічним суб'єктам планувати власну діяльність та уникати суттєвих економічних потрясінь;

- виконання страховим ринком ролі вагомого джерела інвестицій у розвиток економіки держави, а також забезпечення захисту для вкладень капіталу у різноманітні інвестиційні проекти;

- сприяння розвитку вітчизняного бізнесу шляхом покриття частини ризиків, пов'язаних з розширенням, інвестиційною та інноваційною діяльністю, що посилює впевненість в успіху реалізації своїх бізнес-ідей та інтересів навіть в умовах фінансової нестабільності та непередбачуваних змін;

— забезпечення надходжень до державного та місцевих бюджетів через сплату податків та обов'язкових платежів і зборів та сприяння зниженню навантаження на державу в разі великих катастрофічних подій, беручи на себе частину фінансових зобов'язань щодо компенсації збитків.

В Україні роль страхового ринку в процесах економічного зростання є доволі обмеженою. Передусім це виражається у зменшенні кількості страхових компаній. Якщо у 2020 році в Україні функціонувало 210 страхових компаній, то станом на початок 2025 року їхня кількість знизилась майже утричі — до 65 компаній [7]. Як бачимо, впродовж останніх років вітчизняний страховий ринок демонструє тенденцію до консолідації, особливо в сегменті страхування "non-Life". Така ситуація може свідчити про посилення конкуренції та вихід із ринку менш ефективних гравців, а також підвищення вимог до мінімального розміру регулятивного капіталу та зміни підходу до оцінки активів страховиків, які почали діяти з моменту введення нової редакції Закону України "Про страхування" [8] у 2021 році.

Паралельно з цим, кількість укладених договорів страхування зазнала значних коливань, що пов'язано з низкою зовнішніх факторів, таких як фінансова нестабільність, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, розпочата росією проти України. Згадані вище причини позначились на зниженні попиту на страхові продукти, свідченням чого є зменшення майже на 46% кількості діючих договорів страхування — з 131561,9 до 90362,1 тис. од. впродовж 2021 — 2024 років [7].

Що ж стосується валових страхових премій, їхній обсяг зріс до рівня 53078,9 млн грн, перевищивши значення довоєнного 2021 року (45175,9 млн грн) на 337 млн грн, що демонструє найбільший темп зростання даного показника за останні 5 років. Майже 90% від валових страхових премій становила частка ризикового страхування, а частка TOP — 5 класів страхування за 2024 рік перевищила 76% — КАСКО — 25,10%; ОСЦПВ (внутрішні договори) — 19,95%; здоров'я (медичне страхування) — 13,16%; "зелена картка" — 10,41%; класичне накопичувальне страхування життя — 7,42% [9].

Однак, незважаючи на позитивні тенденції у формуванні валових страхових премій, в Україні недостатньо використовується потенціал страхового ринку, що негативно позначається на стані його економічної безпеки. Про це свідчить зниження показника проникнення страхування (IPR — Insurance Penetration ratio), значення якого скоротилося з 1,077% у 2020 р. до 0,693% у 2024 р. [9], у той час як середній рівень даного показника у Європі та у світі становить 5% і 6,1% відповідно [10]. Це свідчить про надзвичайно низьку значущість страхування в системі фінансових відносин країни, слабку довіру до страхових компаній, низьку культуру добровільного страхування.

Натомість страхові виплати зросли майже на 40% — з 14853,6 до 20919,9 млн грн за 2020—2024 роки, що було зумовлено зростанням кількості страхових випадків, особливо у кризові періоди. Це не могло не позначитись на зростанні показника рівня валових страхових виплат з 32,9 до 39,3% впродовж аналізованого періоду [7]. Проте його значення є абсолютно прийнятним (10—30% для страхування життя та 30—60% для

ризикового страхування), що свідчить про виконання зобов'язань з виплат за страховими випадками, збалансованість страхових портфелів, ретельний відбір клієнтів та ефективність андеррайтингу.

Важливим напрямом безпечного функціонування страхового ринку є формування страховиками технічних резервів, які є беззаперечним підґрунтям формування надійного режиму достатності капіталу та забезпечення платоспроможності страховиків, а також стійкості функціонування страхового ринку загалом. Позитивною динамікою зростання характеризуються обсяги сформованих страхових резервів з 2020 по 2023 роки, проте у 2024 році спостерігаємо їх зниження (36654,7 у 2024 р. проти 46781,2 млн грн проти 2023 р.) [7]. Така зміна в основному була зумовленою переходом страховиків до стандарту IFRS 17, передбаченим згаданою вище новою редакцією Закону України "Про страхування" [8], внаслідок чого відбулася зміна підходів до обліку резервів, зробивши їх більш прозорими, але водночас призвело до зменшення номінального обсягу резервів через нову методику розрахунку.

При розробленні нових та вдосконаленні наявних підходів до формування страховиками технічних резервів регулятор повинен виходити із таких методологічних засад:

1. Технічні резерви слід розраховувати у надійний, об'єктивний, зрозумілий та послідовний спосіб для усіх страховиків, який базується на використанні принципів Solvency II для розрахунку ризиків та враховує реалії функціонування українського страхового ринку.

2. Формування технічних резервів слід здійснювати у обсязі, адекватному прийнятим страховим зобов'язанням у розрізі когорт договорів та ліній бізнесу.

3. Забезпечення точного розрахунку належного обсягу резервів у розрізі кожного договору страхування із застосуванням відповідних статистичних моделей, методів прогнозування, використовуючи при цьому повні і точні інформаційні дані щодо настання страхових випадків;

4. Оцінку технічних резервів необхідно здійснювати на прозорій та пруденційній основі, зокрема шляхом проведення стрес-тестування для перевірки достатності резервів страховиків у сценаріях воєнних ризиків та економічних шоків.

5. Для розрахунку страхових резервів слід поступово розробляти та впроваджувати динамічні моделі резервування, які враховують коливання валют, зміну рівня інфляції, фінансовий стан та ризиковий профіль страховиків.

6. При визначенні технічних страхових резервів слід враховувати поправки на непогашені в минулому та майбутні вимоги згідно чинних страхових полісів, а також зобов'язання третім сторонам та суми відшкодування, які є предметом спірного розгляду.

Окрім технічних резервів, страховикам слід формувати резерв для покриття непередбачуваних витрат і специфічних потреб, які можуть мати місце внаслідок випадкових подій та обставин (вплив економічних шоків та виникнення надзвичайних ситуацій, порушення фінансової стійкості страховиків, неспроможність дебіторів розрахуватися у воєнний час, повну або часткову втрату стабільних джерел грошових надходжень, провадження неналежних практик фінансового менеджменту тощо), а також необхідності ліквідації негативних наслідків таких подій. Особливо акту-

альним цей напрям є в умовах воєнного стану чи інших екстремальних ситуацій, оскільки кошти із таких резервів можуть бути використані на потреби релокації активів страховиків, евакуації їхніх працівників та членів їх родин на безпечні території, відновлення доступу до комунальних ресурсів, використання альтернативних джерел енергозабезпечення тощо. Наявність подібних резервів слугуватиме своєрідним "буфером запасу" для підтримки роботи страховиків та свідчатиме про їх підготовленість до непередбачених витрат, що, безперечно, сприятиме стійкому та безпечному функціонуванню страхового ринку.

Одним із напрямів, який сприятиме формуванню безпечного середовища для функціонування страхового ринку України, є розробка та впровадження гарантійно-компенсаційних схем, спрямованих захистити інтереси страхувальників у разі суттєвого погіршення чи втрати фінансової стійкості страховика, внаслідок чого страхові виплати з боку останнього стають недоступними. Подібна практика уже впродовж тривалого часу функціонує у багатьох зарубіжних країнах, а особливо поширеною є у сфері страхування життя (Великобританія, Греція, Іспанія, Мальта, Німеччина, Румунія, Франція, Канада, Японія), а також у сфері страхування майна (у Данії, Ірландії, Італії, Польщі, США, Фінляндії та інших країнах). Як свідчить зарубіжний досвід, в умовах фінансової нестабільності та кризових потрясінь дієві гарантійно-компенсаційні схеми виконують чи не найважливіші функції на фінансових ринках, забезпечуючи стабільність їх функціонування, відновлення довіри економічних суб'єктів (передусім домогосподарств) до фінансового сектору, а також запобігання поширенню панічних настроїв у суспільстві.

В Україні доцільно створити та запровадити відповідну гарантійно-компенсаційну схему, дію якої на початковому етапі варто поширити на такі класи страхування як інвестиційне страхування (клас 21), безперервне страхування здоров'я (клас 22), пенсійне страхування (клас 23), а також на інші лінії бізнесу зі страхування життя, передусім ті, які містять накопичувальну складову. З часом перелік класів страхування варто переглянути, поширивши дію цієї схеми на ті компанії, які функціонують у сфері ризикового страхування. Це потребує створення належного нормативно-правового підґрунтя, зокрема розроблення та прийняття спеціального закону про фонд, на який слід покласти обов'язок щодо гарантування страхових виплат за договорами страхування. На нашу думку, такий фонд повинен функціонувати як юридична особа публічного права, що має відокремлене майно, яке є об'єктом права державної власності і перебуває у його господарському віданні. Наступним кроком має бути поширення його дії на страхові компанії — учасників фонду, що здійснюють страхування життя. Доцільним буде покласти на фонд обов'язок здійснення компенсаційних виплат громадянам лише у випадку, якщо при ліквідації учасника фонду (в тому числі при його банкрутстві) він самостійно не може повернути страхове відшкодування, а в інших випадках обов'язок компенсації страхових виплат має бути покладений безпосередньо на учасника фонду. У зв'язку з цим слід чітко визначити порядок здійснення компенсаційних виплат, зокрема щодо визначення моменту часу, з якого у страхувальника виникає право на отримання таких виплат.

Безпечному функціонуванню вітчизняного страхового ринку сприятиме поглиблення його інтеграції у євро-

пейський та світовий фінансовий простір. Щоб поліпшити передумови для інтеграції страхового ринку України у світовий фінансовий простір, слід вирішити такі основні питання: розробити стратегічну модель розвитку страхового ринку для поступової інтеграції України до Європейського співтовариства на основі використання методологічної бази регулятивних механізмів у країнах ЄС та інших країнах світу та удосконалити законодавчу та нормативно-правову базу шляхом її адаптації до законодавства ЄС; продовжити співробітництво з центральними банками, міжнародними та іноземними регуляторами страхового ринку, а також та державними органами інших країн.

Сьогодні Україна працює з Багатостороннім агентством з гарантування інвестицій, Американською корпорацією з фінансування міжнародного розвитку (DFC), Корпорацією Страхування Експортних Кредитів (Республіка Польща), Програмою інвестиційних гарантій (Німеччина) та низкою інших міжнародних та іноземних організацій з питань страхування і перестраховування інвестиційних проєктів, надання гарантій та фінансового захисту бізнес-структур від воєнних ризиків. Перспективною, на наш погляд, є ідея створення Багатостороннім агентством з гарантування інвестицій Трастового фонду підтримки реконструкції та економічного розвитку України (Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund — SURE TF) [12], діяльність якого буде спрямована на забезпечення надання гарантій за інвестиційними проєктами з відновлення економіки України.

Також доцільним видається налагодження нових та підтримка наявних прямих зв'язків між НБУ, саморегулювальними організаціями страхового ринку України із міжнародними фінансово-кредитними установами, страховими організаціями та експортно-кредитними агентствами розвинутих країн, які здійснюють та поширюють практику страхування воєнних, інвестиційних та інших ризиків в екстремальних умовах з метою ознайомлення із передовим досвідом у зазначеній сфері та використання найбільш прийнятних його елементів на страховому ринку України.

Безпечне функціонування страхового ринку визначається й переліком, якістю та доступністю продуктів для страхувальників. В Україні достатньо розвинутий спектр страхових продуктів, який покриває широкий спектр традиційних страхових ризиків (майнове, автострахування, страхування окремих видів відповідальності та ін.), які є доступними як через офлайн-мережі, так і онлайн-канали. Сьогодні слід розвивати страхування воєнних ризиків, яке забезпечує необхідний фінансовий захист для об'єктів нерухомого майна, інвестицій в акціонерний капітал, будівельних проєктів та інших цінних активів, що розташовані в Україні. Водночас діють суттєві обмеження з огляду на воєнний стан в Україні: недоступність страхування на тимчасово окупованих територіях і в районах, що розташовані в радіусі 30—50 км від лінії фронту; відмова у страховому покритті наслідків застосування зброї масового ураження [13].

Нині в Україні функціонують страхові компанії, чії індивідуальні поліси і правила страхування враховують унікальні виклики, спричинені воєнними подіями, допомагаючи бізнесу та інвесторам, фізичним особам захистити активи та підтримувати операційну діяльність у цей непростий період. Яскравим прикладом є діяльність

FortuneGuard. Це іншуртех-компанія, учасник Lloyd's Lab, що надає доступ до страхування воєнних ризиків, забезпеченого глобальним страховиком з рейтингом A+ [14]. Основне покриття воєнних ризиків забезпечує комплексний захист від фізичних пошкоджень, спричинених ракетами, дронами та уламками систем ППО, з гнучкими варіантами покриття для: великої комерційної нерухомості; проєктів зеленої енергетики; будівельних проєктів; виробничих підприємств; логістичних хабів, складів; технологічної та IT-інфраструктури. Таким чином завдяки страхуванню воєнних ризиків бізнес-структур забезпечується адаптація до нових викликів, захист від фізичних втрат та підтримка фінансової стабільності, що є обов'язковими умовами для ведення безперервної діяльності та отримання позитивного фінансового результату.

Включення страховими компаніями нових опцій, пов'язаних із воєнними ризиками, сьогодні є доцільним для розробки та формування пропозицій продуктів зі страхування життя і здоров'я (зокрема військовослужбовців, волонтерів), нерухомості, предметів рухомого майна (особливо транспортних засобів), медичного страхування і страхування транспортних перевезень, гуманітарних місій, екологічної відповідальності, кіберстрахування, агрострахування тощо. Українським страховикам доцільно створювати продукти у сфері "business Interruption" — страхування від перерв у бізнесі, який забезпечує захист від: втрати доходу: (компенсація за втрачений дохід через воєнні потрясіння, які переривають діяльність бізнесу) та додаткових витрат (покриття необхідних витрат, спрямованих на мінімізацію впливу перебоїв, таких як витрати на релокацію або організацію тимчасових операцій).

Безпека функціонування страхового ринку визначається й структурою збуту страхових продуктів, яку у 2024 році була такою: агентська мережа — 59,8%; банки — 14,3%; прямі продажі страховиків — 12,9 %; брокери — 5,2%; онлайн-агрегатори — 4,3%; автосалони — 2,6 % [9]. Виходячи з цієї структури, рівень безпеки функціонування страхового ринку України визначається передусім результативністю функціонування агентської та брокерської мереж, на які загалом припало 65% від отриманих страхових премій. Зазначені канали забезпечують більш ретельну перевірку клієнта, правильність оформлення договорів, надають персоналізований сервіс і зменшують ризик підробок та ймовірність масових збитків через недостовірні дані або продаж полісів без актуарного аналізу. Банківський канал, на який припадає 14,3% отриманих страхових премій (переважним чином від страхування життя та страхування кредитів) надає доступ до великої клієнтської бази. З іншого боку, використовуючи агентський, брокерський та банківський канали страхові компанії несуть вищі витрати на комісії порівняно з онлайн-агрегаторами, які забезпечують більшу швидкість і зручність продажу, проте виникає потреба у високому рівні кіберзахисту даних та захисту від ризику шахрайства на сторонніх платформах. Таким чином структура каналів збуту страхових продуктів визначає рівень прозорості, контроль ризиків та захист прав споживачів страхових послуг.

Одним із ключових напрямів безпечного функціонування страхового ринку в Україні є створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфі-

кації фахівців на базі вищої освіти та розвиток кадрового потенціалу страхового ринку. Враховуючи важливість подальшого розвитку відносин у сфері страхування та формування середовища для безпечного функціонування страхового ринку в Україні, пропонуємо забезпечувати розвиток кадрового потенціалу на базі створення Центру з підготовки фахівців для роботи на страховому ринку, який би виконував такі функції: формування цілісної системи підготовки та перепідготовки кадрів з метою об'єднання досвіду регуляторів страхового ринку, саморегулювних організацій та навчально-методичного потенціалу закладів вищої освіти; створення системи моніторингу і прогнозування потреб у підготовці і перепідготовці кадрів для страховиків та інфраструктурних учасників страхового ринку; розробка і впровадження нових ефективних технологій підготовки і перепідготовки кадрів для страхового ринку; консалтингова підтримка програм кадрового забезпечення діяльності страховиків. Ефективність і життєздатність зазначеної структури повинна визначатися тим, що вона повинна бути створена на базі освітньо-наукового потенціалу, а також вибором такої організаційно-правової форми, яка б забезпечила її функціонування в режимі саморозвитку та досягнення поставлених завдань.

З метою розвитку кадрового потенціалу страхового ринку також необхідним є заснування та проведення постійно-діючих освітньо-наукових заходів (конференцій, круглих столів, семінарів тощо), в межах яких одним із обговорюваних напрямів буде періодичний перегляд та обговорення освітніх програм закладів вищої освіти та їх вдосконалення відповідно до потреб страхового ринку та сучасних тенденцій його розвитку.

Підвищення рівня безпечного функціонування страхового ринку України є неможливим без належного та ефективного розкриття інформації про події та процеси, що відбуваються в його межах. Формування такої системи потрібно здійснюватися у розрізі трьох базових напрямів: формування правового середовища для розкриття інформації про діяльність учасників страхового ринку, а також забезпечення її доступності та прозорості для широкого кола стейкхолдерів; поліпшення механізмів контролю і нагляду за виконанням вимог до розкриття інформації, притягнення до відповідальності за порушення таких вимог; використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності збору, обробки, аналізу та публічного розкриття інформації.

Передусім потребують чіткої конкретизації перелік відомостей про діяльність страхових компаній та інфраструктурних учасників, які працюють на страховому ринку, а також удосконалення форматів подання, способів поширення та забезпечення оперативного доступу зацікавлених осіб до цієї інформації (зокрема й через використання електронного документообігу та інших сучасних інформаційних технологій).

НБУ щоквартально здійснює огляд небанківського фінансового сектору, в межах якого розглядає й основні показники діяльності страхових компаній, а саме: обсяги та структура активів і пасивів страховиків, рівень концентрації страхового ринку, обсяги страхових премій та виплат за основними ланками бізнесу, показники ефективності діяльності страховиків та інші показники. На нашу думку, існує потреба у публікації у зрозумілій формі для широко-

го кола відомостей про сучасний стан, наявні проблеми, виклики та загрози, а також перспективи розвитку страхового ринку. Адже, якщо потенційні страхувальники матимуть можливість регулярно отримувати інформацію щодо переваг і можливостей окремих страхових продуктів, надійності страхових компаній, то спостерігатиметься більша готовність з їх боку придбати страхові поліси.

З огляду на це механізми державного регулювання страхового ринку повинні визначати спрямованість, структуру та характер страхового ринку, виходячи не лише з поточної ситуації, а й перспектив подальшого розвитку, що потребує розроблення чіткої та системної політики у сфері страхування, визначення пріоритетів розвитку страхового ринку, а також формування сприятливого середовища для функціонування страховиків, поширення усіх видів страхування, а також захисту прав та інтересів страхувальників. Оскільки державне регулювання страхового ринку здійснюється головним чином через формування законодавчої та нормативної бази, що регламентує відносини у сфері страхування, сьогодні важливо напрацювати механізми, спрямовані на забезпечення ефективного розвитку страхового ринку в частині ліцензування, оподаткування страхової діяльності, встановлення вимог до розміру і структури активів і капіталу, ліквідності та платоспроможності, також формування та розміщення страхових резервів.

Для того щоб сформувати дієву та послідовну систему державного регулювання страхового ринку, а також ефективні механізми державного нагляду за страховою діяльністю, необхідно чітко окреслити концептуальні підходи та розробити відповідні програмні документи, які б визначали основні засади державної політики у сфері страхового ринку. Аналіз державних цільових програмних документів, зокрема оновленої Стратегії розвитку фінансового сектору України [15] свідчить про відсутність сформованої довгострокової державної політики у сфері страхування. Страхові відносини в Україні не будуть розвиватися належним чином без чіткого бачення перспектив, розуміння поточної соціально-економічної ситуації та політичного курсу країни, адекватного сприйняття наявних ризиків та загроз, а також вироблення дієвих засобів реалізації страхової політики на рівні країни.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо безпечного функціонування страхового ринку в Україні сформульовано такі висновки:

1. В умовах військового стану та фінансової нестабільності, спостерігається негативні тенденції щодо безпечного функціонування страхового ринку, які проявляються через загальне зниження активності на страховому ринку, а також зміни його структури, незважаючи на позитивну динаміку окремих фінансових показників. За рівнем проникнення страхування український страховий ринок суттєво відстає від аналогічних зарубіжних ринків через погіршення соціально-економічної ситуації в країні, низький попит на страховий захист та слабкий рівень довіри з боку домогосподарств та бізнес-структур до страхового ринку, відсутність гарантій щодо виплат за договорами страхування. Все це перешкоджає перетворенню страхового ринку в ефективний механізм для захисту інтересів фізичних осіб та

бізнес-структур, активізації інвестиційних процесів у національній економіці.

2. Сьогодні розвиток страхового ринку відбувається на тлі змін макроекономічної ситуації в державі при зниженні добробуту населення і посиленні державного регулювання і нагляду за страховою діяльністю. Окремі сегменти страхового ринку демонструють цілком очікувані тенденції, адже переважна більшість договорів у сфері страхування вантажів та відповідальності власників транспортних засобів здійснюється переважно на обов'язковій основі, тоді як страхування майна — на добровільних засадах. У теперішній час існує потреба у створенні системи страхових фондів, призначених для своєчасної компенсації непередбачених матеріальних збитків, зумовлених впливом техногенних, інвестиційних, екологічних та інших фінансових і нефінансових ризиків, що загрожують збереженню та примноженню суспільного багатства.

3. Відсутність цілеспрямованої державної політики у сфері страхування обмежує бачення середньо — та довгострокової перспектив розвитку страхових відносин, без чого неможливо забезпечувати ефективний розвиток страхового ринку. До того ж це вкрай негативно позначається на можливості узгодження політики у сфері страхування з процесами перетворень у багатьох сферах суспільних відносин, формуванні інвестиційних ресурсів, консолідації фінансових та бізнесових кіл для досягнення чітко визначених завдань.

4. Для безпечного функціонування страхового ринку слід забезпечити наявність правових, організаційно-економічних, фінансових та інших умов, що забезпечують реалізацію законних інтересів суб'єктів страхового ринку без виникнення протиріч з інтересами інших економічних суб'єктів, а також стабільно функціонувати, виконувати взяті на себе зобов'язання і простояти реальним та потенційним загрозам внутрішнього та зовнішнього характеру. При цьому головними орієнтирами безпечного функціонування страхового ринку в умовах сьогодення визначено такі: розроблення нових та вдосконалення наявних підходів до формування страховиками технічних резервів; формування страховиками "буферів запасу" для покриття непередбачуваних витрат і специфічних потреб, поява яких викликана воєнним станом; створення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців та розвиток кадрового потенціалу страхового ринку; формування системи ефективного розкриття інформації про події та процеси, що відбуваються на страховому ринку; розробка та впровадження гарантійних схем сфері страхування; поглиблення інтеграції страхового ринку у європейський та світовий фінансовий простір; розвиток нових каналів збуту страхових продуктів та форматів обслуговування клієнтів; розробка нових страхових продуктів з огляду на потреби ринку та умови воєнного стану.

Література:

1. Барановський О.І. Філософія безпеки. Том 2. "Безпека фінансових інститутів": монографія, Київ: УБС НБУ, 2014. 751 с.
2. Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н. Стан та безпека регіонального страхового ринку Закарпатської області в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних

наук. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14799489>. (дата звернення: 02.01.2026 р.).

3. Житар М.О. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24> (дата звернення: 02.01.2026 р.).

4. Ігнатюк А.І., Шолойко А.С. Безпека страхового ринку України в умовах фінансової глобалізації: загрози та напрями регулювання. Економіка України. 2019. № 4 (689). С. 18—28.

5. Копилук О. І., Музичка О. М., Гап'як С. С. Механізм забезпечення безпеки страхового ринку України. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 345—350.

6. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М., Ключка О. В. Аналіз впливу сучасних технологій на розвиток страхового бізнесу в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14603795>. (дата звернення: 4.01.2026 р.).

7. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 06.01.2026 р.).

8. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 06.01.2026 р.).

9. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 06.01.2026 р.).

10. Біла книга. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні: практичний посібник, Київ: НБУ, 2020. 27 с.

11. Schich, S, Kim B. Guarantee arrangement for financial promises: how widely should the safety net be cast. OECD Journal Financial Market Trends. 2011 Vol 1. URL: <http://www.oecd.org/finance/financial-markets/48297609.pdf> Stewart. (дата звернення: 06.01.2026 р.).

12. Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF). URL: <https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf> (дата звернення: 11.12.2025)

13. Страхування інвестицій та воєнних ризиків в Україні: захист капіталу та інвестора. URL: <https://unba.org.ua/publications/10827-strahuvannya-investitsij-ta-voennih-rizikiv-v-ukraini-zahist-kapitalu-ta-investora.html> (дата звернення: 01.12.2025).

14. Страхування воєнних ризиків для комерційної нерухомості та інвестицій в Україні. URL: <https://www.fortuneguard.ai/uk/insurance/war-risk> (дата звернення: 12.12.2025 р.).

15. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Постанова Правління НБУ від 31.07.2025 р. № 264-рш. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlena-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-zberejennya-stabilnosti-zaluchennya-investitsiy-ta-yevrointegratsiya> (дата звернення: 07.01.2026 р.).

References:

1. Baranov's'kyu, O.I. (2014), *Filosofiya bezpeky*. Tom 2 "Bezpeka finansovykh instytutiv" [Philosophy of security. Vol. 2 "Security of financial institutions"], UBS NBU, Kyiv, Ukraine.

2. Bacho, R.Y. and Poyda-Nosyk, N.N. (2025), "The state and security of the regional insurance market of the

Transcarpathian region under martial law. Current issues of economic sciences", *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 1 <https://doi.org/10.5281/zenodo.14799489>.

3. Zhytar, M.O. (2024), "Trends in the development of the insurance market of Ukraine under martial law. *Economy and Society*", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>.

4. Ihnatyuk, A.I. and Sholoyko, A.S. (2019), "Security of the Ukrainian insurance market in the context of financial globalization: threats and directions of regulation", *Ekonomika Ukrayiny*, vol. 4 (689), pp. 18—28.

5. Kopylyuk, O. I., Muzychka, O. M. and Hap'yak, S. S. (2022), "Mechanism for ensuring the security of the insurance market of Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 1. pp. 345—350.

6. Chynitska, I. I., Bogrinovtseva, L. M. and Klyuchka, O. V. (2025), "Analysis of the impact of modern technologies on the development of the insurance business in Ukraine", *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk*, vol. 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14603795>.

7. National Bank of Ukraine (2025), "Performance indicators of non-banking financial services market participants", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (Accessed 6 January 2026).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (Accessed 4 January 2026).

9. League of Insurance Organizations of Ukraine (2025), "Key insurance market trends in 2024", available at: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/> (Accessed 6 January 2026).

10. National Bank of Ukraine (2025), *Bila knyha. Maybutnye rehulyuvannya rynku strakhuvannya v Ukrayini* [White Paper. Future Regulation of the Insurance Market in Ukraine], UBS NBU, Kyiv, Ukraine.

11. Schich, S. and Kim, B. (2011), "Guarantee arrangement for financial promises: how widely should the safety net be cast", *OECD Journal Financial Market Trends*, Vol. 1, available at: <http://www.oecd.org/finance/financial-markets/48297609.pdf> Stewart. (Accessed 6 January 2026).

12. MIGA (2025), "Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund (SURE TF)", available at: <https://www.miga.org/support-ukraines-reconstruction-and-economy-trust-fund-sure-tf> (Accessed 21 December 2025).

13. UNBA (2025), "Insurance of investments and war risks in Ukraine: protection of capital and investors", available at: <https://unba.org.ua/publications/10827-strahuvannya-investitsij-ta-voennih-rizikiv-v-ukraini-zahist-kapitalu-ta-investora.html> (Accessed 1 December 2025).

14. FortuneGuard (2025), "War risk insurance for commercial real estate and investments in Ukraine", available at: <https://www.fortuneguard.ai/uk/insurance/war-risk> (Accessed 12 December 2025).

15. National Bank of Ukraine (2026), "Resolution of the NBU" Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovlena-strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-zberejennya-stabilnosti-zaluchennya-investitsiy-ta-yevrointegratsiya> (Accessed 7 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.

А. В. Ключник,

д. е. н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування та міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6012-6666>

І. В. Гончаренко,

д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9670-9812>

Н. М. Сіренко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1660-1073>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.20

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД РЕГІОНУ

A. Klyuchnyk,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

I. Honcharenko,

Doctor of Economics, Professor, Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

N. Sirenko,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University

STATE SUPPORT FOR FARMS IN FORMING THE ECONOMIC CAPACITY OF REGIONAL COMMUNITIES

Розкрито стратегічну роль фермерських господарств як фундаменту економічної бази розвитку сільських територій в умовах воєнного стану. Проаналізовано трансформацію функціонального призначення агровиробників від сировинної моделі до формування фінансової спроможності громад. Систематизовано чинні інструменти державної підтримки (пільгове кредитування, гранти "єРобота", компенсація розмінування) та оцінено їхній вплив на інвестиційну активність аграріїв Миколаївської області. Доведено, що перехід до інвестиційно-стимулюючої архітектури фінансування забезпечує мультиплікативний ефект: відновлення податкової бази через розмінування земель та зростання надходжень ПДФО завдяки створенню робочих місць у садівництві й переробці. Визначено пріоритетні вектори адаптації регуляторної політики до стандартів ЄС, зокрема впровадження принципів cross-compliance та розвиток біоенергетики. Аргументовано необхідність посилення інституційної взаємодії органів місцевого самоврядування та агробізнесу.

The article elucidates the strategic significance of farming enterprises as the cornerstone of the economic foundation for rural territorial communities in Ukraine, particularly within the challenging context of martial law and the ongoing European integration processes. The study comprehensively analyzes the transformation of the functional role of small and medium-sized agricultural producers. It argues that farms are evolving from a traditional raw material production model towards a multifunctional approach that ensures the financial capacity of local budgets and the social stability of regions.

The research focuses on the Mykolaiv region, a frontline area where the agrarian sector serves as the primary, and often alternative-free, source of community revenue. The authors identify that the full-scale military aggression has induced a structural shock characterized by the physical destruction of infrastructure, logistical blockades of seaports, rising input costs, and the critical contamination of arable lands with explosive ordnance. Consequently, the research demonstrates that the paradigm of state support policy has shifted from a paternalistic model of direct subsidies to an investment-stimulating architecture aimed at resilience and development.

A significant portion of the article is dedicated to a systemic analysis and classification of current state support instruments, such as the "Affordable Loans 5-7-9%" program, "eRobota" grants for horticulture and greenhouse farming, and compensation mechanisms for humanitarian demining. The study empirically proves that these tools generate varying socio-economic effects for territorial communities. While preferential lending acts as a necessary stabilizer for operational liquidity, grant programs targeted at creating high-value-added assets (intensive orchards, processing facilities) yield a powerful multiplicative effect on local employment and Personal Income Tax (PIT) revenues. Furthermore, the state financing of humanitarian demining operations is identified as a critical factor for unblocking the fiscal potential of communities by returning land to economic circulation and restoring the payment of land taxes and the single tax (Group IV).

The paper also emphasizes the necessity of harmonizing domestic regulatory policies with the European Union's Common Agricultural Policy (CAP). It highlights the importance of implementing cross-compliance principles and stimulating the energy autonomy of agribusiness through bioenergy projects (utilizing agricultural biomass). The authors argue that the transition to an energy-independent model not only reduces production costs but also enhances the ecological capitalization of rural territories.

Finally, the article substantiates the need for strengthening the institutional capacity of local self-government bodies. It concludes that ensuring the long-term economic self-sufficiency of rural areas requires a strong partnership between local authorities and agribusiness, facilitated by digital transparency tools like the State Agrarian Registry. This synergy is essential for converting state financial aid into sustainable community development, thereby creating a solid foundation for the post-war recovery of the national economy and the preservation of qualified human capital.

Ключові слова: фермерські господарства, державна підтримка, розвиток, трансформація, інституційне регулювання, економічна спроможність громад, сільські території, воєнний стан.

Key words: farms, state support, development, transformation, institutional regulation, economic capacity of communities, rural areas, martial law.

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

В умовах завершення реформи децентралізації та формування нового адміністративно-територіального устрою ключовим викликом для територіальних гро-

мад стає забезпечення їхньої фінансової самодостатності та економічної спроможності. Для більшості сільських територій України, особливо у південному регіоні, зокрема в Миколаївській області, де відсутні потужні промислові кластери, безальтернативним драйвером наповнення місцевих бюджетів та збереження соціального капіталу виступають фермерські

господарства. Саме вони шляхом використання природно-ресурсного потенціалу територій формують основу місцевої економіки, забезпечують зайнятість населення та підтримують продовольчу безпеку. Однак на практиці спостерігається диспропорція між обсягами використання земельних ресурсів та рівнем віддачі доданої вартості на користь громад, що вимагає перегляду механізмів взаємодії між державою, сільськогосподарськими виробниками та територіальними громадами.

Сучасні геополітичні виклики та макроекономічна нестабільність суттєво загострили проблему виживання малого та середнього агробізнесу. Зазначена проблема набуває критичної гостроти в областях з високим рівнем ризиків, таких як Миколаївська, економіка якої є найбільш вразливою до руйнування логістичних ланцюгів та здорожчання ресурсів. Зменшення прибутковості фермерських господарств автоматично призводить до звуження податкової бази громад і ставить під загрозу фінансування соціальної інфраструктури. У цьому контексті державна підтримка трансформується з інструменту суто галузевого стимулювання виробництва в механізм забезпечення життєздатності цілих регіонів. У кризових умовах підтримка інноваційного розвитку та збереження стійких суб'єктів господарювання є необхідною умовою економічного відновлення сільських територій.

Сьогодні державна політика підтримки аграрного сектору зміщує акценти від прямих дотацій до стимулювання інвестиційних проєктів зі створення робочих місць, таких як розвиток садівництва, тепличного господарства та переробки в межах грантових програм. Це корелює з європейською практикою, де фінансова підтримка фермерів розглядається як інструмент сталого розвитку сільських територій та стримування міграції трудових ресурсів. Нормативно-правові зміни останніх років у частині надання грантів та стимулювання кооперації спрямовані на трансформацію фермерства з виробника сировини у гаранта економічної спроможності громади шляхом створення доданої вартості на місцях.

Відтак актуальним науковим завданням є обґрунтування такої моделі державної підтримки, яка б не лише компенсувала втрати аграріїв від кризових явищ, а й стимулювала їх до соціально відповідальної поведінки та інтеграції в економічний простір громади. Необхідно проаналізувати ступінь впливу діючих інструментів, таких як пільгове кредитування, гранти та компенсаційні механізми, на формування економічної бази регіонів на прикладі Миколаївської області та визначити шляхи адаптації вітчизняної системи підтримки до європейських стандартів у контексті набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення економічної спроможності територіальних громад у сучасних умовах господарювання набуває першочергового значення. Науковий дискурс дедалі частіше фокусується на пошуку ендегенних джерел наповнення місцевих бюд-

жетів, серед яких ключову роль відіграє аграрний сектор. У цьому контексті Л. Кольоса [4] обґрунтовує, що природно-ресурсний потенціал сільських територій виступає фундаментом їхньої фінансової автономії, проте його ефективна монетизація неможлива без дієвих суб'єктів господарювання. Фермерські господарства розглядаються як базові інституційні одиниці, що трансформують ресурсний потенціал у додану вартість та забезпечують соціально-економічну стабільність регіонів.

Трансформація механізмів державного регулювання підприємництва під впливом макроекономічної нестабільності стала предметом системного аналізу у працях вітчизняних вчених. Т. Лозинська та В. Сліченко [5] дослідили адаптацію інструментарію державної підтримки малого бізнесу, акцентуючи увагу на важливості дерегуляції та фіскальних преференцій як засобів забезпечення безперервності операційної діяльності в кризових умовах. Водночас Х. Махмудов, Н. Дем'яненко та В. Кривошея [7] розглядають державну підтримку не лише як механізм стабілізації, а як детермінанту інноваційного розвитку підприємництва в сільській місцевості, наголошуючи на необхідності стимулювання технологічної модернізації та збереження кадрового потенціалу.

Вагомим вектором наукових досліджень є гармонізація вітчизняної системи підтримки з європейськими стандартами. С. Лукаш та Р. Конєв [6] доводять необхідність еволюції механізмів фінансування фермерів у напрямі принципів Спільної аграрної політики (САП) ЄС, де пріоритетом визначено сталий розвиток територій та диверсифікацію сільської економіки. Розвиваючи цю тезу, І. Фурман та В. Дмитрик [15] обґрунтовують доцільність державного стимулювання нових напрямів діяльності, зокрема біоенергетики, що сприяє посиленню енергетичної безпеки та підвищенню рентабельності господарювання.

Попри значний науковий доробок, питання системного впливу чинних інструментів державної допомоги на формування економічної спроможності громад залишається недостатньо висвітленим. Більшість досліджень розглядають окремі програми підтримки фрагментарно, без ув'язки їх із комплексним соціально-економічним ефектом для територій. Існує об'єктивна потреба у структурній систематизації наявного фінансово-правового інструментарію — від забезпечення ліквідності до стимулювання капітальних інвестицій — та визначенні його ролі в архітектоніці регіонального розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації механізмів державної підтримки фермерських господарств як фундаменту економічної спроможності територіальних громад Миколаївської області. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію наявних інструментів фінансового регулювання, оцінку їхнього впливу на інвестиційну активність локальних агровиробників в умовах безпекових ризиків та визначення пріоритетних векторів адаптації вітчизня-

Таблиця 1. Інституційна архітектура та механізми державної фінансової підтримки фермерських господарств (станом на 02.01.2026 р.)

Функціональний вектор та інструменти підтримки	Організаційно-економічний механізм реалізації та фінансові параметри	Цільовий сегмент та прогнозований соціально-економічний ефект
1. Забезпечення фінансової ліквідності та доступності капіталу		
Програма компенсації відсоткових ставок «Доступні кредити 5-7-9%» [11]	Механізм здешевлення кредитних ресурсів до рівня 5–9% річних. Застосування диференційованої пільгової ставки (3%) для суб'єктів на деокупованих та прифронтових територіях.	ММСП*. Нівелювання інфляційних ризиків, поповнення обігового капіталу для забезпечення безперервності виробничого циклу.
Безвідсоткове бюджетне кредитування через Укрдержфонд [8]	Надання фінансових ресурсів на поворотній основі (безвідсотково) строком до 60 місяців. Ліміт фінансування – до 1 млн грн (за квотним принципом). Трансформація Фонду у Виплатну агенцію.	Новостворені фермерські господарства та сімейні ферми. Інституційна підтримка стартапів у сільській місцевості.
2. Стимулювання інвестиційної активності (грантові програми)		
Грантове фінансування створення багаторічних насаджень та тепличних комплексів [1]	Безповоротне співфінансування до 70% вартості інвестиційного проєкту (площа 1-25 га). Імперативна умова: створення регламентованої кількості робочих місць.	Господарства, орієнтовані на диверсифікацію виробництва. Розвиток інфраструктури зберігання/переробки, підвищення рівня зайнятості громад.
Гранти для мікробізнесу «Власна справа» [1]	Надання грантів обсягом 100–250 тис. грн (для ветеранів – до 1 млн грн) на придбання основних засобів та сировини.	Мікропідприємництво (крафтова переробка, сфера послуг). Легалізація самозайнятості та реінтеграція ветеранів.
3. Пряма бюджетна підтримка доходів (субсидування)		
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь [10]	Безповоротна фінансова допомога (per hectare payment) для суб'єктів із земельним банком до 120 га. Застосування підвищувальних коефіцієнтів для зон з високими безпековими ризиками.	Малі фермерські господарства. Забезпечення продовольчої безпеки в регіонах з ускладненою логістикою.
Спеціальна бюджетна дотація за утримання с/г тварин [3]; [10]	Виплати за наявне поголів'я ВРХ (3-100 голів), МРХ (5–500 голів). Адміністрування виплат через автоматизований алгоритм ДАР.	Господарства тваринницького напрямку. Збереження генетичного потенціалу стада та стабілізація ринку тваринницької продукції.
4. Техніко-технологічна модернізація та управління ризиками		
Компенсація витрат на гуманітарне розмінування [13]	Відшкодування 80% вартості послуг сертифицираних операторів протимінної діяльності (механізм тендерних закупівель). Бюджетна алокація – 2 млрд грн	Господарства деокупованих регіонів. Відновлення земельного банку та повернення угідь в економічний обіг.
Часткова компенсація вартості сільськогосподарської техніки [2]	Відшкодування 25% капітальних витрат на придбання техніки/обладнання вітчизняного машинобудування (з локалізацією виробництва).	Стимулювання внутрішнього попиту на машинобудівну продукцію, оновлення матеріально-технічної бази аграріїв.
Державна підтримка агрострахування [2]; [12]	Субсидування частини страхових премій: до 60% (у зонах наближених до бойових дій), до 45% (інші регіони).	Мінімізація фінансових втрат від воєнно-політичних та кліматичних ризиків.

*ММСП — мікро-, мале та середнє підприємництво. **ДАР — Державний аграрний реєстр.

Джерело: систематизовано авторами на основі нормативно-правових актів [1–3; 8; 10–13].

ної регуляторної політики до стандартів Європейського Союзу задля забезпечення сталого розвитку сільських територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна спроможність сільських територіальних громад перебуває у прямій детермінації від ефективності функціонування господарюючих суб'єктів, що використовують наявний на території природно-ресурсний потенціал. В умовах півдня України, зокрема Миколаївської області, аграрне виробництво виступає не лише домінуючим видом економічної діяльності, а й безальтернативним джерелом наповнення місцевих бюджетів через механізми сплати єдиного податку четвертої групи, плати за землю та податку на доходи фізичних осіб. Як зазначає Л. Кольоса, саме природні ресурси є базовим активом ендегенного розвитку села, проте їхня фіскальна віддача можлива лише за умови фінансової стійкості землекористувачів [4]. Відтак, будь-які кризові явища в аграрному секторі миттєво трансформуються у бюджетний дефіцит громад, обмежуючи їхню здатність надавати базові публічні послуги.

Повномасштабна військова агресія спричинила структурний шок для аграрної економіки, наслідки якої є особливо відчутними у прифронтових регіонах. Для

фермерських господарств Миколаївщини ключовими дестабілізуючими факторами стали не лише фізичне руйнування інфраструктури та мінне забруднення угідь, а й критичне зростання логістичних витрат внаслідок блокади морських портів. Втрати традиційних каналів експорту призвели до суттєвого падіння внутрішніх закупівельних цін на зернову групу, що на тлі здорожчання паливно-мастильних матеріалів та добрив нівелювало рентабельність рослинництва. У таких умовах фермерські господарства опинилися перед загрозою втрати ліквідності, що вимагало від держави оперативної трансформації регуляторної політики.

На початковому етапі воєнного стану, як слушно зауважують Т. Лозинська та В. Сліченко, пріоритетом державної політики було забезпечення фізичного виживання бізнесу через дерегуляцію та фіскальні послаблення [5]. Запровадження мораторіїв на перевірки та спрощення податкового адміністрування дозволило аграріям адаптуватися до шоків умов. Однак, податкові пільги, відігравши роль стабілізатора для бізнесу, водночас призвели до скорочення надходжень до місцевих бюджетів, що загостило проблему фінансової залежності громад від зовнішніх трансфертів. Це актуалізувало необхідність переходу від пасивних інструментів підтримки (пільги) до активних фінансових інтервенцій, здатних стимулювати відновлення виробничого циклу.

Ключовим елементом нової архітекτονіки підтримки стало розширення доступу малого та середнього агробізнесу до пільгового капіталу. Програма "Доступні кредити 5-7-9%" [11], яка спочатку була орієнтована на широке коло підприємців, в умовах війни стала основним джерелом поповнення обігових коштів для проведення посівних кампаній. Для фермерів деокупованих територій та зон активних бойових дій держава запровадила спеціальні умови кредитування, фактично беручи на себе покриття відсоткових ставок. Це дозволило зберегти операційну діяльність господарств, які за ринкових умов не змогли б залучити банківське фінансування через високі ризики.

Водночас саме лише кредитування обігових коштів не вирішує стратегічного завдання підвищення доданої вартості аграрної продукції, що є критично важливим для економічної стійкості громад. Розуміння цього факту зумовило зміщення акцентів державної підтримки у 2023—2025 роках у бік грантових програм, спрямованих на створення нових виробничих активів. Урядова програма "єРобота" [1], що передбачає гранти на закладення садів, будівництво теплиць та переробних підприємств, стала інструментом стимулювання структурних змін в агросекторі. Для громад це означає перехід від екстенсивної моделі зернового господарства до трудомістких галузей, що генерують нові робочі місця та збільшують відрахування ПДФО до місцевих бюджетів.

Окремим вектором державної політики стало вирішення проблеми розмінування сільськогосподарських земель, яка для Миколаївської області є фактором номер один у відновленні економічного потенціалу. Запровадження механізму компенсації витрат на послуги операторів протимінної діяльності через прозорі аукціони дозволяє поступово повертати в економічний обіг тисячі гектарів ріллі. Це має подвійний ефект: з одного боку, фермери відновлюють виробничу базу, з іншого — громади отримують можливість відновити стягнення плати за землю, яка не нараховувалася на заміновані ділянки.

Важливим кроком у впорядкуванні державної підтримки стала цифровізація процесів адміністрування через "Державний аграрний реєстр" (ДАР) [3]. Автоматизація розподілу бюджетних дотацій та грантів мінімізувала корупційні ризики та спростила доступ до ресурсів для дрібних виробників, які раніше не мали адміністративного ресурсу для участі в державних програмах. Прозорість процедур є важливою передумовою довіри між державою та агровиробниками, а також дозволяє органам місцевого самоврядування чітко розуміти обсяги державної допомоги, що надходять на територію громади.

Слід зазначити, що в умовах євроінтеграційних процесів вітчизняна система підтримки поступово адаптується до вимог Спільної аграрної політики ЄС. Це проявляється у запровадженні вимог щодо екологічності виробництва, підтримці органічного землеробства та стимулюванні кооперації. Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію" [12] створює правові рамки для об'єднання фермерів, що дозволяє їм формувати більші товарні партії, оптимізувати витрати та спільно інвестувати у переробку, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Сформована станом на початок 2026 року система інструментів державного регулювання аграрного сектору являє собою комплексний механізм, який поєднує антикризові заходи воєнного часу зі стратегічними програмами розвитку. З метою ідентифікації впливу цих механізмів на економічну спроможність громад здійснено їх систематизацію за функціональними векторами, що уможливорює виявлення ключових точок росту. Узагальнену характеристику чинної інституційної архітекτονіки підтримки відображено в таблиці 1.

Детальний аналіз наведеної архітекτονіки дозволяє ідентифікувати чотири стратегічні вектори впливу держави на економічну спроможність громад. Перший вектор стосується забезпечення ліквідності через інструмент здешевлення кредитів. Для Миколаївської області, значна частина якої належить до територій можливих або активних бойових дій, критично важливим є застосування зниженої відсоткової ставки на рівні 3%. Це створює передумови для відновлення фінансової стійкості фермерів, які внаслідок блокади портів втратили обігові кошти. Стабільність роботи цих господарств гарантує регулярність надходжень до місцевих бюджетів від сплати єдиного податку, що є базою фінансової автономії громад.

Другий вектор, реалізований через грантові програми "єРобота" та "Власна справа", має найбільш виражений мультиплікативний ефект для місцевої економіки. На відміну від прямих дотацій, грантова підтримка містить імперативну вимогу щодо створення нових робочих місць. Для сільських територій, які страждають від безробіття та міграційного відтоку населення, поява нових вакансій у садівництві чи тепличному господарстві означає зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), що є основним бюджетоутворюючим податком для громад. Це трансформує фермера зі звичайного землекористувача у ключового роботодавця та інвестора в людський капітал.

Третій вектор охоплює пряму бюджетну підтримку дрібних виробників та тваринництва. Цей механізм виконує функцію соціального стабілізатора, оскільки спрямований на малі господарства (до 120 га), які часто є основою укладу життя в невеликих селах. Використання цифрової платформи "Державний аграрний реєстр" [3] забезпечує рівний доступ до ресурсів незалежно від наближеності фермера до адміністративних центрів, що нівелює корупційні ризики та сприяє прозорості земельних відносин у громаді.

Четвертий вектор, спрямований на технічну модернізацію та розмінування, є специфічною відповіддю на виклики воєнного часу. Програма компенсації витрат на розмінування [13] має прямий фінансовий наслідок для громад Миколаївщини: повернення земель у безпечне використання відновлює нарахування та сплату плати за землю, яка не стягується із забруднених вибухонебезпечними предметами ділянок. Відтак державні інвестиції в розмінування конвертуються у відновлення податкової спроможності постраждалих територій.

Системний аналіз представлених інструментів свідчить про еволюцію державної політики від патерналістської моделі до партнерської, де фінансова допомога надається в обмін на конкретні соціально-економічні

Таблиця 2. Систематизація очікуваних соціально-економічних ефектів від реалізації програм підтримки фермерських господарств

Інструментарій державної підтримки	Об'єкт регуляторного впливу в господарстві	Механізм генерування доданої вартості	Прогнозований вплив на індикатори спроможності територіальної громади
	1. Компенсаційно-стабілізаційні механізми (пільгове кредитування, відшкодування вартості розмінування)		
	Обіговий капітал; Земельний банк громади	Відновлення ліквідності та повернення сільськогосподарських угідь в економічний оборот. Забезпечення безперервності операційного циклу в умовах дефіциту власних фінансових ресурсів.	Стабілізаційний та фінансовий ефекти: – Відновлення бази оподаткування платою за землю та єдиним податком (4 група) за рахунок розмінованих площ. – Мінімізація ризиків банкрутства дрібних товаровиробників, що забезпечує сталість надходжень до місцевого бюджету.
	2. Грантове стимулювання капітальних інвестицій (садівництво, тепличне господарство, виноградарство)		
	Необоротні активи; Багаторічні насадження	Інтенсифікація виробництва та перехід від сировинної моделі до створення продуктів з високою доданою вартістю. Підвищення рівня капіталізації земель сільськогосподарського призначення.	Мультиплікативний ефект зайнятості: – Зростання фінансової віддачі з 1 га угідь (ПДФО) внаслідок збільшення потреби у сезонній та постійній робочій силі. – Легалізація трудових відносин у сільській місцевості та зниження рівня безробіття.
	3. Інституційна підтримка переробки та диверсифікації (гранти на переробні підприємства, мікрогранти)		
	Виробнича інфраструктура; Ланцюги постачання	Локалізація доданої вартості в межах регіону (short supply chains). Формування замкнутих циклів виробництва «сировина – готовий продукт» безпосередньо на території громади.	Структурно-економічний ефект: – Диверсифікація джерел наповнення місцевого бюджету (зменшення залежності від монокультур). – Стимулювання розвитку суміжних галузей (логістика, сфера послуг) та посилення інвестиційної привабливості громади.
	4. Стимулювання екологізації та енергоефективності (підтримка біоенергетики, органічного виробництва)		
	Енергетичні ресурси; Екосистемні послуги	Впровадження технологій переробки відходів (біомаси) та відновлювальної енергетики. Заміщення традиційних енергоносіїв власними ресурсами господарства.	Ефект енергетичної безпеки та екології: – Зміцнення енергетичної автономії сільських територій в умовах зовнішніх шоків. – Покращення екологічного стану довкілля, що капіталізує рекреаційний потенціал громади.

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [4; 5; 7; 15].

результати. Це вимагає від органів місцевого самоврядування активнішої позиції в частині інформування фермерів про наявні можливості та супроводу інвестиційних проєктів, адже успішний фермер стає запорукою фінансово спроможної громади.

Ефективність практичної імплементації розглянутих вище інструментів державної підтримки характеризується варіативністю залежно від регіональної специфіки. Для територіальних громад Миколаївської області, фінансова база яких зазнала суттєвої дестабілізації внаслідок бойових дій та тимчасової окупації частини територій, пріоритетним завданням є забезпечення трансформації отриманих фермерами коштів у стабільні податкові надходження. Аналіз динаміки бюджетних показників регіону дозволяє стверджувати, що різні види підтримки продукують відмінні за силою та часом впливу фінансові й соціальні ефекти. З метою комплексної оцінки цього впливу здійснено систематизацію очікуваних соціально-економічних ефектів від реалізації програм підтримки, яку наведено в таблиці 2.

Дані таблиці 2 дають підстави стверджувати, що для відновлення економічної спроможності громад Миколаївщини пріоритетним є комбінування стабілізаційних та інвестиційних інструментів. Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між компенсацією вартості розмінування та наповнення місцевих бюджетів. Специфіка бюджетного законодавства передбачає, що плата за землю не нараховується на заміновані або потенційно небезпечні ділянки. Відтак державна підтримка, спрямована на очищення земель, фактично розблоковує основне джерело власних надходжень сільських громад. За оцінками експертів, повернення в обіг 1000 га ріллі у південному регіоні здатне генеру-

вати до 1,5—2 млн грн щорічних надходжень до місцевого бюджету лише за рахунок плати за землю та єдиного податку.

Інвестиційні гранти на розвиток садівництва та тепличного господарства демонструють найвищий рівень фінансової віддачі на одиницю площі. Традиційне зернове виробництво, яке домінує на півдні України, характеризується низьким рівнем зайнятості (близько 1-2 працівників на 100 га). Натомість реалізація грантового проєкту зі створення інтенсивного саду передбачає залучення до 10—15 постійних та сезонних працівників на аналогічну площу. Це призводить до кратного зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб, питома вага якого в структурі доходів сільських громад сягає 60%. Отже, державна політика стимулювання садівництва виступає прямим інструментом боротьби з дефіцитом місцевих бюджетів.

Варто також наголосити на ролі інституційного регулювання кооперації. Об'єднання дрібних фермерів у кооперативи, що стимулюється чинним законодавством [12], дозволяє акумулювати інвестиційний ресурс для створення об'єктів первинної переробки продукції. Розміщення таких потужностей безпосередньо на території громади сприяє тому, що додана вартість, створена в аграрному секторі, залишається в регіоні у вигляді заробітних плат та податків, а не виводиться сировинними трейдерами за його межі.

Окремим стратегічним напрямом, що вимагає деталізації у контексті забезпечення життєстійкості громад, є стимулювання енергетичної автономії аграрного виробництва. В умовах воєнного стану та ризиків пошкодження централізованої інфраструктури, виробництво біопалива з відходів сільського господарства (солома,

лушпиння, гній) трансформується з суто екологічного тренду в фактор фізичного виживання бізнесу. Для громад Миколаївської області, яка володіє значним потенціалом біомаси, впровадження технологій виробництва біогазу чи твердого біопалива дозволяє замкнути цикл споживання енергоресурсів усередині регіону. Це не лише знижує собівартість аграрної продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність, а й формує локальний ринок енергоносіїв, зменшуючи витрати бюджетних установ громади на опалення при використанні місцевого палива.

Варто зауважити, що ефективність функціонування зазначених механізмів підтримки безпосередньо залежить від адаптації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу. Європейська модель, реалізована в межах Спільної аграрної політики (САП), базується не на прямих дотаціях валового виробництва, а на підтримці сталого розвитку територій та дотриманні екологічних стандартів (cross-compliance). Перехід України до подібної системи, де отримання фінансової допомоги обумовлюється виконанням вимог щодо сівозміни, збереження ґрунтів та біорізноманіття, сприяє капіталізації природно-ресурсного потенціалу громад. За такого підходу сільські території розглядаються не як простір для виснажливої експлуатації земель, а як середовище для надання екосистемних послуг, що у довгостроковій перспективі забезпечує вищу економічну віддачу.

Практична імплементація окреслених інструментів вимагає посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. В умовах, коли значна частина державних програм адмініструється через цифрові платформи, такі як "Державний аграрний реєстр", роль місцевої влади полягає в інформаційно-консультаційному супроводі дрібних виробників. Малі фермерські господарства часто не мають достатніх компетенцій для підготовки грантових заявок чи проєктної документації. Тому створення при громадах центрів підтримки підприємництва або залучення профільних асоціацій до консультування фермерів стає необхідною умовою для того, щоб державні ресурси реально надійшли в економіку регіону та трансформувалися у податкові надходження.

Сформована інституційна архітектура державної підтримки в умовах воєнного та повоєнного періоду має еволюціонувати від простих компенсаційних виплат до складних інвестиційних стимулів, що спонукають агробізнес до створення доданої вартості, енергоефективності та соціальної відповідальності. Лише за таких умов фінансова допомога фермерам конвертується в економічну спроможність територіальних громад, забезпечуючи їхню резистентність до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реалізація поставленої мети дослідження дозволила обґрунтувати теоретико-методичні підходи до трансформації державної підтримки аграрного сектору та сформулювати практичні рекомендації щодо посилення економічної спроможності територіальних громад Миколаївської області.

Здійснена систематизація наявних інструментів фінансового регулювання засвідчила еволюцію державної політики від патерналістської моделі прямих дотацій до інвестиційно-стимулюючої архітектури. Ідентифіковано, що грантові програми ("єРобота", "Власна справа") та компенсаційні механізми (здешевлення кредитів, розмінування) формують різнорівневі ефекти для громад: від стабілізаційного (збереження земельного банку) до мультиплікативного (створення робочих місць та розширення бази оподаткування ПДФО).

Оцінка впливу цих інструментів на інвестиційну активність агровиробників в умовах безпекових ризиків Миколаївщини виявила критичну залежність фінансової самодостатності громад від відновлення фізичного доступу до угідь. Встановлено, що державне фінансування розмінування виступає безальтернативним чинником розблокування фіскального потенціалу регіону (плата за землю, єдиний податок 4 групи). Водночас доведено, що найбільшу фіскальну віддачу забезпечують інструменти, спрямовані на розвиток трудомістких галузей (садівництво, переробка), які трансформують структуру місцевої економіки.

Визначені пріоритетні вектори адаптації вітчизняної регуляторної політики до стандартів Європейського Союзу підтверджують необхідність імплементації принципів перехресної відповідності (cross-compliance). Забезпечення сталого розвитку сільських територій вимагає переорієнтації державної підтримки на стимулювання екологічної відповідальності та енергетичної автономії господарств (біоенергетика), що корелює з цілями Спільної аграрної політики ЄС та сприяє капіталізації екосистемних послуг громад.

Практична імплементація розроблених рекомендацій передбачає посилення інституційної ролі органів місцевого самоврядування як комунікатора між державою та малим бізнесом для забезпечення ефективної абсорбції фінансових ресурсів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробці методики кількісної оцінки фіскальної ефективності грантових проєктів у розрізі окремих територіальних громад, а також у дослідженні механізмів формування енергетично автономних агрокластерів як основи резистентності сільських територій.

Література:

- Деякі питання надання грантів бізнесу: постановою Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п> (дата звернення: 02.01.2026).
- Державна підтримка розвитку фермерських господарств. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. URL: <https://bankvostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/> (дата звернення: 02.01.2026).
- Державний аграрний реєстр [Електронний ресурс]. URL: <https://agroregistry.com.ua> (дата звернення: 02.01.2026).
- Кольоса Л. Л. Природні ресурси як фактор зміцнення фінансової самодостатності сільських територіальних громад. Агросвіт. 2023. № 19. С. 45—51. DOI: 10.32702/2306

5. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 4 (78). С. 45—52. DOI: 10.32840/1813-3401-2022.4.7.

6. Лукаш С. М., Конєв Р. Фінансова підтримка фермерських господарств в Україні в контексті підготовки до європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 699—705. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-179.

7. Махмудов Х. З., Дем'яненко Н. В., Кривошея В. В. Державна підтримка як чинник інноваційного розвитку малого і середнього підприємництва в сільських територіях України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 44—49. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.20.44.

8. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам: постанова Кабінету Міністрів України від 16.07.2025 № 888 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/888-2025-p> (дата звернення: 02.01.2026).

9. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-p> (дата звернення: 02.01.2026).

10. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам та іншим виробникам сільськогосподарської продукції: постанова Кабінету Міністрів України від 16.08.2022 № 918 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-p> (дата звернення: 02.01.2026).

11. Про надання фінансової державної підтримки: постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-p> (дата звернення: 02.01.2026).

12. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020 № 819-IX [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20> (дата звернення: 02.01.2026).

13. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p> (дата звернення: 02.01.2026).

14. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 02.01.2026).

15. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-25.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some issues of providing grants to business", available

at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-p> (Accessed 02 January 2026).

2. VST bank (2026), "State support for the development of farms", available at: <https://bankvostok.com.ua/b2b/financing/farmer-loan/farm-help-gov#/> (Accessed 02 January 2026).

3. State Agrarian Registry (2024), available at: <https://agroregistry.com.ua> (Accessed 02 January 2026).

4. Kolosa, L.L. (2023), "Natural resources as a factor of strengthening the financial self-sufficiency of rural territorial communities", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 45—51.

5. Lozynska, T.M. and Slichenko, V.V. (2022), "State support for small business under martial law", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 4 (78), pp. 45—52.

6. Lukash, S.M. and Koniev, R. (2024), "Financial support of farms in Ukraine in the context of preparation for European integration", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, pp. 699—705.

7. Makhmudov, Kh.Z., Demianenko, N.V. and Kryvosheia, V.V. (2023), "State support as a factor of innovative development of small and medium entrepreneurship in rural territories of Ukraine", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 44—49.

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On amendments to the Procedure for the use of funds provided in the state budget for providing support to farms", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/888-2025-p> (Accessed 02 January 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Methodology for the formation of capable territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/214-2015-p> (Accessed 02 January 2026).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Procedure for the use of funds provided in the state budget for providing support to farms and other producers of agricultural products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2022-p> (Accessed 02 January 2026).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On providing financial state support", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-p> (Accessed 02 January 2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2020), Law of Ukraine "On agricultural cooperation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20> (Accessed 02 January 2026).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Strategy for the development of agriculture and rural areas in Ukraine for the period up to 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-p> (Accessed 02 January 2026).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On farming", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (Accessed 02 January 2026).

15. Furman, I. and Dmytryk, V. (2024), "State regulation of the development of farms under the conditions of martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.

М. В. Болдуєв,
д. держ. упр., професор, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-6555>
О. В. Болдуєва,
д. е. н., доцент, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5267-1816>
О. В. Артюх,
д. е. н., професор, Одеський національний економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8845-8002>
О. Г. Лищенко,
к. е. н., доцент, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-9567>
Т. О. Муренко,
к. е. н., доцент, Одеський національний економічний університет
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4152-501X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.28

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

М. Bolduiev,
Doctor of Public Administration, Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
О. Bolduieva,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University
О. Artyukh,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Economics,
О. Lyshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
Т. Murenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National University of Economics

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INTERNAL AUDIT FUNCTIONING IN AN ENTERPRISE

У статті досліджено методологічні засади функціонування внутрішнього аудиту на підприємстві як складової управлінської системи, що виконує аналітичну, контрольну та консультативну функції. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття "внутрішній аудит", узагальнено його ключові ознаки — незалежність, об'єктивність, інституціоналізація та здатність створювати додану вартість. На основі вивчення праць українських і зарубіжних авторів, а також міжнародних і національних стандартів сформульовано авторське визначення внутрішнього аудиту.

Особливу увагу приділено методологічним підходам до організації внутрішнього аудиту, зокрема поєднанню загальнонаукових методів з практичними прийомами аудиторської діяльності. Розглянуто адитивний і процедурний підходи до аудиторських методів, а також їхню адаптацію в умовах цифровізації. Обґрунтовано необхідність індивідуалізації аудиторських процедур залежно від специфіки підприємства, рівня автоматизації та управлінських завдань.

The article explores the methodological foundations of internal audit functioning within an enterprise in the context of the growing importance of this tool in modern management systems. The main conceptual approaches to defining "internal audit" presented in the works of domestic and foreign scholars, international standards, and regulatory-methodological documents are analyzed. It has been established that internal audit is viewed not only as a control function but as a comprehensive system of independent, objective, and analytical activities aimed at enhancing the efficiency of the enterprise's operations. Based on a critical review of scholarly sources, the author proposes a definition of internal audit that reflects its modern functions and role within the structure of corporate governance.

The content of internal audit functions is revealed, including the verification of financial reporting, evaluation of internal control effectiveness, diagnosis of management decisions, risk identification, and the development of recommendations for risk mitigation. Particular attention is paid to the transformation of internal audit from a control tool into a strategic mechanism for managerial support, which facilitates the achievement of enterprise goals. The article outlines the relationship between internal audit and areas such as planning, analytics, consulting, resource optimization, and strengthening economic security. It demonstrates that a properly organized internal audit ensures the generation of transparent, reliable, and relevant information necessary for making well-founded management decisions.

The methodological section of the article focuses on approaches to building a system of internal audit methods. It discusses the differences between additive and procedural approaches, which define the structure of audit methodology. It is noted that modern internal audit relies on a combination of general scientific methods (analysis, synthesis, induction, deduction, modeling, systems analysis) and specialized techniques (testing, questionnaires, document review, statistical and economic-mathematical tools). The role of digital technologies in transforming both the technical and methodological bases of audit is highlighted, as well as the importance of automated information systems in ensuring analytical depth in auditing procedures.

Ключові слова: внутрішній аудит, методологія аудиту, система управління, контрольні процедури, аудиторські методи, консультативна функція, внутрішній контроль, управлінські рішення.

Key words: internal audit, audit methodology, management system, control procedures, audit methods, consulting function, internal control, managerial decisions.

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

У сучасних умовах підвищеної економічної конкуренції, цифрової трансформації бізнесу та постійного зростання вимог до прозорості управлінських процесів питання ефективної організації внутрішнього аудиту набуває особливої актуальності. Внутрішній аудит уже не обмежується функцією контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, а поступово перетворюється на інтегрований інструмент управління, що забезпечує аналітичну підтримку прийняття рішень, управління ризиками, удосконалення облікових процедур і підвищення загальної ефективності підприєм-

ства. Разом із тим вітчизняна економічна практика досі стикається з низкою проблем, пов'язаних із недостатнім методичним забезпеченням внутрішнього аудиту, обмеженим використанням його консультативного потенціалу та відсутністю уніфікованих підходів до організації внутрішньої аудиторської служби на підприємстві.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність теоретичного осмислення та узагальнення наукових підходів до розуміння сутності, функцій і методології внутрішнього аудиту. Вирішення цієї проблеми має важливе значення як у науковому, так і в практичному аспектах: з одного боку, це сприятиме формуванню цілісної концепції внутрішнього аудиту в системі управління підприємством, з іншого — забезпечить керівництво

підприємств інструментами для більш ефективного контролю, оцінювання та вдосконалення господарської діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження та публікації свідчать про зростаючий інтерес науковців до проблематики внутрішнього аудиту як інструменту управління ефективністю та ризиками на підприємствах. Зокрема, у працях Т. Ю. Копотієнко, Н. І. Дорош, Т. Є. Дем'яненко, О. І. Коблянської та Н. В. Спіциної акцентується увага на функціональному призначенні внутрішнього аудиту, його ролі у забезпеченні фінансової дисципліни, обґрунтованості управлінських рішень та вдосконаленні системи внутрішнього контролю. У міжнародному науковому просторі важливими є підходи, запропоновані A. Arens, Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F., а також положення Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, які визначають принципи незалежності, об'єктивності та доданої вартості. Проте, попри наявність ґрунтовних напрацювань, досі відсутнє цілісне методологічне узагальнення, що враховувало б як нормативну, так і прикладну специфіку внутрішнього аудиту на українських підприємствах, що й зумовлює потребу подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблення методологічних засад функціонування внутрішнього аудиту на підприємстві шляхом аналізу наукових підходів, нормативно-методичних джерел і практичних аспектів його організації з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління, контролю та оцінювання господарської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У вітчизняній економічній практиці поняття "внутрішній аудит" залишається відносно новим та ще не було достатньої теоретичної розробки, а його практичне застосування досі є обмеженим. Внутрішній аудит передбачає функціонування в межах підприємства як самостійна, незалежна діяльність, що ініціюється керівництвом для цілей контролю та оцінювання роботи окремих структурних одиниць, функціональних підрозділів і елементів облікової системи. Основним призначенням внутрішнього аудиту є підвищення результативності виконання стратегічних і операційних завдань, які ставляться перед підприємством. Зазвичай аудит виконується фахівцями, що є штатними працівниками підприємства.

Наявність внутрішнього аудиту на сучасному етапі є надзвичайно важливою. Це зумовлено насамперед зростанням конкуренції між підприємствами однієї галузі, які змагаються не лише за розширення ринків збуту, оптимізацію витрат логістики, а й за підвищення обсягів виробництва та покращення характеристик продукції відповідно до зростаючих запитів споживачів. У такому середовищі внутрішній аудит виконує низку стратегічних завдань, що спри-

яють збереженню позицій підприємства на ринку: з одного боку, він формує передумови для підвищення якості продукції та послуг; з іншого — забезпечує об'єктивну оцінку фінансово-господарських результатів діяльності підприємства й окремих його ланок управління.

Запровадження внутрішнього аудиту є логічною відповіддю на низку викликів сучасного бізнес-середовища, серед яких: необхідність регулярного надання управлінському персоналу перевіреної та надійної інформації; тиск конкурентного середовища, що змушує шукати додаткові джерела підвищення ефективності; потреба у своєчасному виявленні та запобіганні фінансовим порушенням; управління внутрішніми ризиками; а також контроль і координація діяльності підрозділів і відповідальних посадових осіб.

З метою глибшого осмислення теоретико-практичних засад внутрішнього аудиту доцільно проаналізувати концептуальні підходи, що викладені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців (табл. 1).

Аналіз визначень внутрішнього аудиту, поданих у різних наукових, нормативних і професійних джерелах, дозволяє виявити ключові характеристики цього поняття та здійснити їх критичне узагальнення. У більшості дефініцій внутрішній аудит розглядається як внутрішня функція управління, організована в межах суб'єкта господарювання. Така функція спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, що підтверджується в працях Т. Ю. Копотієнко, О. В. Філозопа, Н. В. Спіциної, О. І. Коблянської, а також у методичних документах НБУ, Держфінпослуг і класичних працях зарубіжних авторів (Arens, Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F.).

Важливим концептуальним положенням, яке об'єднує більшість визначень, є наголос на незалежності й об'єктивності внутрішнього аудиту. Ці ознаки фігурують у формулюваннях Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, роботах К. Назарової, Н. В. Спіциної, О. В. Артюх-Пасюти, Н. М. Проскуриної та інших дослідників. Саме незалежний статус підрозділу внутрішнього аудиту забезпечує довіру до його висновків і дозволяє ефективно виконувати функції контролю, оцінювання та надання консультацій.

Ще однією загальною ознакою є консультаційний характер діяльності внутрішнього аудиту. У низці джерел (зокрема, у стандартах, постановах регуляторних органів та працях Дем'яненко, Назарової, Артюх-Пасюти) підкреслюється, що внутрішній аудит покликаний не лише виявляти недоліки, а й формувати рекомендації щодо удосконалення управлінських і облікових процесів. Таким чином, внутрішній аудит розглядається як інструмент покращення діяльності підприємства, що сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Водночас існують і відмінності у підходах до визначення внутрішнього аудиту. Частина авторів (Т. А. Бутинець, О. В. Філозоп, регуляторні органи) акцентують увагу на контролюючій функції внутрішнього аудиту, тоді як інші (К. Назарова, Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F., Артюх-Пасюта) — на стратегічному значенні та створенні доданої вартості для організації. Крім

Таблиця 1. Розуміння вченими змісту поняття "внутрішній аудит"

Джерело	Внутрішній аудит
Копотієнко Т. Ю. [8]	Створеною в інтересах власника (співвласників) корпоративного утворення системою, зміст якої полягає у здійсненні уповноваженим відділом перманентної, послідовної діяльності щодо оцінки ефективності управління господарською діяльністю підприємства менеджерами, надання рекомендацій відносно її підвищення, встановлення достовірності облікових даних і показників звітності, оцінки надійності систем бухгалтерського обліку, внутрішньогосподарського контролю підприємства тощо шляхом застосування спеціально визначених процедур.
Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту [10]	Відділ, підрозділ, команда консультантів або інших спеціалістів, які надають незалежні об'єктивні аудиторські та консультаційні послуги, що додають вартості організації та покращують її діяльність.
Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики [9]	Діяльність з оцінювання, яка організована в межах суб'єкта господарювання і яку виконує окремий відділ. Функції внутрішнього аудиту охоплюють, зокрема, перевірку, оцінювання та моніторинг адекватності й ефективності функціонування систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю
Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [14]	Незалежна, об'єктивна перевірка та надання консультацій з метою підвищення ефективності операцій банку. Внутрішній аудит допомагає банку досягти встановлених цілей шляхом забезпечення систематичного дисциплінованого підходу до оцінки та підвищення ефективності процесів внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління
Методичні рекомендації щодо проведення внутрішнього аудиту фінансових установ [13]	Незалежна експертна діяльність служби внутрішнього аудиту фінансової установи, яка полягає у проведенні перевірок та здійсненні оцінки, як правило, таких елементів: системи внутрішнього контролю фінансової установи; фінансової і господарської інформації; економічності та продуктивності діяльності фінансової установи; дотримання законів, нормативних актів та інших зовнішніх вимог
Філозоф О. В. [17]	Система оцінки, аналізу та контролю діяльності підприємства в цілому та окремих показників і підрозділів, зокрема, для забезпечення ефективності використання вкладених коштів.
Дорош Н. І. [6]	Незалежне об'єктивне підтвердження та консультування, що розроблено для підвищення ефективності та покращення діяльності підприємства.
Бутинець Т. А. [3]	Одна з функцій управління, розроблена керівництвом система контрольних процедур з поточного та подальшого контролю бізнес-процесів, що здійснюється працівниками спеціалізованого структурного підрозділу компанії.
Спіцина Н. В., Кравцова С. В. [16]	Форма незалежного фінансово-господарського контролю всередині суб'єкта господарювання, направлена на комплексну оцінку результатів діяльності підприємства, визначення ефективності системи управління та надання інформації та пропозицій щодо вдосконалення системи обліку та контролю на підприємстві на різних рівнях з метою управління потенційними ризиками, здійснення ефективного фінансового контролю, забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.
Назарова К. [11]	Діяльність з незалежного, об'єктивного засвідчення та надання рекомендацій, що допомагає організації в удосконаленні своєї діяльності, досягненні поставлених цілей шляхом застосування систематичних і регламентованих підходів до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління. Таким чином, внутрішній аудит є одним зі способів контролю за правомірністю та ефективністю діяльності всіх підрозділів підприємства.
Дем'яненко Т. Є. [5]	Незалежна діяльність з оцінювання, здійснювану в інтересах керівництва і (або) власників, організовану в межах підприємства, регламентовану внутрішніми нормативними актами системою, спрямовану на удосконалення діяльності підприємства шляхом перевірки та моніторингу адекватності й ефективності функціонування систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю, достатності, точності та релевантності облікової інформації, що створюється і передається для прийняття управлінських рішень, управління ризиками, аналізу ефективності господарської діяльності та надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства і його підрозділів
Артюх-Пасюта О. В. [1]	Діяльність з незалежного, об'єктивного засвідчення та надання рекомендацій, що допомагає організації в удосконаленні своєї діяльності, досягненні поставлених цілей шляхом застосування систематичних і регламентованих підходів до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління
Коблянська О. І. [7]	Діяльність окремого незалежного підрозділу підприємства з питань фінансово-господарської діяльності підприємства, чия мета є допомога вищому керівництву ефективно виконувати свої управлінські функції
Проскуріна Н. М., Гороховець Ю. А. [15]	Оцінка надійності та ефективності наявної системи внутрішнього контролю. Функція незалежної оцінки всіх аспектів діяльності організації, здійснювана зсередини організації і спрямована на створення у менеджерів компанії впевненості в тому, що система контролю, яка існує, надійна й ефективна
Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F. [19]	Елемент системи внутрішнього контролю, створений адміністрацією для перевірки, оцінювання та подання звітності щодо бухгалтерського обліку та інших складових контролю господарської діяльності
Arens Alvin A. [18]	Внутрішньогосподарський аудит, що забезпечує адміністрацію цінною інформацією для ухвалення рішень, пов'язаних з ефективним функціонуванням їхнього бізнесу

того, у деяких джерелах завдання внутрішнього аудиту окреслено узагальнено, без конкретизації сфер застосування (Дорош, Артюх-Пасюта), тоді як інші джерела (Копотієнко, Дем'яненко, Держфінпослуг) деталізують напрями перевірки, оцінки та моніторингу.

Узагальнюючи наведене, слід зазначити, що сучасне розуміння внутрішнього аудиту виходить за межі його традиційного трактування як виключно контрольної функції. Усе частіше він розглядається як

універсальний інструмент стратегічного управління, який поєднує перевірку, оцінювання, консультування та підтримку прийняття управлінських рішень. Вітчизняна наукова думка демонструє поступовий перехід від вузько контрольного до комплексного, ціннісно-орієнтованого розуміння внутрішнього аудиту.

На підставі проведеного аналізу дефініцій внутрішнього аудиту, запропонованих у наукових працях українських

нських і зарубіжних дослідників, міжнародних стандартах та нормативно-методичних документах, доцільно сформулювати авторське визначення цього поняття з урахуванням сучасних підходів до його змісту, цілей і функціонального призначення.

По-перше, внутрішній аудит є системно організованою діяльністю, яка здійснюється в межах підприємства через створення окремого структурного підрозділу. Цей аспект чітко простежується в працях Т. Ю. Копотієнко, О. В. Філозопа, у Міжнародних стандартах аудиту та методичних рекомендаціях НБУ, де наголошується на інституціалізації внутрішнього аудиту в структурі суб'єкта господарювання.

По-друге, ключовими ознаками внутрішнього аудиту є незалежність і об'єктивність. Саме ці риси визначають його здатність надавати достовірну оцінку ефективності діяльності підприємства, що підтверджується у визначеннях, поданих у МСВПВВА, дослідженнях К. Назарової, Н. В. Спіциної, а також у працях зарубіжних авторів (Arens, Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F.).

По-третє, внутрішній аудит має подвійну функцію: оцінювальну (перевірка ефективності систем управління, контролю, обліку) та консультативну (надання рекомендацій керівництву). Такий підхід відображено в Міжнародних стандартах, а також у визначеннях Дем'яненко, Артюх-Пасюти, Спіциної, де внутрішній аудит трактується як інструмент управлінської підтримки для досягнення цілей організації.

По-четверте, особливу увагу в сучасних підходах приділено доданій вартості, яку генерує внутрішній аудит для організації. У МСВПВВА та у працях Назарової, Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F. і Arens зазначається, що внутрішній аудит має бути не лише засобом контролю, а й інструментом вдосконалення бізнес-процесів, управління ризиками та зміцнення корпоративного управління.

Ураховуючи зазначене, можна запропонувати наступне авторське визначення: внутрішній аудит — це незалежна, об'єктивна та інституціоналізована в межах підприємства система аналітичної, контрольної й консультативної діяльності, яка спрямована на оцінювання ефективності функціонування систем управління, бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та управління ризиками з метою підвищення якості управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

З урахуванням викладених вище положень, аудит як складова фінансового контролю передбачає реалізацію низки ключових функцій.

По-перше, аудитори здійснюють збір первинної інформації щодо фінансової та господарської діяльності економічного суб'єкта. На основі отриманих даних формується попередній план аудиту й розробляється детальна програма перевірки. Одним з етапів є створення тестових завдань для оцінювання системи внутрішнього контролю, що дозволяє визначити ступінь її ефективності. Необхідним кроком також є аналіз установчих документів, що регламентують правовий статус підприємства, ознайомлення з його операційною діяльністю та механізмами управління.

Далі формується пакет внутрішніх аудиторських документів. На практичному етапі перевірки

здійснюється аналіз достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності на предмет відповідності вимогам чинного законодавства. Це охоплює, зокрема, оцінку повноти відображення операцій, правильності взаєморозрахунків з контрагентами, дотримання правил ведення облікових записів, кореспонденції рахунків тощо.

У межах внутрішнього аудиту, що функціонує безпосередньо на підприємстві, розв'язується низка прикладних завдань. Серед них — перевірка відповідності організаційних регламентів чинному законодавству й установчим документам; контроль за правильністю укладання та реалізації господарських контрактів; оцінка наявності, стану та вартості активів, а також ефективності використання ресурсів — матеріальних, трудових і фінансових. Окрему увагу приділяють дотриманню порядку формування цін, тарифів і розрахункової дисципліни, своєчасності податкових та інших платежів до бюджету.

Аудиторське дослідження об'єктів здійснюється шляхом застосування як загальновизнаних наукових методів, так і спеціалізованих інструментів.

У сучасній науці сформувались два концептуальні підходи до трактування методів бухгалтерського обліку та аудиту — адитивний і процедурний. Прихильники адитивного підходу розглядають метод як сукупність окремих прийомів або способів, що використовуються для фіксації та відображення господарських операцій у системі обліку. Тривалий час економісти, які дотримувалися цієї точки зору, дискутували щодо кількісного складу такої системи — тобто, скільки саме прийомів доцільно включати до методологічного комплексу обліку.

В свою чергу процедурний підхід у визначенні методу бухгалтерського обліку й аудиту розглядає метод не як просту сукупність прийомів чи способів, а як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів (процедур), які забезпечують повноцінне досягнення цілей обліку або аудиту — тобто отримання достовірної, повної та обґрунтованої інформації для прийняття управлінських рішень.

Метод у межах цього підходу трактується не просто як набір технічних інструментів (наприклад, рахунки, подвійний запис, баланс), а як структурована методологія: спочатку спостереження та фіксація господарських явищ; далі — їх обробка, узагальнення, перевірка; на завершлення — формування результатів і висновків для користувачів інформації.

У процедурному підході велика увага приділяється внутрішній логіці процесу обліку чи аудиту, де кожен етап слугує основою для наступного. Наприклад, в аудиті: планування → збір доказів → оцінювання ризиків → формування висновку. Такий підхід є більш аналітичним і системним, ніж адитивний. Він відповідає сучасним вимогам до прозорості й достовірності облікової та аудиторської інформації, зокрема в умовах комп'ютеризованого середовища, коли лише простого використання традиційних прийомів недостатньо.

Таким чином, процедурний підхід розглядає метод бухгалтерського обліку чи аудиту як цілісну систему, яка передбачає не лише набір прийомів, а й певну логіку та

послідовність їх застосування відповідно до завдань обліку або перевірки. Він надає методологічну глибину й узгоджується з сучасними міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та аудиту.

Побудова концептуальних засад внутрішнього аудиту ґрунтується на загальноновизнаних принципах, які класифікуються на етичні, правові, організаційні та методологічні. Серед методологічних положень особливе значення має принцип доказовості, який виступає ключовим як для бухгалтерського обліку, так і для аудиторської діяльності.

На структуру методології внутрішнього аудиту справляють вплив низка чинників, зокрема: наявність внутрішньофірмових нормативів, види економічної діяльності підприємства, специфіка об'єктів контролю, управлінський стиль і політика, а також рівень автоматизації аудиторських процесів. Внутрішні стандарти аудиту мають відображати як організаційні, так і методичні засади функціонування аудиторської служби на підприємстві. Водночас, на практиці в Україні відсутність таких нормативів часто свідчить про недооцінку ролі внутрішнього аудиту у забезпеченні ефективності управлінських процесів, особливо в середніх і великих компаніях. Більшість вітчизняних підприємств обмежуються виконанням контрольних функцій у формі ревізій або перевірок, що проводяться аудиторами-ревізорами, хоча таких дій недостатньо для повноцінного аналізу ефективності використання ресурсів та управління виробничими процесами.

Досвід впровадження внутрішнього аудиту в економічно розвинених країнах засвідчує необхідність нормативного закріплення його методологічних засад у вигляді чітко визначених внутрішньофірмових стандартів. Залежно від характеру господарської діяльності підприємства змінюється обсяг і зміст контрольних процедур. Зокрема, чим більш диверсифікованою є структура підприємства за видами діяльності, тим ширше коло об'єктів аудиту, що, своєю чергою, потребує застосування ширшого спектра методичних підходів. Наприклад, у торгівельних підприємствах відсутня потреба у проведенні натурних замірів, які є типовими для будівельних організацій чи компаній, що займаються капітальним будівництвом.

Особливості об'єкта внутрішнього аудиту визначають потребу в індивідуальному доборі відповідних методів і прийомів, що формують прикладний аспект аудиторського методу. Стратегічні орієнтири внутрішнього аудиту, глибина перевірок, їхні напрями безпосередньо залежать від управлінських рішень. В окремих випадках керівництво обмежується контролем достовірності фінансової звітності або окремих операцій, тоді як в інших — ініціює проведення глибокого економічного аналізу, оцінювання ефективності використання ресурсів, прогнозування розвитку бізнесу тощо.

Значний вплив на методологію внутрішнього аудиту має впровадження автоматизованих технологій. Вони трансформують не лише технічний аспект аудиторської діяльності, а й методичну базу її реалізації. Зокрема, комп'ютеризація аудиту вимагає розробки спеціалізованих інформаційних систем, що включають економіко-математичні моделі, організаційні та технічні компо-

ненти, стандарти, а також програмно-інформаційне забезпечення. Відповідно до підходу, поданого у праці В.І. Волинця та співавторів, сучасна комп'ютерна аудиторська система складається з двох частин: функціональної, яка охоплює методики, способи й засоби реалізації аудиту; та забезпечуючої, до складу якої входять технічні, програмні, інформаційні ресурси [4].

Таким чином, визначення фундаментальних принципів і зовнішніх чинників, що формують методологічну основу внутрішнього аудиту, створює підґрунтя для якісного дослідження об'єктів внутрішньогосподарського контролю й підвищення його ефективності.

Згідно з позицією М.Т. Білухи [2], аудиторська діяльність базується як на загальнонаукових методах, так і на специфічних прийомах фінансово-господарського контролю. До перших належать:

- аналіз — розчленування об'єкта аудиту на складові елементи з метою їх окремого вивчення (наприклад, аналіз витрат, доходів, руху грошових коштів);

- синтез — поєднання окремих частин у цілісну картину; застосовується при формулюванні загальногосподарського висновку на основі вивчених фрагментів інформації;

- індукція — узагальнення на основі вивчення окремих фактів, документів або операцій (від часткового до загального);

- дедукція — перевірка обґрунтованості конкретних фактів, виходячи з відомих загальних положень (від загального до окремого);

- аналогія — застосування досвіду перевірки інших подібних підприємств або аналогічних операцій для виявлення типових порушень або ризиків;

- моделювання — побудова моделей господарських процесів для оцінки їх ефективності або виявлення ймовірних відхилень;

- абстрагування — відокремлення від несуттєвих деталей для зосередження на ключових аспектах аудиторського дослідження;

- конкретизація — зворотний процес до абстрагування, коли до загальної концепції додаються конкретні приклади або дані для її підтвердження;

- системний аналіз — вивчення об'єкта аудиту як системи, з урахуванням взаємозв'язків між його складовими (наприклад, взаємозалежність бухгалтерського обліку, управління і внутрішнього контролю);

- функціонально-вартісний аналіз — аналіз функцій та витрат на їх реалізацію з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності.

Інструментами, що дозволяють ефективно реалізувати на практиці вищезазначені специфічні методи аудиту, є низка прийомів, серед яких можна виокремити: перевірку документації, застосування статистичних процедур, формальний аналіз, логічну та арифметичну перевірку, спеціалізовані контрольні дії, анкетування, тестування, підрахунок, а також елементи економіко-математичного аналізу тощо. У науковій і навчальній літературі ці прийоми часто ототожнюють із методами аудиту, що не зовсім коректно з методологічної точки зору, оскільки зазначені дії є складовими частинами або інструментальним забезпеченням відповідних методів.

Наприклад, під час реалізації таких методів, як спостереження, огляд або опитування, можуть застосовуватись анкетування та тестування як допоміжні прийоми. У межах методів оцінювання та інспектування доцільно використовувати документальну перевірку, формальні процедури, арифметичні підрахунки тощо. Аналітичний огляд, як правило, супроводжується застосуванням логічного аналізу, статистичних методів і економіко-математичних інструментів [12].

Важливо наголосити, що структура та зміст проекту організації внутрішнього аудиту багато в чому залежать від виду аудиторських послуг, які надаються. Створення такого проекту сприяє впровадженню інноваційних форм контролю, удосконаленню організаційної роботи аудиторського підрозділу та підвищенню професійної ефективності його працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Внутрішній аудит у сучасних умовах господарювання перетворився на важливий елемент системи стратегічного управління підприємством, виходячи за межі традиційного трактування його як виключно контрольного інструменту. Проведений аналіз наукових, нормативних і професійних джерел засвідчив, що внутрішній аудит дедалі частіше розглядається як багатофункціональна діяльність, яка поєднує аналітичну, оціночну, контрольну та консультативну компоненти. Його функціонування ґрунтується на принципах незалежності, об'єктивності та системності, що забезпечує формування достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Авторське визначення внутрішнього аудиту, сформульоване на основі міждисциплінарного підходу, інтегрує ключові характеристики з наукових трактувань, міжнародних стандартів і методичних рекомендацій, що дає змогу адаптувати концепцію внутрішнього аудиту до реалій українських підприємств.

Методологічна основа внутрішнього аудиту охоплює поєднання загальнонаукових методів дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання, системний аналіз) зі специфічними прийомами аудиторської практики, такими як перевірка документації, тестування, анкетування, формальні та логічні процедури. Окрему увагу приділено процедурному підходу до методології аудиту, який передбачає чітку послідовність дій — від планування до формування висновків. Крім того, на функціонування внутрішнього аудиту суттєво впливають організаційні чинники (наявність внутрішніх стандартів, особливості діяльності підприємства, рівень автоматизації), що вимагає індивідуального підходу до побудови системи контролю. Упровадження ефективної методологічної моделі внутрішнього аудиту сприяє підвищенню якості управління, зміцненню економічної безпеки та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Література:

1. Артюх-Пасюта О. В. Теоретичні основи внутрішнього аудиту та його місце у системі управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8 (2). С. 67—73.

2. Білуха М.Т. Курс аудиту: підручник. К.: Вища школа. Знання, 1998. 574с.

3. Бутинець Т. А. Внутрішній аудит основних засобів: виявлення типових порушень в обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. Вип. 3. С. 3-12.

4. Волинець В.І., Погрішук Б. В., Гордополова Н. В. Інформаційні системи і технології в обліку і аудиті. Практикум: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. спец. "Облік і аудит".; Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т економіки. 4-е вид., перероб. і допов. Тернопіль: Крок, 2018. 295 с.

5. Дем'яненко Т. Є. Теоретичні аспекти поглиблення сутності внутрішнього аудиту. Облік і фінанси. 2016. № 3. С. 122—127.

6. Дорош Н. І. Сутність і призначення внутрішнього аудиту. Вісник ЖДТУ. Серія "Економічні науки". 2006. № 1. С. 41—46.

7. Коблянська О. І. Теоретичні і практичні аспекти здійснення внутрішнього аудиту. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2014. № 3. С. 133—137.

8. Копотієнко Т. Ю. Теоретичні засади внутрішнього аудиту. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 284—290.

9. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики: пер. з англ. / О. В. Селезньов, О. Л. Ольховікова, О. В. Гик, Т. Ц. Шарашиддзе, Л. Й. Юрківська, С. О. Куліков. К.: ТОВ "ІАМЦ АУ "Статус", 2006. С. 1152.

10. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. Редакція 2017 року. URL: <https://na.theiaa.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>

11. Назарова К. Сучасні тенденції трансформації внутрішнього аудиту. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2011. № 6. С. 94—101.

12. Никонович М. О., Редько К. О. Аудит: підручник.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Є. В. Мниха; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 747 с.

13. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення внутрішнього аудиту фінансових установ: Розпорядження Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 27.09.2005 № 4660.

14. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України: Постанова Правління НБУ від 28.03.2007 № 98.

15. Проскуріна Н. М., Гороховець Ю. А. Теоретико-практичні аспекти діяльності служби внутрішнього аудиту на підприємстві. Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Економіка. 2011. Вип. 16. С. 205—212.

16. Спіцина Н. В., Кравцова С. В. Внутрішній аудит: підходи до визначення, відмінності від зовнішнього аудиту. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 342—348.

17. Філозоф О. В. Розвиток внутрішнього аудиту в Україні: організація і методика: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Житомир, 2010. 22 с.

18. Arens, Alvin A.; Loebbecke, James K. Auditing: An Integrated Approach (6th Edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994. 880 p.

19. Messier W.F., Glover, S.M., Prawitt D.F. Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach. (10th Edition), New York: McGraw Hill, 2016. 832 p.

References:

1. Artiukh-Pasiuta, O.V. (2014), "Theoretical foundations of internal audit and its place in the enterprise management system", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 8 (2), pp. 67—73.
2. Bilukha, M.T. (1998), *Kurs audytu: pidruchnyk [Audit course: textbook]*, Vyshcha shkola. Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Butynets, T.A. (2014), "Internal audit of fixed assets: identification of typical accounting violations", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 3, pp. 3—12.
4. Volynets, V.I. Pohrishchuk, B.V. and Hordopolo-va, N.V. (2018), *Informatsiini systemy i tekhnolohii v obliku i audyti. Praktykum: navch. posib. dlia studentiv vyshch. navch. zakl. spets. "Oblik i audyt" [Information systems and technologies in accounting and audit. Workshop: study guide for HEI students majoring in "Accounting and Audit"]*, 4th ed, Krok, Ternopil, Ukraine.
5. Dem'ianenko, T.Ye. (2016), "Theoretical aspects of deepening the essence of internal audit", *Oblik i finansy*, vol. 3, pp. 122—127.
6. Dorosh, N.I. (2006), "The essence and purpose of internal audit", *Visnyk ZhDTU. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, pp. 41—46.
7. Koblianska, O.I. (2014), "Theoretical and practical aspects of conducting internal audit", *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, vol. 3, pp. 133—137.
8. Kopotienko, T.Yu. (2021), "Theoretical principles of internal audit", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 284—290.
9. Seleznev, O.V. Olkhovikova, O.L. Hyk, O.V. Sharyshydz, T.Ts. Yurkivska, L.Yi. and Kulikov, S.O. (2006), *Mizhnarodni standarty audytu, nadannia vpevnenosti ta etyky: per. z anhli. [International standards on auditing, assurance, and ethics: translated from English]*, TOV "IAMTS AU "Status", Kyiv, Ukraine.
10. The Institute of Internal Auditors (2017), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", available at: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf> (Accessed 30 November 2025).
11. Nazarova, K. (2011), "Modern trends in the transformation of internal audit", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 6, pp. 94—101.
12. Nykonovych, M.O. and Redko, K.O. (2014), *Audyt [Audit]*, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
13. State Commission for Regulation of Financial Services Markets of Ukraine (2005), "Order on approval of the Methodological Recommendations on Internal Audit in Financial Institutions, no. 4660 dated 27 September 2005", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4660486-05#Text> (Accessed 30 November 2025).
14. National Bank of Ukraine (2007), "Resolution of the Board of the NBU 'On approval of the Methodological Recommendations for Improving Corporate Governance in Ukrainian Banks', no. 98 dated 28 March 2007", available

at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0098500-07#Text> (Accessed 30 November 2025).

15. Proskurina, N.M. and Horokhovets, Yu.A. (2011), "Theoretical and practical aspects of the activity of the internal audit service at the enterprise", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Ser.: Ekonomika*, vol. 16, pp. 205—212.

16. Spitsyna, N.V. and Kravtsova, S.V. (2020), "Internal audit: approaches to definition, differences from external audit", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 342—348.

17. Filosop, O.V. (2010), "Development of internal audit in Ukraine: organization and methodology, PhD thesis abstract, Zhytomyr, Ukraine.

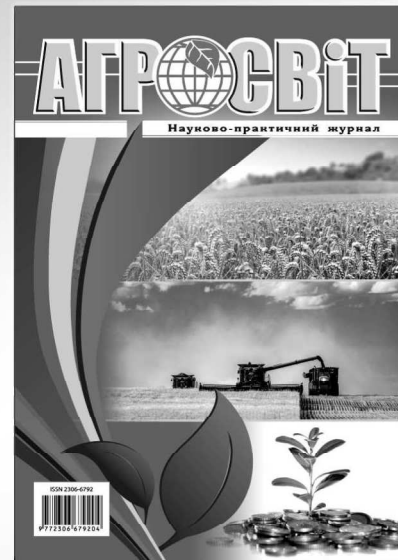
18. Arens, A.A. and Loebbecke, J.K. (1994), *Auditing: An Integrated Approach*, 6th ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.

19. Messier, W.F. Glover, S.M. and Prawitt, D.F. (2016), *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, 10th ed, McGraw Hill, New York, USA.
Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 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

М. Ю. Чік,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування,
Львівський торговельний-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8124-2276>

М. В. Корягін,

д. е. н., проф., професор кафедри фінансів, економічної безпеки,
банківської справи та страхового бізнесу,

Львівський торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3131-1963>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.36

ОБЛІК ТА ОЦІНКА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ

M. Chik,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,
Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics

M. Koryahin,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security,
Banking and Insurance Business, Lviv University of Trade and Economics

ACCOUNTING AND VALUATION OF INTANGIBLE ASSETS IN THE SYSTEM OF NATIONAL AND INTERNATIONAL STANDARDS

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти бухгалтерського обліку нематеріальних активів у контексті застосування національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі нематеріальних ресурсів у формуванні вартості підприємств в умовах розвитку інноваційної та цифрової економіки, а також необхідністю підвищення інформативності фінансової звітності для користувачів. Розкрито економічну сутність нематеріальних активів та їх значення у системі інтелектуального капіталу підприємства. Проаналізовано критерії визнання та підходи до оцінки нематеріальних активів у бухгалтерському обліку, визначено проблемні аспекти їх первісної та подальшої оцінки. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу положень НП(С)БО та МСФЗ, що дало змогу виявити відмінності у підходах до відображення нематеріальних активів у фінансовій звітності та оцінити їх вплив на формування показників фінансового стану і результатів діяльності підприємств. Обґрунтовано, що чинна система бухгалтерського обліку відображає лише обмежену частину нематеріальних ресурсів, що знижує аналітичну цінність фінансової звітності та ускладнює прийняття управлінських і інвестиційних рішень. Визначено роль інтегрованої та нефінансової звітності як інструментів розкриття інформації про нематеріальні активи та інтелектуальний капітал. Запропоновано напрями удосконалення облікового забезпечення нематеріальних активів з урахуванням процесів гармонізації національних стандартів з міжнародними вимогами.

The article examines the theoretical and methodological aspects of accounting for intangible assets in the context of the application of national accounting regulations (standards) and international financial reporting standards. The relevance of the study is due to the increasing role of intangible resources in the formation of the value of enterprises in the context of the development of the innovative and digital economy, as well as the need to increase the informativeness of financial reporting for users. The economic essence of intangible assets and their importance in the intellectual capital system of the enterprise are revealed. The recognition criteria and approaches to the assessment of intangible assets in accounting are analyzed, and problematic aspects of their initial and subsequent assessment are identified. Special attention is paid to the comparative analysis of the provisions of the National Accounting Regulations (Standards) and International Financial Reporting Standards, which made it possible to identify differences in approaches to reflecting intangible assets in financial reporting and assess their impact on the formation of indicators of the financial condition and performance of enterprises. It is substantiated that the current accounting system reflects only a limited part of intangible resources, which reduces the analytical value of financial reporting and complicates the adoption of management and investment decisions. The role of integrated and non-financial reporting as tools for disclosing information about intangible assets and intellectual capital is determined. Directions for improving the accounting support of intangible assets are proposed, taking into account the processes of harmonization of national standards with international requirements. Promising directions for further research have been identified in terms of developing methodological approaches to accounting for intangible assets created in the digital environment, as well as improving forms of non-financial and integrated reporting as tools for disclosing information about the intellectual capital of enterprises.

Ключові слова: бухгалтерський облік; фінансова звітність; підприємство; нематеріальний актив; суб'єкт господарювання; субрахунки; ідентифікація нематеріальних активів; оцінка.

Key words: accounting; financial reporting; enterprise; intangible asset; business entity; subaccounts; identification of intangible assets; valuation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі нематеріальних чинників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Інтелектуальний капітал, результати інноваційної діяльності, бренди, ділова репутація, інформаційні ресурси та цифрові технології дедалі частіше стають ключовими джерелами створення вартості. У таких умовах нематеріальні активи перетворюються на стратегічний ресурс, від ефективності управління яким залежить фінансова стійкість і ринкові позиції суб'єктів господарювання.

Водночас традиційна система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, сформована в умовах індустріальної економіки, не завжди здатна повною мірою відобразити економічну сутність нематеріальних активів. Значна частина нематеріальних ресурсів не визнається активами у бухгалтерському обліку, що зумовлює розрив між балансовою та ринковою вартістю підприємств і знижує інформативність фінансової звітності для користувачів.

У зв'язку з цим актуалізується проблема удосконалення методології обліку нематеріальних активів та адаптації національних стандартів до міжнародних вимог. Особливої уваги потребує аналіз відмінностей між підходами НП(С)БО та МСФЗ, а також оцінка їх впливу на якість фінансової звітності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання обліку та оцінки нематеріальних активів у системі національних та міжнародних стандартів вивчались у наукових працях. Окремі аспекти цієї проблематики розглядали у своїх дослідженнях І. М. Бойчук, В. М. Жук, В. П. Завгородній, М. В. Корягін, П. О. Куцук, І. І. Пилипенко, С. Ф. Покропивний, а також зарубіжні вчені — К. Стендфілд, А. Торре та інші. Водночас обмеженість опрацювання теми актуалізує необхідність розробки рекомендацій, спрямованих на вдосконалення обліку та оцінки нематеріальних активів у системі національних та міжнародних стандартів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і методичних засад обліку нематеріальних активів та порівняльний аналіз підходів до їх відображення у фінансовій звітності відповідно до НП(С)БО та МСФЗ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах трансформації світової економіки у напрямі інноваційної моделі нематеріальні активи дедалі частіше визначають здатність підприємства до створення доданої вартості. На відміну від матеріальних ре-

сурсів, ефективність використання нематеріальних активів не обмежується фізичним зносом і може зростати в процесі експлуатації, що зумовлює їх стратегічне значення для суб'єктів господарювання.

Економічна сутність нематеріальних активів проявляється через їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. До таких активів належать результати науково-дослідних розробок, програмне забезпечення, торговельні марки, ділова репутація, організаційні знання та клієнтські відносини. Саме вони забезпечують довгострокову стабільність бізнесу та визначають його ринкову привабливість.

Разом з тим у бухгалтерському обліку нематеріальні активи розглядаються крізь призму жорстких критеріїв визнання, що значно звужує коло об'єктів, які можуть бути відображені у фінансовій звітності. У результаті економічна цінність підприємства формується не лише за рахунок активів, визнаних у балансі, але й за рахунок прихованих нематеріальних ресурсів, які не мають облікового відображення. Це обумовлює необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управління та розширення підходів до розкриття інформації про нематеріальні активи.

У сучасних дослідженнях нематеріальні активи часто розглядаються у тісному взаємозв'язку з категорією інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал охоплює сукупність знань, навичок, організаційних процесів та взаємовідносин із контрагентами, які забезпечують створення вартості підприємства. Водночас не всі складові інтелектуального капіталу можуть бути визнані нематеріальними активами у бухгалтерському обліку.

Людський капітал, який включає професійні компетенції персоналу, досвід та інноваційні здібності, не визнається активом через відсутність контролю з боку підприємства. Аналогічна ситуація спостерігається щодо клієнтського капіталу, який формується в процесі взаємодії з покупцями та партнерами. Незважаючи на їх суттєвий вплив на фінансові результати діяльності, зазначені ресурси залишаються поза межами фінансової звітності.

Таким чином, бухгалтерський облік нематеріальних активів відображає лише частину інтелектуального капіталу підприємства. Це зумовлює обмеженість традиційної фінансової звітності та актуалізує потребу у використанні альтернативних форм звітування, зокрема інтегрованої та нефінансової звітності, які дозволяють розкрити інформацію про нематеріальні чинники створення вартості.

У науковій літературі нематеріальні активи розглядаються як ресурси, що не мають матеріально-речової форми, але здатні приносити підприємству майбутні економічні вигоди. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування їх сутності зумовлює різноманітність наукових концепцій та підходів до класифікації нематеріальних активів.

З економічної точки зору нематеріальні активи ототожнюються з інтелектуальним капіталом підприємства та включають людський, структурний і клієнтський капітал. У межах бухгалтерського підходу до складу нема-

теріальних активів включаються лише ті об'єкти, які відповідають встановленим критеріям визнання, зокрема ідентифікованості, контрольованості та можливості достовірної оцінки.

Розбіжність між економічним і бухгалтерським підходами зумовлює ситуацію, за якої значна частина нематеріальних ресурсів, що фактично беруть участь у створенні вартості, не відображається у фінансовій звітності. Це обмежує аналітичні можливості користувачів та знижує прозорість інформації про діяльність підприємств.

В Україні питання обліку нематеріальних активів регламентуються НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи", який визначає склад, критерії визнання, порядок оцінки та розкриття інформації про такі активи у фінансовій звітності. На міжнародному рівні аналогічні питання регулюються МСБО 38 "Нематеріальні активи".

Обидва стандарти базуються на загальних принципах бухгалтерського обліку та передбачають визнання нематеріальних активів за умови наявності майбутніх економічних вигід і можливості достовірної оцінки. Водночас рівень деталізації та методологічної глибини міжнародних стандартів є вищим, що забезпечує більш повне відображення економічної сутності нематеріальних активів.

Порівняльний аналіз П(С)БО 8 "Нематеріальні активи" та МСБО 38 "Нематеріальні активи" свідчить про наявність як спільних рис, так і суттєвих відмінностей у підходах до обліку нематеріальних активів. Зокрема, міжнародні стандарти значно більше уваги приділяють ідентифікованості активів та їх економічній сутності, тоді як національні стандарти орієнтовані переважно на правову форму.

Суттєві відмінності простежуються у підходах до оцінки нематеріальних активів після первісного визнання. НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи" передбачає застосування виключно моделі обліку за первісною (залишковою) вартістю, що обмежує можливості відображення змін ринкової вартості активів. Натомість МСБО 38 "Нематеріальні активи" дозволяє використовувати модель переоцінки за справедливою вартістю за умови існування активного ринку.

Відмінності стосуються також амортизації та зменшення корисності нематеріальних активів. МСФЗ встановлюють більш жорсткі вимоги до обґрунтування строків корисного використання та обов'язкове щорічне тестування активів з незначним строком експлуатації на зменшення корисності. У національній практиці ці процедури часто мають формальний характер.

Окремої уваги заслуговує питання розкриття інформації у фінансовій звітності. МСБО 38 "Нематеріальні активи" вимагає детального розкриття інформації щодо кожного класу нематеріальних активів, методів оцінки, строків корисного використання та результатів тестування на зменшення корисності. Натомість НП(С)БО 8 "Нематеріальні активи" передбачає обмежений перелік розкриттів, що знижує інформативність звітності для інвесторів і кредиторів.

Однією з ключових проблем є неможливість визнання значної частини нематеріальних ресурсів у складі активів через невідповідність критеріям облікових стан-

дартів. Це стосується, зокрема, людського капіталу, внутрішньо створених брендів і клієнтських відносин.

Крім того, складність достовірної оцінки нематеріальних активів обмежує можливості їх адекватного відображення у фінансовій звітності. В умовах відсутності активних ринків для більшості нематеріальних активів застосування моделі переоцінки є ускладненим, що знижує релевантність звітної інформації.

Удосконалення національної системи обліку нематеріальних активів доцільно здійснювати у напрямі розширення інформаційного наповнення фінансової звітності та гармонізації НП(С)БО з МСФЗ. Перспективним є також розвиток інтегрованої та нефінансової звітності, яка дозволяє розкривати інформацію про нематеріальні чинники створення вартості.

Вибір облікової політики підприємства суттєво впливає на порядок відображення нематеріальних активів у фінансовій звітності та формування показників фінансового стану. Зокрема, визначення строків корисного використання, методів амортизації та підходів до оцінки активів після первісного визнання безпосередньо позначається на величині активів, власного капіталу та фінансових результатів.

Недостатньо обгрунтоване визначення строків корисного використання нематеріальних активів може призвести до викривлення показників прибутковості підприємства. Завищення строків експлуатації зменшує амортизаційні відрахування у поточному періоді, тоді як їх заниження призводить до прискореного списання вартості активів і штучного зменшення фінансового результату.

Крім того, обмежені можливості переоцінки нематеріальних активів у межах НП(С)БО знижують релевантність балансових показників у порівнянні з підприємствами, що складають фінансову звітність за МСФЗ. Це ускладнює порівняльний аналіз фінансової інформації та може негативно впливати на інвестиційну привабливість підприємств.

Обмеженість фінансової звітності у відображенні нематеріальних активів зумовлює зростання інтересу до інтегрованої звітності, яка поєднує фінансову та нефінансову інформацію. Інтегрована звітність орієнтована на розкриття процесу створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням використання різних видів капіталу.

У межах інтегрованої звітності нематеріальні активи розглядаються як складова інтелектуального та соціального капіталу, що дозволяє розкрити інформацію про інноваційний потенціал підприємства, ефективність управління знаннями та взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Такий підхід підвищує прозорість звітності та сприяє прийняттю обгрунтованих управлінських і інвестиційних рішень.

Однією з ключових проблем обліку нематеріальних активів залишається їх достовірна оцінка. На відміну від матеріальних активів, вартість яких формується під впливом ринкових факторів та може бути підтверджена фізичним існуванням об'єкта, оцінка нематеріальних активів ґрунтується на прогностичних припущеннях щодо майбутніх економічних вигід. Це значно підвищує рівень суб'єктивності та ризик викривлення облікової інформації.

Первісна оцінка нематеріальних активів, як правило, не викликає суттєвих труднощів у разі їх придбання за плату, оскільки базується на фактичних витратах. Водночас при створенні нематеріальних активів власними силами підприємства виникають проблеми розмежування витрат між етапами досліджень і розробок, а також визначення моменту, з якого такі витрати можуть бути капіталізовані. Невірне застосування цих критеріїв призводить до завищення або заниження вартості активів та спотворення фінансових результатів.

Подальша оцінка нематеріальних активів є ще більш складною, оскільки пов'язана з визначенням строку корисного використання та методу амортизації. В умовах швидкого морального старіння знань підприємства змушені регулярно переглядати свої оцінки, що потребує значного професійного судження з боку бухгалтерів та аудиторів. Особливої актуальності ця проблема набуває для високотехнологічних галузей, де інноваційні продукти можуть втрачати актуальність упродовж короткого періоду часу.

Порівняльний аналіз національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності свідчить про наявність суттєвих відмінностей у підходах до оцінки нематеріальних активів. НП(С)БО характеризуються більш консервативним підходом, що обмежує можливості підприємств щодо відображення реальної економічної вартості нематеріальних ресурсів у фінансовій звітності.

Зокрема, у межах НП(С)БО переважає використання моделі обліку за первісною вартістю, тоді як МСФЗ допускають застосування моделі переоцінки за умови наявності активного ринку. Це створює нерівні умови для порівняння фінансової звітності підприємств, що застосовують різні стандарти обліку, та ускладнює процес залучення інвестицій.

Крім того, міжнародні стандарти надають більше можливостей для професійного судження при оцінці нематеріальних активів, що підвищує гнучкість облікової системи, але водночас потребує високого рівня кваліфікації облікового персоналу. У національній практиці домінує нормативний підхід, який знижує ризики маніпулювання показниками, проте обмежує здатність обліку адекватно реагувати на зміни економічного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна система бухгалтерського обліку відображає лише обмежену частину нематеріальних ресурсів підприємства, залишаючи поза увагою значну кількість факторів створення вартості. Це призводить до зниження інформативності фінансової звітності та ускладнює прийняття ефективних управлінських і інвестиційних рішень.

Таким чином, нематеріальні активи є ключовим фактором формування вартості підприємства в умовах розвитку інноваційної економіки. Їх економічна природа, що базується на знаннях, творчості та інтелектуальному потенціалі, зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Порівняльний аналіз НП(С)БО та МСФЗ показав, що національна система обліку потребує подальшої гармо-

нізації з міжнародними стандартами, зокрема у частині оцінки та розкриття інформації про нематеріальні активи. Водночас така гармонізація повинна враховувати особливості правового регулювання та рівень розвитку облікової практики в Україні.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методичних підходів до обліку нематеріальних активів, створених у цифровому середовищі, а також удосконалення форм нефінансової та інтегрованої звітності як інструментів розкриття інформації про інтелектуальний капітал підприємств.

Результати дослідження свідчать про зростаючу роль нематеріальних активів у сучасній економіці та необхідність удосконалення підходів до їх бухгалтерського обліку. Порівняльний аналіз НП(С)БО та МСФЗ показав, що міжнародні стандарти забезпечують більш повне та економічно обґрунтоване відображення нематеріальних активів у фінансовій звітності. Подальший розвиток національної системи обліку має бути спрямований на підвищення інформативності звітності та адаптацію її до потреб інноваційно орієнтованої економіки.

Література:

1. Куцук П. О., Дрогобицький І. М., Плиса З. П., Скоп Х. І. Облікова концепція управління вартістю нематеріальних активів підприємства: монографія. Львів: Растр-7, 2016. 268 с.

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 "Нематеріальні активи": наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. № 242. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.

3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 "Нематеріальні активи". URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_050.

4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

5. План рахунків бухгалтерського обліку, активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.

6. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства фінансів України з бухгалтерського обліку: наказ Міністерства фінансів України від 09.12.2011 р. № 1591. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2011_12_09/RE20295.html.

7. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>.

8. Чік М. Ю. Аспекти обліку нематеріальних активів в аграрних формуваннях. Підприємництво та інновації. Випуск 37. 2025. С. 37—41.

References:

1. Kutsyk, P. O. Drohobys'ts'kyj, I. M. Plysa, Z. P. and Skop, Kh. I. (2016), *Oblikova kontseptsiia upravlinnia vartistiu nematerial'nykh aktyviv pidpryemstva* [Account-

ing concept for managing the value of intangible assets of an enterprise], Rastr-7, L'viv, Ukraine.

2. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "National Accounting Regulation (Standard) 8 "Intangible Assets", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> (Accessed 02 Jan 2026).

3. IASB (2012), "International Accounting Standard 38 "Intangible Assets", available at http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_050 (Accessed 02 Jan 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 02 Jan 2026).

5. Ministry of Finance of Ukraine (1999), "Chart of accounts for accounting, assets, capital, liabilities and business transactions of enterprises and organizations", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11> (Accessed 02 Jan 2026).

6. Ministry of Finance of Ukraine (2011), "On amendments to certain regulatory legal acts of the Ministry of Finance of Ukraine on accounting", available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2011_12_09/RE20295.html (Accessed 02 Jan 2026).

7. Ministerstvo finansiv Ukrainy (1999), "Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99> (Accessed 02 Jan 2026).

8. Chik, M. Yu. (2025), "Aspects of accounting for intangible assets in agricultural formations", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 37, pp. 37—41.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 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

В. В. Бобиль,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>

І. Г. Аберніхіна,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0692-1276>

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4803-427X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.41

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

V. Bobyl,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

I. Abernikhina,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

THE MECHANISM FOR MANAGING PRICING STRATEGY AS A TOOL FOR STRENGTHENING
THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою турбулентністю ринкового середовища, нестабільністю витратних компонентів та зростанням конкурентного тиску, що посилює значення цінової стратегії як інструмента забезпечення економічної безпеки. Ціна перестає бути виключно маркетинговим елементом і набуває системного змісту, визначаючи рівень прибутковості, стабільність грошових потоків, адаптивність до зовнішніх загроз та стратегічну маневреність підприємства. Цінова стратегія виконує індикаційну, регуляторну та захисну функції, забезпечуючи збалансованість між доходністю, ринковою позицією та ризиковими обмеженнями, що формує підґрунтя для довгострокової стійкості бізнес-моделі.

Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування механізму управління ціновою стратегією як інструмента зміцнення економічної безпеки підприємства. Запропонована модель механізму включає чотири взаємопов'язані модулі: інформаційно-аналітичний, організаційно-регуляторний, контролінговий та інструментально-методичний, інтегровані у центральний циклічний процес прийняття цінових рішень. Така структура забезпечує системність, узгодженість і адаптивність ціноутворення в умовах ринкової невизначеності.

У межах дослідження визначено ключові напрями впливу цінової стратегії на економічну безпеку підприємства: забезпечення фінансової стабільності через підтримання позитивної маржі

та безперервності грошових потоків; зниження ризикової вразливості завдяки сценарному моделюванню, аналізу чутливості та встановленню порогових значень безпеки; зміцнення ринкової безпеки шляхом підтримання конкурентоспроможності та ринкової частки; підвищення інформаційної узгодженості управлінських рішень; посилення організаційної стійкості через регламентацію процедур ціноутворення.

Результати дослідження свідчать, що комплексний механізм управління ціновою стратегією є ефективним засобом зміцнення економічної безпеки підприємства, оскільки забезпечує стратегічну рівновагу між прибутковістю, конкурентоспроможністю та ризиковими параметрами

Modern business conditions are characterized by high market turbulence, instability of cost components, and intensifying competitive pressure, which enhances the importance of pricing strategy as an instrument for ensuring economic security. Price ceases to function solely as a marketing element and acquires a systemic character, determining profitability, cash-flow stability, adaptability to external threats, and the strategic maneuverability of the enterprise. The pricing strategy performs indicative, regulatory, and protective functions, ensuring a balanced relationship between profitability, market position, and risk constraints, thereby forming the basis for the long-term resilience of the business model.

The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological justification of the mechanism for managing the pricing strategy as an instrument for strengthening the economic security of an enterprise. The proposed mechanism includes four interconnected modules — information-analytical, organizational-regulatory, controlling, and instrumental-methodological — integrated into a central cyclical process of pricing decision-making. This structure ensures systemic coherence, consistency, and adaptability of pricing in conditions of market uncertainty.

The study identifies the key channels through which pricing strategy influences the economic security of an enterprise: ensuring financial stability by maintaining positive margins and continuous cash flows; reducing risk vulnerability through scenario modelling, sensitivity analysis, and defining threshold safety limits; strengthening market security by maintaining competitiveness and market share; enhancing informational consistency of managerial decisions; and increasing organizational resilience through the regulation of pricing procedures.

The results indicate that a comprehensive mechanism for managing pricing strategy serves as an effective tool for strengthening economic security, as it ensures strategic equilibrium between profitability, competitiveness, and risk parameters.

Ключові слова: цінова стратегія; ціноутворення; економічна безпека підприємства; механізм управління; фінансова стійкість; ринкова стійкість; цінова безпека.

Key words: pricing strategy; pricing; economic security of the enterprise; management mechanism; financial stability; market resilience; price security.

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

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, нестабільністю макроекономічних параметрів та зростанням рівня економічних ризиків, що підвищує вимоги до системи стратегічного управління підприємством. У таких умовах забезпечення економічної безпеки розглядається як ключовий чинник його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності, оскільки охоплює фінансову, виробничу, ринкову, організаційну й інформаційну складові, які формують здатність підприємства протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам. Одним із центральних

елементів цієї системи виступає цінова стратегія, що визначає рівень доходів, рентабельність діяльності, динаміку попиту та рівень ризикового навантаження, а отже — напяму впливає на формування і підтримання економічної безпеки підприємства.

Разом з тим наявні практики управління ціноутворенням здебільшого залишаються фрагментарними, не інтегруючи аналітичні, ризик-орієнтовані та організаційно-регуляторні підходи у єдину систему. Це знижує адаптивність підприємств до ринкових коливань і підвищує їхню вразливість до фінансових та конкурентних ризиків. Тому виникає об'єктивна потреба у формуванні комплексного механізму управління ціновою стратегією, який забезпечить узгодженість аналітичних, організаційних, методичних та контролінгових компонентів,

створюючи підґрунтя для адаптивної та безпечної системи прийняття управлінських рішень.

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

Проблематика ціноутворення в контексті економічної безпеки підприємства знаходить значне відображення у працях сучасних науковців, проте її концептуалізація залишається неповною та фрагментарною. У більшості робіт ціна розглядається переважно як інструмент маркетингу чи фактор фінансової стійкості, тоді як її роль як елемента механізму забезпечення економічної безпеки досліджена недостатньо. Так, М. Безпарточний, І. Брітченко та Р. Лошонці [1] акцентують увагу на ціновій політиці як чиннику стабільності торговельних підприємств, але їх підхід обмежений фінансовою площиною та не охоплює організаційно-регуляторний і контролінговий виміри. У праці В. Маслюка [2] аналізується еволюція концепції економічної безпеки, проте питання ціноутворення розглянуто периферійно, без системного зв'язку з механізмами управління.

Вагомим є внесок О. Леги та А. Пешкова [3], які розкривають взаємозв'язок між рівнем ціни, собівартістю та фінансовою стійкістю підприємства; однак автори зосереджуються на витратному підході, не розглядаючи ризикову та інформаційну складові безпеки. Інституційні аспекти економічної безпеки представлені у роботах В. Халіної та І. Біланчук [4], а також у монографії під редакцією Н. Давиденко [5], однак ціноутворення в них фігурує фрагментарно — як один із факторів загальної стійкості, без формування цілісного механізму його впливу.

У дослідженні О. Щербини [6] увага зосереджена на ринкових детермінантах ціни, але відсутнє поєднання з ризик-менеджментом та системою економічної безпеки. Теоретичне підґрунтя економічної безпеки як процесної категорії висвітлене у праці В. Валікова [7], однак цінова стратегія розглядається лише частково, без виокремлення її методичного та організаційного забезпечення. Певні положення щодо стратегічних і функціональних аспектів безпеки містяться у роботах О. Гуцалюк та співавторів [8], Т. Калінеску і С. Підмогильного [9], проте роль ціни як ключового інструмента стабільності залишається недостатньо обґрунтованою.

Інституційні механізми безпеки, запропоновані І. Миколенко [10] та А. Лезіною [11], не містять інтегрованої моделі управління ціною стратегією. У дослідженні М. Пшеничної та О. Заєць [12] ціна розглядається як джерело формування доходів, однак ризикова складова, що є критично важливою для економічної безпеки, відсутня. Систематизація видів цінових стратегій у працях А. Завербного та Д. Ніценка [13], В. Буторіної та О. Свідер [14], Ю. Чиркової та В. Квасниці [15] має переважно маркетинговий характер і не охоплює контролінгові, аналітичні та регуляторні елементи управління.

Узагальнення існуючих досліджень дає підстави констатувати, що наявні наукові публікації висвітлюють окремі аспекти взаємодії ціни з фінансовими, ринковими чи виробничими параметрами, проте не формують цілісної концепції цінової стратегії як механізму забезпечення економічної безпеки підприємства. Недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції цінової політики у систему ризик-менеджменту, формування аналітичного та методичного забезпечення ризик-орієнтованого ціноутворення, побудови організаційно-регуляторного та контролінгового середовища цінової стратегії, а також створення циклічного механізму її управління.

Таким чином, не вирішеною раніше частиною загальної проблеми, якій присвячене дане дослідження, є теоретико-методичне обґрунтування та структуризація механізму управління ціною стратегією як інструмента зміцнення економічної безпеки підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між фінансовими, ринковими, аналітичними, організаційними та ризиковими компонентами стійкого функціонування підприємств у сучасних умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та системне розкриття механізму управління ціною стратегією як інструмента зміцнення економічної безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасні умови функціонування підприємств вирізняються високою турбулентністю ринкової кон'юнктури, зростанням витратних диспропорцій та посиленням конкурентного тиску, що актуалізує проблему формування ефективної та науково обґрунтованої цінової стратегії. У цих умовах ціна перестає бути виключно маркетинговим інструментом і перетворюється на важливий фактор економічної безпеки, оскільки безпосередньо визначає рівень прибутковості, стабільність грошових потоків, адаптивність до зовнішніх загроз та можливість підтримувати стратегічну маневреність підприємства. З позицій економічної безпеки цінова стратегія виконує функції захисту від фінансових втрат, демпінгового тиску, диспаритетів "витрати-доходи" та ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту й ринкової ситуації. Її ефективність базується на здатності забезпечити збалансоване поєднання рентабельності, обсягу реалізації та конкурентної позиції, формуючи передумови довгострокової стійкості бізнес-моделі.

Управління ціноутворенням спирається на широкий спектр аналітичних, фінансових, маркетингових та ризик-орієнтованих методів, включаючи аналіз еластичності попиту, маржинальний підхід, моделі ціннісного ціноутворення, сценарне прогнозування та ймовірнісні методи оцінювання ризиків. Ці інструменти забезпечують підґрунтя для формування цілісного механізму управління ціною стратегією як інтегрованої підсистеми економічної безпеки підприємства. Узагальнення

Таблиця 1. Інтеграція механізму управління ціновою стратегією в систему економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки	Функціональна роль цінової стратегії	Основні методи та інструменти управління	Результат
Фінансова безпека	Забезпечення стабільності грошових потоків, прибутковості та рентабельності	Маржинальний аналіз, аналіз безбитковості, метод цільового прибутку, CVP-аналіз	Збалансування доходів і витрат, мінімізація фінансових ризиків
Виробнича безпека	Узгодження ціни з витратами виробництва, продуктивністю та якістю	Аналіз структури собівартості, калькуляційні методи ціноутворення, моделі оптимізації витрат	Забезпечення окупності витрат, зниження виробничих ризиків
Ринкова безпека	Підтримка конкурентної позиції та ринкової частки	Методи цінової конкуренції, позиціонування, бенчмаркінг, аналіз еластичності попиту	Зміцнення ринкових позицій, стабілізація частки ринку
Інноваційна безпека	Формування ціни на основі інноваційної цінності продукту	Методи ціннісного ціноутворення, оцінка споживчої вигоди, сценарне прогнозування	Підвищення інноваційної привабливості, стимулювання попиту
Кадрова та організаційна безпека	Створення мотиваційного середовища для персоналу через політику винагороди, пов'язану з ціновими результатами	Внутрішньофірмові бюджетування, KPI-оцінювання, преміальні моделі	Підвищення відповідальності персоналу за результати цінових рішень
Ризикова безпека	Ідентифікація та мінімізація ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями та поведінкою конкурентів	Сценарне та імовірнісне моделювання, VaR-оцінка, ризик-орієнтовані методи	Зменшення впливу ринкової волатильності, посилення стійкості бізнесу

Джерело: систематизовано авторами на основі [1, 3, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13].

функціональних зв'язків між ціноутворенням та структурними елементами економічної безпеки наведено в таблиці 1, де відображено роль цінової стратегії у фінансовій, виробничій, ринковій, інноваційній, кадровій та ризиковій підсистемах. Представлені положення підтверджують необхідність системного підходу до формування механізму управління ціновою стратегією, здатного забезпечити адаптивність, аналітичну обґрунтованість та стійкість підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Ефективне застосування цінової стратегії вимагає наявності цілісного механізму управління, який забезпечує системність, прогнозованість та контрольованість цінових рішень. Механізм управління ціновою стратегією відображає сукупність методів, принципів, регламентів, інструментів та управлінських процедур, спрямованих на встановлення оптимального рівня цін відповідно до стратегічних цілей підприємства та вимог економічної безпеки.

Структура механізму включає кілька взаємозалежних модулів.

Інформаційно-аналітичний модуль забезпечує збір, обробку і систематизацію даних щодо ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів, еластичності попиту, витратної структури та ринкових ризиків. Від якості ана-

літичного забезпечення залежить точність прогнозів і рівень ризикової вразливості підприємства.

Організаційно-регуляторний модуль містить внутрішні стандарти ціноутворення, процедури затвердження цінових рішень, правила реагування на ринкові зміни та відповідний розподіл управлінських повноважень. Він забезпечує дисципліну прийняття рішень і мінімізує ймовірність помилок.

Інструментально-методичний модуль представлений моделями ціноутворення, методами аналізу чутливості, алгоритмами визначення оптимальної ціни, ризик-орієнтованими методами та інструментами ціноутворення в умовах невизначеності.

Контролінговий модуль виконує функції моніторингу результатів цінової політики, оцінювання її ефективності, визначення меж безпеки та виявлення відхилень.

Логіка функціонування механізму реалізується через циклічний процес (рис. 1):

- 1) ідентифікація факторів ціноутворення, включно з витратними, ринковими та ризиковими аспектами;
- 2) оцінювання ризиків, пов'язаних із можливими змінами ціни та попиту;
- 3) вибір та обґрунтування типу цінової стратегії;
- 4) ухвалення та імплементація цінових рішень;
- 5) поточний контроль та моніторинг результатів;

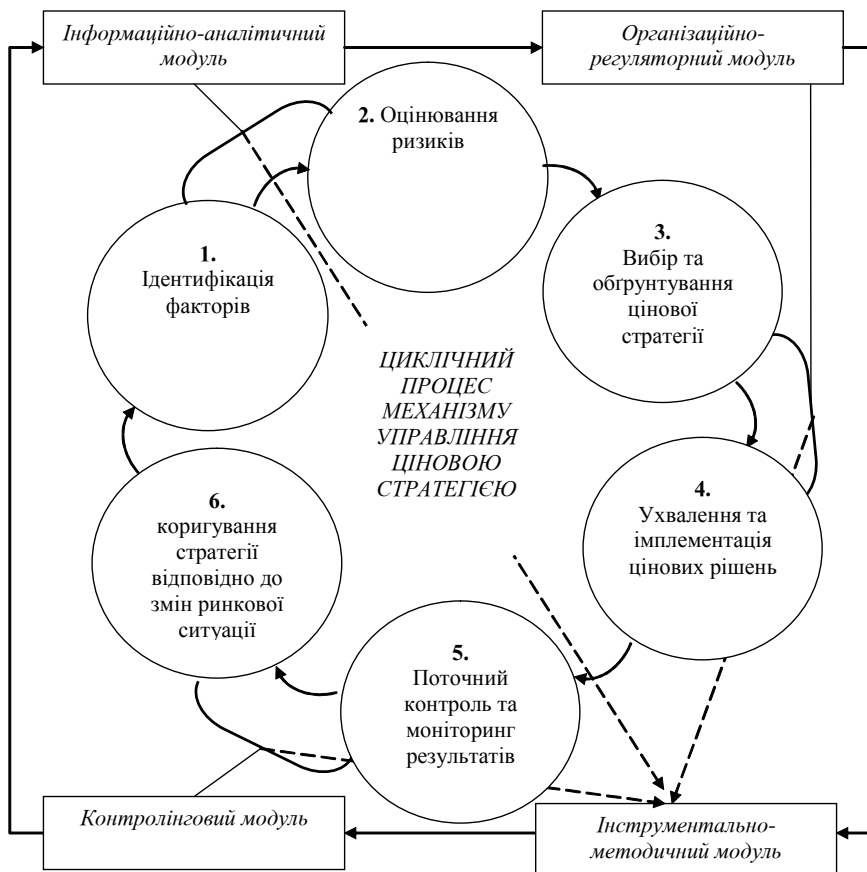


Рис. 1. Структурно-логічна модель механізму управління ціновою стратегією підприємства

Джерело: розроблено авторами.

6) коригування стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Інтеграція механізму в систему корпоративного управління забезпечує його узгодженість із загальною стратегією підприємства та системою ризик-менеджменту, що посилює його роль у забезпеченні економічної безпеки.

Наведена на рисунку модель відображає узагальнену структурно-функціональну архітектуру механізму управління ціновою стратегією, у центрі якої розміщено циклічний процес із шести взаємопов'язаних етапів. Така послідовність забезпечує логічну завершеність управлінського циклу, формує основу для адаптивного коригування цінових рішень та дозволяє узгоджувати цінову політику з динамікою зовнішнього середовища й внутрішніми параметрами діяльності підприємства.

Зовнішній контур моделі репрезентує чотири модулі механізму — інформаційно-аналітичний, організаційно-регуляторний, контролінговий та інструментально-методичний.

Перші три модулі забезпечують функціональну підтримку відповідних етапів циклу: інформаційно-аналітичний — початкових стадій ідентифікації факторів і оцінювання ризиків; організаційно-регуляторний — вибору та ухвалення стратегії; контролінговий — моніторингу та коригування реалізованих рішень. Інструментально-методичний модуль виконує системоутворюючу роль, пронизуючи всі етапи та забезпечуючи мето-

дичну єдність, що підвищує обґрунтованість і керованість цінової політики в цілому.

Ефективне управління ціновою стратегією є ключовим чинником забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зростаючої волатильності ринкового середовища та нестабільності витратних компонентів. Цінова стратегія, виступаючи регулятором грошових потоків, рентабельності та конкурентних позицій, стає не лише маркетинговим інструментом, а й важливою складовою фінансової, ринкової та ризикової стійкості підприємства. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між доходністю та ринковою привабливістю, адаптуватися до динаміки попиту та пропозиції, а також мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Саме тому формування методично обґрунтованої системи управління ціноутворенням є критично важливим для зміцнення стратегічної стійкості та економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Методичні підходи до оцінювання впливу цінової стратегії ґрунтуються на поєднанні фінансових, ринкових та ризик-орієнтованих індикаторів, серед яких ключовими виступають маржинальна рентабельність,

еластичність попиту, волатильність цін, індекс цінової безпеки та показники чутливості прибутку до змін ціни й витрат. Інтегральна модель оцінювання передбачає аналіз витратної структури, ринкових умов, ризикового профілю та сценарних коливань, що дозволяє визначити межі безпечного ціноутворення та стійкість цінових рішень до ринкових шоків. Відповідно, управління ціною виконує три стратегічні функції: індикаційну — забезпечуючи моніторинг ринкових і фінансових параметрів; регуляторну — координуючи виробничі та фінансові потоки; захисну — мінімізуючи вплив ризиків і невизначеності.

Вплив цінової стратегії на економічну безпеку підприємства проявляється у декількох взаємопов'язаних напрямках.

По-перше, цінова політика забезпечує фінансову стабільність шляхом підтримання позитивної маржі, безперервності грошових потоків та збалансованості витрат і доходів, що формує базу для платоспроможності та інвестиційної стійкості.

По-друге, через механізми сценарного моделювання, аналізу чутливості та визначення порогових значень безпеки вона сприяє зниженню ризиків, підвищуючи адаптивність до коливань попиту, витрат чи валютних змін.

По-третє, цінова стратегія впливає на ринкову безпеку, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції, стабільність ринкової частки та зменшення ризику втрати клієнтської бази.

По-четверте, інформаційно-аналітичне забезпечення формує основу для точного прогнозування та своєчасного виявлення загроз, підвищуючи інформаційну узгодженість управлінських рішень.

Нарешті, організаційно-регуляторні процедури запобігають хаотичному ціноутворенню та зміцнюють управлінську дисципліну, що формує організаційну стійкість системи.

Узагальнений системний вплив управління ціноутворенням на економічну безпеку підприємства представлено на рисунку 2.

Модель демонструє взаємозв'язок між механізмом управління ціновою стратегією, ключовими каналами впливу та результатом у вигляді зміцнення фінансової, ринкової та ризикової стійкості. Вона підтверджує, що ціноутворення має інтегральний характер і формує стратегічну рівновагу, необхідну для стабільного та конкурентоспроможного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що цінова стратегія виходить за межі традиційного маркетингового інструментарію й виконує комплексну системну функцію у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Її вплив реалізується через фінансові, ринкові, інформаційні, організаційні та ризикові канали, що забезпечує стабілізацію діяльності в умовах високої мінливості ринкового середовища.

Запропонована модель механізму управління ціновою стратегією демонструє, що узгоджена взаємодія інформаційно-аналітичного, організаційно-регуляторного, контролінгового та інструментально-методичного модулів, інтегрована у центральний циклічний процес прийняття рішень, формує адаптивну та керовану систему ціноутворення. Така система сприяє зміцненню фінансової стабільності, зниженню ризикового навантаження, підвищенню ринкової стійкості та покращенню якості управлінських процесів.

Перспективні напрями подальших досліджень пов'язані з поглибленням теоретико-методичного підґрунтя механізму управління ціновою стратегією та розширенням його прикладного застосування. Першочергового розвитку потребують кількісні моделі оцінювання цінової безпеки та інструменти ризик-орієнтованого ціноутворення, включно з методами імовірнісного моделювання й аналізу волатильності. Водночас особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій — штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-ана-



Рис. 2. Вплив управління ціновою стратегією на рівень економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторами.

літики — для підвищення точності прогнозування попиту й оптимізації цінових рішень. Подальші дослідження доцільно орієнтувати також на поведінкові аспекти ціноутворення та галузеву специфіку, що сприятиме адаптації розробленого механізму до різних бізнес-моделей і умов ринкової турбулентності.

Література:

1. Bezpartochnyi M., Britchenko I., Losonczi P. Ensuring economic security of trade enterprises in the formation of pricing policy. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Vol. 2, no. 43. P. 146—156. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3592> (date of access: 13.11.2025).
2. Masliuk V. Economic security of the enterprise: evolution of the concept and systematization of scientific approaches to definition. Economics. Finances. Law. 2025. Vol. 3/2024, no. -. P. 15—19. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.2> (date of access: 13.11.2025).
3. Лега О. В., Пешков А. М. Цінова стратегія і собівартість як інструменти зміцнення фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 332—338. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-54> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Khalina V., Bilanchuk I. Components of financial and economic security of subjects of government. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series. 2023. Vol. 1, no. 31 (59). P. 42—47. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-42-47](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-42-47) (date of access: 13.11.2025).
5. Financial and economic security strategy of Ukraine: threats, trends and perspectives: Monograph. / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. N. Davydenko — Verlag. SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2023. 267 p. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/I_2323_83642373.pdf

6. Shcherbyna O. The impact of market factors on pricing policy. *Економіка і регіон / Economics and region*. 2023. No. 1 (88). P. 99—107. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.1\(88\).2879](https://doi.org/10.26906/eir.2023.1(88).2879) (date of access: 13.11.2025).

7. Валіков В. П. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. Т. 1, № 10. С. 12—25. URL: <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2> (дата звернення: 13.11.2025).

8. Economic Strategizing and Integration Management of Hotel and Restaurant Business Enterprises in the Hospitality Industry System / O. Hutsaliuk et al. *Economic Herald of the Donbas*. 2024. No. 4 (78). P. 82—90. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90) (date of access: 13.11.2025).

9. Калінеску Т., Підмогильний С. Механізми зміцнення та основні функціональні цілі економічної безпеки підприємницької діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-59> (дата звернення: 13.11.2025).

10. Mykolenko I. Institutional mechanism for ensuring economic security of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 1. P. 12—16. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1> (date of access: 13.11.2025).

11. Лєзіна А. (2025). Імплементція механізму зміцнення економічної безпеки в стратегію розвитку підприємства. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*, 3 (1), 36—46. [https://doi.org/10.60022/sis.3\(01\).4](https://doi.org/10.60022/sis.3(01).4)

12. Pshenychna M., Zaiets O. Pricing strategy and its role in ensuring enterprise revenue. *Visnyk Universytetu "Ukraina"*. 2025. No. 13 (40). P. 184—192. URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-17> (date of access: 13.11.2025).

13. Завербний А., Ніценко Д. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2> (дата звернення: 13.11.2025).

14. Butorina V., Svider O. Analysis of marketing price strategies of enterprises. *International humanitarian university herald. economics and management*. 2021. No. 49. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-49-11> (date of access: 13.11.2025).

15. Chyrkova Y., Kvasnytsia V. Price strategy of fea subjects in ukraine: features of formation and development prospects. *Economic scope*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8> (date of access: 13.11.2025).

References:

1. Bezpartochnyi, M., Britchenko, I. and Losonczy, P. (2022), "Ensuring economic security of trade enterprises in the formation of pricing policy", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, Vol. 2, no. 43, pp. 146—156. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.-2022.3592>.

2. Masliuk, V. (2025), "Economic security of the enterprise: evolution of the concept and systematization of scientific approaches to definition", *Economics. Finances. Law*, Vol. 3, pp. 15—19. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.2>.

3. Leha, O. V. and Peshkov, A. M. (2025), "Pricing strategy and cost as tools for strengthening the financial and economic stability of trading enterprises", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (17), pp. 332—338. <https://doi.org/10.32782/dees.17-54>.

4. Khalina, V. and Bilanchuk, I. (2023), "Components of financial and economic security of subjects of government", *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, Vol. 1, no. 31(59), pp. 42—47. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31\(59\)-42-47](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-31(59)-42-47).

5. Davydenko, N. (2023), *Financial and economic security strategy of Ukraine: threats, trends and perspectives*, Verlag. SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, available at: https://duikt.edu.ua/uploads/I_2323_-83642373.pdf (Accessed 13.11.2025).

6. Shcherbyna, O. (2023), "The impact of market factors on pricing policy", *Economics and region*, vol. 1 (88), pp. 99—107. [https://doi.org/10.26906/eir.2023.1\(88\).2879](https://doi.org/10.26906/eir.2023.1(88).2879).

7. Valikov, V. P. (2017), "Economic security of the enterprise in the concept of process management", *Nobel Herald*, vol. 1 (10), pp. 12—22. <https://doi.org/10.32342/2616-3853-2017-1-10-2>.

8. Hutsaliuk, O. (2024), "Economic Strategizing and Integration Management of Hotel and Restaurant Business Enterprises in the Hospitality Industry System", *Economic Herald of the Donbas*, vol. 4 (78), pp. 82—90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90).

9. Kalinesku, T. and Pidmohyl'nyj, S. (2024), "Strengthening mechanisms and main functional goals of economic security of entrepreneurial activity", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-59>.

10. Mykolenko, I. (2025), "Institutional mechanism for ensuring economic security of enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, Vol. 1, pp. 12—16. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-1>.

11. Liezina, A. (2025), "Implementation of the mechanism for strengthening economic security in the enterprise development strategy", *Smart-ekonomika, pidpriemnytstvo ta bezpeka*, vol. 3 (1), pp. 36—46. [https://doi.org/10.60022/sis.3\(01\).4](https://doi.org/10.60022/sis.3(01).4)

12. Pshenychna, M. and Zaiets, O. (2025), "Pricing strategy and its role in ensuring enterprise revenue", *Visnyk Universytetu "Ukraina"*, vol. 13 (40), pp. 184—192. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-17>.

13. Zaverbnyj, A. and Nitsenko, D. (2022), "Pricing strategies of the enterprise: essence, types, problems of formation", *Economy and society*, vol. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>.

14. Butorina, V. and Svider, O. (2021), "Analysis of marketing price strategies of enterprises", *International humanitarian university herald. economics and management*, Vol. 49. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-49-11>.

15. Chyrkova, Y. and Kvasnytsia, V. (2021), "Price strategy of fea subjects in ukraine: features of formation and development prospects", *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-8>.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

- М. М. Ільчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5129-6110>*
- І. В. Свиноус,
д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>*
- Л. О. Березовська,
к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2782-032X>*
- Р. П. Любар,
к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1381-2051>*
- О. А. Томашевська,
к. е. н., доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.48

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗБУТУ ЗЕРНА ТА ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ

- М. Ilchuk,
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Organization and Exchange Activity,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*
- I. Svyynous,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Accounting and Taxation,
Bila Tserkva National Agrarian University*
- L. Berezovska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*
- R. Lyubar,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*
- O. Tomashevska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Organization
and Exchange Activity, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

INNOVATIVE APPROACHES TO GRAIN MARKETING AND LOGISTICS IN UKRAINE

У статті досліджено інноваційні підходи до збуту зерна та організації логістичних процесів в Україні в умовах структурних трансформацій аграрного ринку, воєнних викликів і зростання глобальної конкуренції. Обґрунтовано, що традиційна експортно орієнтована модель збуту

зерна зазнає суттєвих обмежень через руйнування інфраструктури, логістичні ризики та нестабільність зовнішніх ринків, що актуалізує пошук нових ринкових і технологічних рішень. Проаналізовано роль цифрових платформ, електронних торговельних майданчиків, біржових інструментів, контрактного землеробства та інтегрованих логістичних сервісів у підвищенні ефективності збуту зернової продукції. Особливу увагу приділено розвитку мультимодальної логістики, альтернативних експортних маршрутів, використанню ІТ-рішень для управління ланцюгами постачання та зниження трансакційних витрат. Доведено, що впровадження інноваційних підходів до збуту і логістики сприяє підвищенню стійкості зернового ринку, диверсифікації каналів реалізації та зміцненню конкурентоспроможності українського зерна на світових ринках.

The article examines innovative approaches to grain marketing and the organization of logistics processes in Ukraine under conditions of profound structural transformations of the agricultural market, wartime challenges, and intensifying global competition. It substantiates that the traditional export-oriented model of grain sales has faced significant constraints due to the destruction of transport and port infrastructure, heightened logistics risks, increased costs, and volatility of external markets. These factors have intensified the need to search for new market, organizational, and technological solutions capable of ensuring the continuity and efficiency of grain supply chains.

The study analyzes the role of digital platforms, electronic trading systems, exchange instruments, contract farming arrangements, and integrated logistics services in improving the efficiency, transparency, and flexibility of grain marketing. Particular attention is paid to the development of multimodal logistics, the diversification of export routes through rail, river, and land corridors, as well as the growing importance of logistics hubs and storage infrastructure located closer to production areas and alternative borders. The potential of IT solutions for supply chain management, including digital tracking, data analytics, and automated contracting, is highlighted as a key factor in reducing transaction costs, minimizing risks, and improving coordination among market participants.

The article proves that the implementation of innovative approaches to grain marketing and logistics contributes to strengthening the resilience of the grain market, diversifying sales channels, and enhancing the adaptability of producers and traders to external shocks. It is argued that the integration of digital and organizational innovations enables Ukrainian grain producers to better respond to market uncertainty, improve price discovery, and maintain stable access to international markets. The findings support the conclusion that innovation-driven transformation of grain sales and logistics is a critical prerequisite for sustaining the competitiveness of Ukrainian grain in the global agri-food system under conditions of prolonged instability and post-war recovery.

Ключові слова: збут зерна, зерновий ринок, аграрна логістика, інноваційні підходи, цифрові платформи, мультимодальна логістика, експортні маршрути, ланцюги постачання, конкурентоспроможність, стійкість ринку.

Key words: grain marketing, grain market, agricultural logistics, innovative approaches, digital platforms, multimodal logistics, export routes, supply chains, competitiveness, market resilience.

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

Зерновий ринок України посідає ключове місце в системі національної економіки, визначаючи як масштаби експортних надходжень, так і роль держави у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Упродовж тривалого періоду механізми збуту зерна та його

логістичного забезпечення формувалися на основі відносно сталої моделі, що передбачала переважну орієнтацію на морські перевезення через порти Чорного моря та домінування великих трейдингових компаній у структурі каналів реалізації. Така модель забезпечувала високу пропускну спроможність експорту та інтеграцію України до світових агропродовольчих ринків, однак водночас формувала значну залежність від обмеженої кількості логістичних вузлів і каналів збуту.

Повномасштабна війна призвела до різкого порушення усталених логістичних ланцюгів, блокування портової інфраструктури, суттєвого зростання транспортних витрат і посилення регуляторних обмежень, що оголило структурну вразливість традиційної моделі збуту зерна. За цих умов ефективність експорту стала критично залежною від альтернативних маршрутів, гнучкості логістичних рішень і здатності учасників ринку оперативно адаптуватися до нових обмежень.

У такому контексті особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до організації збуту зерна та логістики, які виходять за межі простого перерозподілу транспортних потоків. Йдеться про трансформацію самих механізмів ринкової взаємодії через розвиток цифрових торговельних платформ, розширення прямих контрактів між виробниками та кінцевими споживачами, використання мультимодальних і гнучких логістичних схем, а також упровадження інструментів управління ризиками та простежуваності ланцюгів постачання. Сукупно ці рішення формують більш децентралізовану, адаптивну й стійку модель збуту зерна, здатну забезпечити функціонування зернового сектору України в умовах воєнної нестабільності та створити підґрунтя для підвищення його довгострокової конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій свідчить, що інституційні та ринкові підходи до функціонування аграрних і зернових ринків, започатковані у працях D. North та G. Akerlof, формують теоретичну основу аналізу трансакційних витрат, інформаційної асиметрії та ролі інституцій у збуті зерна. Сучасні міжнародні й вітчизняні дослідження (J. Swinnen, S. Kamble, В. Гусак, Л. Веретін, П. Самолук) акцентують на значенні інновацій у ланцюгах доданої вартості, цифровізації логістики та розвитку інтегрованих і мультимодальних логістичних рішень як ключових чинників підвищення ефективності аграрного бізнесу. Праці українських науковців і звіти FAO та Світового банку підтверджують, що в умовах воєнних викликів інноваційні підходи до збуту зерна та логістики є критично важливими для зміцнення стійкості зернового ринку, диверсифікації експортних маршрутів і підвищення конкурентоспроможності України на світових ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до збуту зерна та розвитку логістики в Україні в умовах трансформації аграрного ринку та визначення пріоритетних напрямів їх впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних економічних дослідженнях інновації у сфері збуту та логістики розглядаються як один із ключових драйверів підвищення ефективності агропродовольчих ринків, зменшення транзакційних витрат і посилення конкурентоспроможності виробників. Пред-

ставники інституційної та неоінституційної економіки наголошують, що саме інноваційні механізми організації обміну та координації між учасниками ринку дозволяють знизити інформаційну асиметрію, мінімізувати ризики опортуністичної поведінки та підвищити передбачуваність ринкових процесів [1;2]. У цьому контексті інноваційний підхід до збуту зерна виходить за межі суто технологічних рішень і передбачає глибоку трансформацію моделей взаємодії між виробниками, трейдерами, логістичними операторами, фінансовими інститутами та кінцевими споживачами.

У працях зарубіжних науковців, підкреслюється, що сучасні аграрні ринки дедалі більше тяжіють до мережових і платформних моделей збуту [3]. Такі моделі базуються на цифрових торговельних платформах, електронних біржах, системах прямих контрактів і довгострокових партнерств, які зменшують роль посередників і водночас підвищують прозорість ціноутворення. Для зернового ринку це означає перехід від домінування класичних трейдерських схем до гнучкіших форматів реалізації продукції, у межах яких виробники можуть безпосередньо виходити на внутрішніх і зовнішніх покупців, а умови контрактів адаптуються до логістичних і ринкових ризиків. На думку дослідників аграрної економіки, такі інновації у збуті сприяють зростанню частки доданої вартості, що залишається у виробника, та підвищують стійкість його доходів [4].

Логістичні інновації, у свою чергу, охоплюють широкий спектр рішень, пов'язаних із цифровізацією управління ланцюгами постачання, розвитком мультимодальних перевезень, оптимізацією складської та перевалочної інфраструктури, а також формуванням альтернативних транспортних маршрутів. У дослідженнях з логістики та управління ланцюгами поставок наголошується, що використання цифрових систем планування, моніторингу та прогнозування (Supply Chain Management, Track & Trace, Big Data) дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, скоротити простой та зменшити втрати продукції [5]. Для зернового ринку, який характеризується сезонністю та високою залежністю від транспортної інфраструктури, такі інновації є критично важливими з погляду забезпечення безперервності поставок і зниження логістичної собівартості.

У науковій літературі підкреслюється зростаюча роль мультимодальних і децентралізованих логістичних рішень як чинника підвищення резильєнтності аграрних ринків [6]. Комбінація залізничного, автомобільного, річкового та морського транспорту, використання мобільних елеваторів і тимчасових сховищ, а також інтеграція національних логістичних систем у регіональні та міжнародні транспортні мережі розглядаються як інструменти зменшення залежності від окремих "вузьких місць". Як зазначають дослідники кризового управління в агросекторі, саме диверсифікація логістичних каналів дозволяє агропродовольчим ринкам швидше адаптуватися до шоків воєнного, кліматичного чи економічного характеру [7].

У поєднанні зі збутовими інноваціями логістичні інновації формують інтегровану модель аграрної логістики, орієнтовану не лише на мінімізацію витрат, а й на забезпечення гнучкості, адаптивності та стійкості ринку. Науковці підкреслюють, що така модель передба-

час тісної взаємодії держави та бізнесу: держава створює інституційні умови й інфраструктурну основу, тоді як приватний сектор впроваджує технологічні та організаційні інновації [8]. У результаті інновації у збуті та логістиці зерна розглядаються не як окремі технічні новації, а як складова системної трансформації агропродовольчого ринку, спрямованої на підвищення його довгострокової ефективності та стійкості.

До початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації зерновий сектор України демонстрував стабільну висхідну динаміку виробництва та експорту. У 2019—2021 рр. середньорічний валовий збір зернових і зернобобових культур перевищував 75 млн т, а у рекордному 2021 році сягнув близько 86 млн т, з яких понад 60 млн т було спрямовано на зовнішні ринки. Експортна модель ґрунтувалася на домінуванні морської логістики: понад 90% зерна відвантажувалося через порти Чорного моря, що забезпечувало Україні провідні позиції серед світових експортерів і формувало понад 40% валютних надходжень аграрного експорту.

Воєнні дії, розпочаті у лютому 2022 року, призвели до різкого порушення усталених торговельно-логістичних ланцюгів. Блокування чорноморських портів і обмежені можливості альтернативних маршрутів у перші місяці війни спричинили скорочення експорту зерна у 3—4 рази порівняно з довоєнними обсягами. За підсумками 2022 року обсяги експорту зменшилися приблизно на 27% відносно середнього рівня 2019—2021 рр., а у 2023 році — ще на 10—15%. Негативна динаміка спостерігалася і у вартісному вимірі: експортна виручка від зерна у 2023 році становила близько 8,3 млрд дол. США, що було майже на третину менше довоєнного піку.

Паралельно скоротилися обсяги виробництва зернових культур. У 2022/23 маркетинговому році валовий збір знизився до 54-55 млн т, що майже на 35% менше рівня 2021/22 МР. У 2023/24 МР виробництво частково відновилося до близько 60 млн т, однак залишалося суттєво нижчим за довоєнні показники. За попередніми оцінками, у 2024/25 МР обсяг виробництва зернових може бути на 30—35% нижчим за рекордні значення. Ключовими чинниками стали втрата та мінування посівних площ (до 20—25% у прифронтових регіонах), зростання вартості пального і мінеральних добрив на 40-70%, а також різке подорожчання логістичних операцій.

Попри зниження валового збору, експортна орієнтація зернового ринку фактично посилилася. Скорочення внутрішнього попиту, зумовлене зменшенням поголів'я тварин на 15—25% у 2022—2023 рр., призвело до зростання частки зерна, що спрямовується на експорт, до 75—80% від обсягу виробництва. Для порівняння, у США експортується близько 45% пшениці та менше 20% кукурудзи. Така висока експортна залежність підвищує чутливість українського зернового ринку до логістичних збоїв і коливань зовнішньої кон'юнктури, що безпосередньо впливає на доходи агровиробників і цінову ситуацію на внутрішньому ринку.

Воєнні події спричинили істотну трансформацію географічної структури збуту зерна. Якщо до 2022 року частка країн Європейського Союзу в експорті зернових

не перевищувала 15—17%, то у 2023 році вона зросла приблизно до 55%. Основними імпортерами стали Іспанія, Польща, Нідерланди, Італія та Німеччина. Водночас поставки до традиційних ринків Азії та Африки скоротилися, зокрема зменшився експорт до Китаю, Єгипту й Туреччини. Концентрація потоків на європейському напрямі призвела до локальних ринкових дисбалансів і зростання соціально-економічної напруги в прикордонних державах ЄС, що у 2023 році зумовило тимчасові обмеження на імпорт українського зерна з боку окремих країн.

Внутрішній зерновий ринок у 2022—2023 рр. функціонував в умовах надлишкової пропозиції. Перехідні залишки зерна оцінювалися на рівні 20—25 млн т, що спричинило зниження внутрішніх закупівельних цін на 30—40% у доларовому еквіваленті порівняно з довоєнним періодом. У відповідь держава активізувала інтервенційні та компенсаційні механізми, зокрема закупівлю зерна до резервів і часткове відшкодування логістичних витрат. Одночасно агровиробники скоригували структуру посівів: у 2023—2024 рр. частка олійних культур перевищила 40% загальної посівної площі, тоді як площі під зерновими скоротилися до мінімальних за останні десятиліття значень. Зросла й роль переробки, оскільки експорт продукції з доданою вартістю забезпечував до 55—60% валютної виручки агропродовольчого експорту.

Важливим системним чинником трансформації ринку збуту зерна стало різке зростання логістичних витрат. У довоєнний період середня вартість логістики зерна, включно з внутрішнім транспортуванням, портовою перевалкою та морським фрахтом, становила 30-40 дол. США за тону. Після блокування портів і переорієнтації експорту на наземні та річкові маршрути ці витрати зросли у 1,5-2,5 рази. У 2022—2023 роках транспортування зерна до західних кордонів України з подальшою перевалкою в портах ЄС або на дунайських терміналах коштувало в середньому 80—120 дол. США за тону, а в окремі періоди — до 140 дол. США за тону.

Унаслідок цього частка логістичних витрат у структурі експортної ціни зерна зросла з 15—20% до 40—60%, що суттєво звузило рентабельність виробництва. У 2023 році агровиробники змушені були реалізовувати зерно з дисконтом 10-25% до світових котирувань, а в окремих регіонах внутрішні ціни знижувалися до 90-120 дол. США за тону, що часто не покривало повної собівартості. Це стало одним із ключових факторів скорочення посівних площ під зерновими та переорієнтації на більш маржинальні культури.

У 2024 році логістична ситуація частково стабілізувалася завдяки розвитку дунайського логістичного кластеру, розширенню пропускної спроможності "шляхів солідарності" та запуску альтернативного чорноморського коридору. За окремими напрямками витрати знизилися до 60—80 дол. США за тону, однак вони й надалі залишаються суттєво вищими за довоєнний рівень. Отже, логістична складова продовжує виступати системним обмеженням розвитку ринку збуту зерна.

У стратегічній перспективі скорочення логістичних витрат через розвиток мультимодальних перевезень, цифровізацію управління потоками, інвестиції в елева-

торну, портову та прикордонну інфраструктуру розглядається науковцями й практиками як ключова умова відновлення конкурентоспроможності українського зерна на світових ринках і підвищення стійкості всієї системи його збуту [9]. Логістичні виклики воєнного часу набули для зернового ринку України системного характеру та суттєво трансформували механізми транспортування, зберігання й експорту зерна. У довоєнний період (2019—2021 рр.) логістична модель зернового експорту була надзвичайно концентрованою: понад 90% обсягів вивозилося через морські порти Чорного моря, що забезпечувало середньомісячний експорт на рівні 5,5—6,5 млн т зерна. Наземні маршрути при цьому відігравали допоміжну роль і забезпечували не більше 0,8—1,0 млн т на місяць.

Після початку повномасштабної війни у лютому 2022 року блокування чорноморських портів призвело до різкого обвалу експортної логістики. У березні-травні 2022 р. загальний обсяг вивезення зерна скоротився до 1,0—1,5 млн т на місяць, тобто майже у 4—5 разів порівняно з довоєнним рівнем. Навіть після запуску альтернативних маршрутів у другій половині 2022 року сумарна пропускна спроможність сухопутних і річкових каналів у пікові періоди не перевищувала 3,0—3,5 млн т на місяць, що відповідало лише близько половини довоєнного експортного потенціалу.

Залізнична логістика стала ключовим елементом адаптації. За даними АТ "Укрзалізниця", у 2022—2023 рр. обсяги перевезень зерна залізницею зросли до 1,6—2,0 млн т на місяць проти 0,7-0,8 млн т у 2021 р. Водночас ефективність використання рухомого складу істотно знизилася: середній оборот зерновоза збільшився з 7—9 діб у довоєнний період до 18—25 діб у 2022 р. через черги на прикордонних переходах і операції з перевантаження на європейську колію. За оцінками УЗ, кожне додаткове подовження обороту вагона на 5 діб зменшувало потенційний експорт на 0,3-0,4 млн т на місяць, що свідчить про високі непрямі втрати від логістичних "вузьких місць".

Водночас критично важливим інноваційним рішенням стало формування дунайського логістичного кластеру. У 2023 році через порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ було експортовано понад 20 млн т аграрної продукції, з яких близько 65-70% становили зернові культури. Для порівняння, у 2021 р. перевалка зерна через ці порти не перевищувала 6-7 млн т. Після проведення днопоглиблювальних робіт і модернізації портової інфраструктури середньомісячна пропускна спроможність дунайського напрямку зросла з 0,6—0,7 млн т у 2022 р. до 1,6—1,8 млн т у 2023 р., що істотно підвищило стійкість експортної логістики.

Паралельно загострилася проблема зберігання зерна. За оцінками FAO, внаслідок бойових дій було пошкоджено або втрачено елеваторні потужності місткістю близько 10 млн т, що відповідає понад 15% довоєнного обсягу зберігання [10]. Для компенсації дефіциту у 2022—2023 рр. міжнародні партнери передали Україні понад 35 тис. полімерних рукавів і мобільних зернохранилищ, що дозволило розмістити додатково 7—8 млн т врожаю. Використання цих технологій дало змогу знизити потенційні післязбиральні втрати зерна з 8-10% до 2—3%, що є вагомим результатом з точ-

ки зору продовольчої безпеки та економічної ефективності.

Важливою складовою логістичної адаптації стала цифровізація управління перевезеннями та зберіганням. У 2023 році близько 25—30% середніх і великих агропідприємств використовували системи GPS-моніторингу транспорту, електронного планування відвантажень і цифрового документообігу, тоді як у 2021 р. цей показник не перевищував 12—15%. Запровадження електронного бронювання вагонів і цифрових логістичних сервісів дозволило скоротити час оформлення експортних партій на 20—30% та зменшити простой транспорту на 10—15%, що еквівалентно економії 5-8 дол. США на тонні зерна.

Воєнна криза не лише знизилася фізичну пропускну спроможність зернової логістики, а й стала каталізатором структурних та технологічних змін. Попри те, що у 2023—2024 рр. альтернативні маршрути дозволяли експортувати у кращі періоди 3,5—4,5 млн т зерна на місяць, це все ще на 20-30% менше довоєнного потенціалу. За таких умов подальші інвестиції в мультимодальні перевезення, елеваторну та прикордонну інфраструктуру, а також розвиток цифрових логістичних рішень розглядаються як ключова передумова підвищення стійкості та конкурентоспроможності системи збуту зерна в Україні.

Попри значні втрати й поточні обмеження, середньо- та довгострокові перспективи розвитку зернового комплексу України оцінюються як позитивні. Наявність унікальних природно-ресурсних передумов, сприятливих агрокліматичних умов, вигідного гео економічного розташування між європейськими та азійськими ринками, а також накопиченого виробничого й управлінського досвіду формує основу для відновлення та подальшого посилення конкурентних позицій України на світовому ринку зерна після завершення війни та стабілізації безпекової ситуації.

Одним із ключових напрямів майбутнього розвитку є відновлення та модернізація логістичної інфраструктури. У післявоєнний період очікується масштабна реконструкція портів, залізничних коридорів і елеваторних потужностей із використанням сучасних технологічних рішень. Йдеться про збільшення глибин і пропускну спроможності портових терміналів, будівництво нових зернових хабів, зокрема на дунайському напрямку, а також поетапне впровадження європейської залізничної колії до ключових логістичних центрів України. Інтеграція до транс'європейської транспортної мережі TEN-T та включення українських коридорів до програм фінансування ЄС створюють інституційні та фінансові передумови для усунення хронічних "вузьких місць" у зерновій логістиці та зниження транспортних витрат у довгостроковій перспективі.

Важливим чинником підвищення ефективності зернового комплексу стане технологічне оновлення аграрного виробництва. Аналітичні оцінки свідчать, що подальший розвиток галузі дедалі більше орієнтуватиметься не на екстенсивне нарощування обсягів, а на підвищення продуктивності, якості та стійкості виробництва [11]. Це передбачає ширше впровадження технологій точного землеробства, автоматизацію сільсько-

господарської техніки, використання цифрових систем управління та аналітики даних, що дозволить скоротити витрати ресурсів і підвищити врожайність. Інвестиції у зрошення, селекцію посухостійких сортів, а також екологічні рішення — використання відновлюваної енергії на елеваторах і впровадження практик низьковуглецевого землеробства — сприятимуть адаптації українського зернового виробництва до кліматичних викликів і вимог сталого розвитку.

Перспективи розвитку системи збуту значною мірою пов'язані з розширенням і диверсифікацією ринків збуту. Поглиблення інтеграції України до Європейського Союзу та потенційний вступ до нього означають повну лібералізацію торгівлі з європейським ринком, що відкриває додаткові можливості не лише для експорту зерна, а й для продукції його переробки з вищою доданою вартістю. Паралельно з цим зберігається стратегічний інтерес до ринків Азії та Африки, де демографічне зростання та структурний дефіцит продовольства формують довгостроковий попит на зернову продукцію. Активізація торговельної дипломатії, оновлення ветеринарних і фітосанітарних сертифікатів, а також розширення номенклатури експортних позицій сприятимуть відновленню присутності України на традиційних і нових ринках.

Окремого значення набуває міжнародна кооперація та залучення інвестицій у зернову логістику та переробку. У післявоєнний період очікується зростання інтересу іноземних інвесторів до участі в управлінні портовою інфраструктурою, будівництві логістичних і переробних кластерів, розвитку транспортного машинобудування. Міжнародні фінансові організації та донорські програми вже визначили аграрний сектор як один із пріоритетних напрямів відновлення, що створює умови для акумулювання довгострокового капіталу та впровадження передових управлінських практик.

Водночас зберігатиметься і посилюватиметься роль України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. Події 2022 року наочно продемонстрували високу залежність світових ринків від українського зерна та чутливість глобальних цін до порушень його експорту. У зв'язку з цим міжнародна спільнота зацікавлена у формуванні стабільних, довгострокових механізмів підтримки експорту українського зерна, зокрема через інституціоналізацію безпечних торговельних коридорів, страхування воєнних ризиків і створення спеціалізованих фондів. Крім того, участь України у міжнародних "зелених" ініціативах у сільському господарстві відкриває доступ до екологічного фінансування та формує нові конкурентні переваги на ринках із підвищеними вимогами до вуглецевого сліду продукції.

Перспективи розвитку зернової логістики та системи збуту в Україні визначаються поєднанням інфраструктурного оновлення, технологічних інновацій і поглиблення міжнародної інтеграції. Досвід функціонування галузі в умовах воєнних шоків засвідчив її високу адаптивність і резильєнтність, що за умов припинення бойових дій та збереження державної й міжнародної підтримки створює підстави для повної реалізації потенціалу зернового сектору як стратегічного елементу національної економіки та глобальної продовольчої системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Повномасштабна війна стала найсерйознішим випробуванням для зернової галузі України за весь період її сучасного розвитку, суттєво трансформувавши умови виробництва, логістики та збуту зерна. Руйнування інфраструктури, блокада морських портів і зростання логістичних ризиків різко загострили структурні вразливості традиційної експортної моделі. Водночас аграрний сектор продемонстрував високу адаптивність і здатність до швидкої перебудови, що дозволило зберегти функціонування зернового ринку навіть в умовах воєнних обмежень.

Україна, попри скорочення обсягів експорту, зберегла статус одного з ключових глобальних постачальників зерна, переорієнтувавши збут на альтернативні маршрути та ринки. Відбувається структурна трансформація зернового сектору, яка проявляється у переході від екстенсивного нарощування виробництва до підвищення доданої вартості, диверсифікації культур і географії експорту, а також упровадженні інноваційних моделей збуту й управління. Розвиток цифрових торговельних платформ, електронних біржових механізмів, використання інструментів аналізу великих даних і штучного інтелекту сприяють підвищенню прозорості ринку, оптимізації логістичних рішень і зниженню транзакційних витрат.

Логістична система зернового ринку зазнала глибокої трансформації, перейшовши до моделі мультимаршрутності. Розвиток дунайського напрямку, інтеграція з транспортною мережею Європейського Союзу та використання тимчасових інфраструктурних рішень дозволили частково компенсувати втрату морської логістики й забезпечити безперервність експорту. Водночас зростання логістичних витрат залишається ключовим обмежувальним фактором конкурентоспроможності українського зерна на світових ринках, що зумовлює необхідність подальших інфраструктурних і технологічних інвестицій.

Державна політика у сфері зернового ринку характеризується поєднанням антикризових заходів підтримки з довгостроковими структурними реформами, спрямованими на євроінтеграцію, підвищення інституційної спроможності та модернізацію інфраструктури. Суттєву роль у стабілізації функціонування галузі відіграє міжнародна фінансова та технічна допомога, а також нові формати міжнародної співпраці у сфері глобальної продовольчої безпеки.

У середньо- та довгостроковій перспективі, за умови припинення бойових дій, український зерновий сектор має значний потенціал відновлення й нарощування експорту. Поєднання інфраструктурної модернізації, цифрових інновацій та інтеграції до європейського агропродовольчого простору формує передумови для створення більш диверсифікованої, стійкої та конкурентоспроможної системи збуту зерна. Інноваційні підходи до логістики й торгівлі зерном виступають ключовим чинником зміцнення експортного потенціалу України та її ролі як надійного учасника глобального продовольчого ринку.

Література:

1. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Akerlof G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488-500.
3. Swinnen J., Kuijpers R. Value Chain Innovations for Technology Transfer in Developing and Emerging Economies. Food Policy. 2020. Vol. 92.
4. Гусак В. Механізм функціонування логістики зернового ринку. FUNDAMENTA. 2022. № 1 (1). С. 28—34.
5. Kamble S. S., Gunasekaran A., Gawankar S. A. Achieving Sustainable Performance in a Data-Driven Agriculture Supply Chain. International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 219. P. 179—194.
6. Веретін Л. С., Шимко О. В. Інфраструктура аграрного товарного ринку: проблеми розвитку та потенціал інтеграції в глобальні ланцюги. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 11.
7. Драган І. В., Герман А. В., Герман М. В. Підвищення стійкості та конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. Академічні візії. 2025. Вип. 45.
8. Самоліук П. М. Логістичні сценарії розвитку агробізнесу в умовах нелінійної динаміки зовнішнього середовища. Академічні візії. 2025. Вип. 47.
9. Балик У. О., Хиліук В. В. Формування моделі стратегічного управління експортно-логістичним потенціалом зернопродуктового сектору. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. Вип. 18.
10. FAO; World Bank; Government of Ukraine. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment — Agriculture. Rome; Washington, DC, 2022. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 12.12.2025).
11. Козак О. А., Грищенко О. Ю. Розвиток зернової галузі України на сучасному етапі. Економіка АПК. 2016. № 1. С. 38—47.

References:

1. North, D.C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
2. Akerlof, G.A. (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism", The Quarterly Journal of Economics, vol. 84 (3), pp. 488—500.
3. Swinnen, J. and Kuijpers, R. (2020), "Value Chain Innovations for Technology Transfer in Developing and Emerging Economies", Food Policy, Vol. 92.
4. Husak, V. (2022), "The mechanism of grain market logistics functioning", FUNDAMENTA, vol. 1 (1), pp. 28—34.
5. Kamble, S. S., Gunasekaran, A. and Gawankar, S. A. (2020), "Achieving Sustainable Performance in a Data-Driven Agriculture Supply Chain", International Journal of Production Economics, Vol. 219, pp. 179—194.
6. Veretin, L. S. and Shymko, O. V. (2025), "Infrastructure of the agricultural commodity market: development problems and potential for integration into global chains", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, vol. 11.
7. Drahan, I. V., Herman, A. V. and Herman, M. V. (2025), "Increasing the sustainability and competitiveness of small agricultural enterprises", Akademichni vizii, vol. 45.

8. Samoliuk, P. M. (2025), "Logistics scenarios for the development of agribusiness in conditions of nonlinear dynamics of the external environment", Akademichni vizii, vol. 47.

9. Balyk, U. O. and Khyliuk, V. V. (2025), "Formation of a model for strategic management of the export and logistics potential of the grain product sector", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol. 18.

10. FAO; World Bank; Government of Ukraine FAO (2022), "Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment — Agriculture", available at: <https://www.fao.org> (Accessed 12.12.2025).

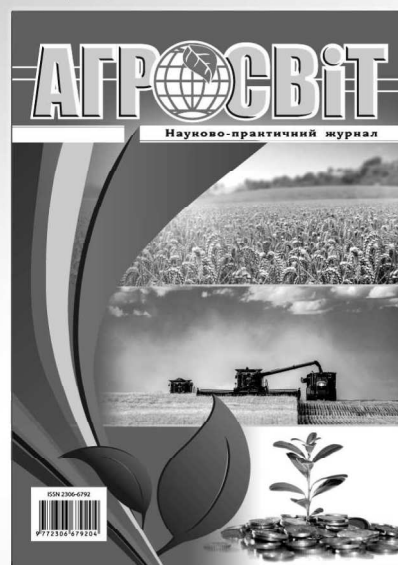
11. Kozak, O.A. and Hryshchenko, O.Yu. (2016), "Development of the grain industry of Ukraine at the current stage", Ekonomika APK, vol. 1, Ukraine, pp. 38—47.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 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

Н. В. Комарова,

PhD з економіки, доцент кафедри геодезії, землеустрою та інженерії безпілотних технологій, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9347-455X>

Т. М. Прядка,

д. е. н., професор кафедри геодезії та землеустрою, Сумський національний аграрний університет, провідний науковий співробітник відділу інституціонального забезпечення природокористування,

Інститут агроекології і природокористування НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6179-0128>

В. А. Тарнавський,

PhD з економіки, старший викладач кафедри геодезії, землеустрою та інженерії безпілотних технологій, Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-6352>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.55

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОБІЧНОГО ЛІСОКОРИСТУВАННЯ

N. Komarova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Geodesy, Land Management, and Unmanned Technology Engineering, Bila Tserkva National Agrarian University

T. Priadka,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Geodesy and Land Management,

Sumy National Agrarian University, Institute of Agroecology and Environmental Management of NAAS

V. Tarnavskiy,

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Geodesy, Land Management, and Unmanned Technology Engineering Bila Tserkva National Agrarian University

IMPROVEMENT OF THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC MECHANISM OF BALANCED SIDE FOREST USE

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування еколого-економічного механізму збалансованого побічного лісокористування як однієї з ключових складових сталого розвитку лісового господарства. Обґрунтовано, що недеревні лісові ресурси, лісова біомаса, рекреаційний потенціал та лісосічні відходи володіють значними резервами для диверсифікації діяльності лісогосподарських підприємств і підвищення соціально-економічного розвитку територіальних громад. Водночас встановлено, що їх використання в Україні залишається неповним, несистемним і переважно орієнтованим на сировинну модель господарювання.

Доведено, що сучасний еколого-економічний механізм побічного лісокористування недостатньо враховує екологічні обмеження, наслідки радіоактивного забруднення лісових територій, воєнні ризики, а також фактичний стан транспортної та виробничої інфраструктури. Особливо гостро ці проблеми проявляються в регіонах Полісся, де значні площі лісів мають обмеження у господарському використанні, що призвело до різкого скорочення традиційних видів побічного лісокористування та зниження доходів місцевого населення.

Проаналізовано чинні нормативно-правові засади регулювання побічного лісокористування, виявлено ключові інституційні, економічні та організаційні проблеми галузі. Обґрунтовано необхідність переходу від переважно сировинної моделі лісокористування до комплексного, багатоцільового використання всіх корисних властивостей лісових екосистем із дотриманням екологічних вимог. З метою визначення пріоритетних напрямів розвитку запропоновано стратегічну матрицю на основі SWOT-аналізу, яка дозволяє поєднати ресурсний потенціал лісів із ринковими та інфраструктурними умовами.

Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню економічної ефективності лісового господарства, зростанню доходів місцевих бюджетів, створенню нових робочих місць, збереженню екосистемних функцій лісів та узгоджується з принципами сталого розвитку й євроінтеграційними орієнтирами України.

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of an ecological and economic mechanism of balanced secondary forest use as one of the key components of sustainable forest management. It is substantiated that non-timber forest resources, forest biomass, recreational potential, and logging residues possess significant reserves for diversifying the activities of forestry enterprises and enhancing the socio-economic development of territorial communities. At the same time, it is determined that their use in Ukraine remains incomplete, unsystematic, and predominantly oriented toward a raw-material model of management.

It is proven that the current ecological and economic mechanism of secondary forest use does not sufficiently take into account environmental constraints, the consequences of radioactive contamination of forest areas, military risks, as well as the actual condition of transport and production infrastructure. These problems are particularly acute in the Polissia regions, where large areas of forests are subject to restrictions on economic use, which has led to a sharp decline in traditional forms of secondary forest use and a reduction in local population incomes.

The existing regulatory and legal framework governing secondary forest use is analyzed, and the key institutional, economic, and organizational problems of the sector are identified. The necessity of transitioning from a predominantly raw-material model of forest use to an integrated, multi-purpose utilization of all beneficial properties of forest ecosystems in compliance with environmental requirements is substantiated. In order to identify priority directions for development, a strategic matrix based on SWOT analysis is proposed, which makes it possible to combine the resource potential of forests with market and infrastructural conditions.

The implementation of the proposed approaches will contribute to improving the economic efficiency of forestry, increasing local budget revenues, creating new jobs, preserving the ecosystem functions of forests, and is consistent with the principles of sustainable development and Ukraine's European integration priorities.

Ключові слова: побічне лісокористування; недеревні лісові ресурси; еколого-економічний механізм; сталий розвиток; лісове господарство; екосистемні послуги; раціональне природокористування; моніторинг; адаптивне управління.

Key words: secondary forest use; non-timber forest resources (NTFRs); ecological and economic mechanism; sustainable development; forestry; ecosystem services; rational nature management; monitoring; adaptive management.

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

Побічне лісокористування, що охоплює заготівлю недеревних лісових ресурсів, використання рекреацій-

ного потенціалу лісів, здійснення природоохоронних та соціально спрямованих функцій, є важливою складовою сталого розвитку лісового сектору. Сучасна практика його організації в Україні характеризується низкою системних проблем: відсутністю інтегрованого механізму управління, недосконалістю нормативно-правового за-

безпечення, неефективністю економічних стимулів, обмеженістю достовірної статистики та недостатнім урахуванням екологічних обмежень. Як наслідок, побічні лісові ресурси використовуються фрагментарно й часто нерегульовано, що призводить до зниження екологічної стійкості лісових екосистем, втрати економічних можливостей та порушення балансу між господарськими інтересами і природоохоронними вимогами.

Проблематика дослідження полягає в необхідності розроблення цілісного еколого-економічного механізму, який би поєднав екологічні принципи використання лісів з економічними інструментами регулювання та стимулювання збалансованого побічного лісокористування. Практична значущість проблеми зумовлена потребою оптимізувати управління недревними лісовими ресурсами, забезпечити їх відтворення, зменшити антропогенний тиск і підвищити ефективність використання рекреаційних, соціальних і господарських функцій лісів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасного наукового доробку свідчить про глибоке розуміння необхідності переходу від ресурсного підходу до інтегрованого екосистемного управління лісами.

В дослідженнях Яремко О. [1] акценти зроблено на критичній важливості інтеграції побічного лісокористування у національні стратегії сталого лісоуправління, концепції біоекономіки та планів відновлення лісового сектору, що є особливо актуальним для України в контексті поточних реформ та повоєнного відновлення. Карпук А. [2], підкреслює, що використання побічної продукції (ягоди, гриби, лікарська сировина) є вагомим резервом підвищення ефективності лісового господарства, що можливо лише за умови безумовного збереження екологічної стійкості лісових екосистем.

Теоретико-методологічний фундамент економіки природокористування та сталого розвитку закладено у ґрунтовних працях таких відомих вчених, як О. Веклич, Б. Данилишин, С. Дорогунцов, М. Хвесик, Є. Мішенін [3], І. Соловій [4] та Р. Дубас [5]. Їхні розробки слугують надійним базисом для розуміння еколого-економічної збалансованості як фундаментальної основи господарювання. Специфічні питання економіки лісового господарства, зокрема оцінка лісової ренти, вартість лісових земель та екосистемних послуг, глибоко висвітлені у роботах І. Лицура [6], І. Соловія, О. Фурдичка [7], О. Дребот [8]. Науковці слушно наголошують, що ліс має розглядатися не лише як джерело деревини, а як складна екосистема, що продукує широкий спектр економічних і соціальних благ.

Незважаючи на вагомий науковий доробок згаданих вчених та виявлення окремих недоліків у чинній системі, питання формування комплексного, адаптивного та цілісного еколого-економічного механізму, що був би спеціально сфокусований на збалансованому побічному лісокористуванні, залишаються недостатньо

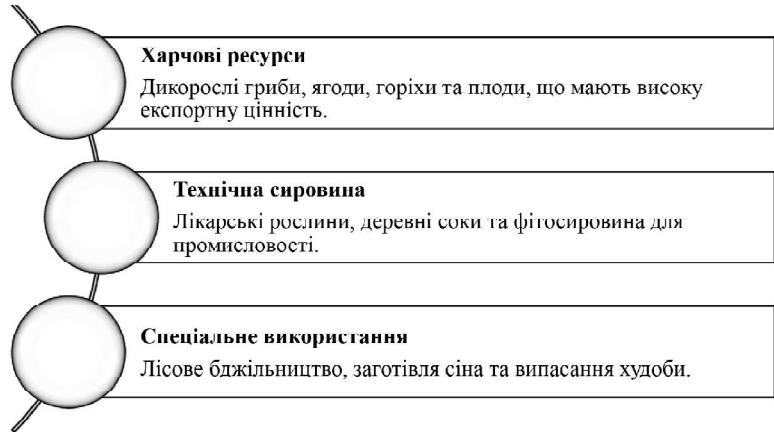


Рис. 1. Структура побічного лісокористування

розробленими, що й обумовлює актуальність подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення еколого-економічного механізму побічного лісокористування для забезпечення збалансованого використання, підвищення економічної ефективності та збереження ресурсного потенціалу лісів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах сучасних економічних викликів та євроінтеграційних процесів лісове господарство України потребує трансформації підходів до використання природних ресурсів. У цьому контексті набуває особливої ваги удосконалення еколого-економічного механізму збалансованого побічного лісокористування.

Побічні лісові продукти, які часто недооцінюються, мають значний потенціал для формування доданої вартості, створення нових робочих місць у сільській місцевості та забезпечення екологічної рівноваги. Необхідність переходу на модель комплексного господарювання, що включає ефективну переробку відходів, використання недревних ресурсів та рекреаційний потенціал, є ключовим завданням для менеджменту постійних лісокористувачів.

Лісовий кодекс України, стаття 73 [9] оперує категорією "побічні лісові користування", до яких віднесено заготівлю сіна, випасання худоби, розміщення пасік, заготівлю дикорослих плодів, горіхів, грибів, ягід, лікарських рослин, збирання лісової підстилки, заготівлю очерету та інші подібні види діяльності. Побічне лісове користування має здійснюватися без заподіяння шкоди лісу, а обсяги ресурсів регулюватися лімітами, що встановлюються органами влади чи постійними лісокористувачами залежно від площі ділянок (рис. 1).

В наукових джерелах поняття "недревна продукція" охоплює собою все різноманіття флористичних та фауністичних об'єктів біологічного походження, які не є деревиною. Традиційно в рамках лісового господарства ці ресурси класифікуються досить широко. Вони включають як другорядні лісові матеріали (заготівля



Рис. 2. Ключові проблеми галузі побічного лісокористування

живиці, пнів, лубу, кори, деревної зелені, деревних соків), так і продукти побічного лісового користування (заготівля сіна, випасання худоби, розміщення пасік, а також ключові ресурси — дикорослі плоди, горіхи, гриби, ягоди та лікарські рослини).

Особливе місце в сучасній парадигмі збалансованого лісоуправління посідає використання корисних властивостей лісів для культурно-оздоровчих, рекреаційних, спортивних, туристичних та освітньо-виховних цілей [10]. Такий напрям є перспективним як з економічного, так і з екологічного та соціального поглядів.

Недеревні ресурси лісогосподарських земель надзвичайно різноманітні за своїм видовим складом і характером застосування, охоплюючи харчові, лікарські, медоносні, технічні та інші господарські групи рослин, а також їстівні види грибів. Варто наголосити, що вартість цих ресурсів у окремих категоріях лісів може суттєво перевищувати вартість деревини, підкреслюючи їхній значний, але часто недооцінений економічний потенціал.

На жаль, до останнього часу в Україні не було налагоджено належного обліку та інвентаризації запасів більшості видів сировинних рослин і грибів, а також їхнього територіального розміщення, що пояснюється тим, що при таксації лісу вони традиційно відносяться до розряду так званих "побічних користувань", ігноруючи потребу у детальному обліку, який є необхідним для їхнього раціонального, збалансованого використання.

Важливе значення у виробничо-господарській діяльності постійних лісокористувачів займає збирання лісових продуктів, яке виходить за межі традиційної лісозаготівлі. До спектра такої діяльності належить збирання соків (березового, кленового), живиці, природних смол, насіння дерев і чагарників для лісонасаджень, а також заготівля специфічної сировини — корка, шелаку, бальзамів та дикорослих луб'яних культур. Для повноцінної реалізації потенціалу цієї сфери, необхідно не лише дотримуватися нормативів, а й впроваджувати інноваційні підходи до маркетингу та переробки цієї продукції. Введення додаткових потужностей у консервні цехи та лінії переробки збільшує попит на продукцію побічного лісокористування, що у підсумку підвищує рівень комплексності використання лісоресурсного потенціалу в цілому.

Удосконалення еколого-економічного механізму збалансованого побічного лісокористування є ключовою передумовою сталого розвитку лісового господарства України, особливо для регіонів Полісся та Рівнини, де значні площі природно поновлених лісів (ППЛ) сформувалися на деградованих землях і потребують раціонального використання недеревних ресурсів без шкоди для біорізноманіття та екосистемних послуг. Реалізація потенціалу побічного лісокористування суттєво ускладнюється наслідками аварії на Чорнобильській

АЕС, унаслідок якої в довкілля було викинуто близько 50 млн кюрі техногенних радіонуклідів (цезій-137+139, стронцій та плутоній). Станом на сьогодні зона радіоактивного забруднення охоплює близько 3,5 млн га лісовкритих територій, з яких 147 тис. га повністю виведені з господарського обігу через рівень забруднення, що перевищує 15 Кі·км⁻².

Із загальної площі забруднених лісів близько 39 % мають щільність забруднення цезієм-137 понад 1 Кі·км⁻², у межах яких лісогосподарська діяльність істотно обмежена. Найбільші площі таких територій зосереджені у Житомирській (60 %), Київській (52,2 %) та Рівненській (56,2 %) областях, тоді як у Волинській, Чернігівській, Черкаській, Сумській та Вінницькій областях частка забруднених лісів становить близько 20 %. Унаслідок цього площа лісів, де раніше здійснювався збір харчових і лікарських недеревних лісових продуктів, скоротилася приблизно на 1,5 млн га, а середній річний обсяг заготівлі екологічно безпечної побічної продукції зменшився більш ніж на 40%. Зокрема, у Поліській зоні Рівненської, Житомирської, Київської, Чернігівської та Сумської областей заборонено заготівлю грибів і ягід, а заготівля деревини повністю заборонена на площі 40,8 тис. га та обмежена на 101,5 тис. га лісових територій.

Попри зазначені обмеження, побічне лісокористування залишається важливим джерелом економічної підтримки лісогосподарських підприємств, забезпечуючи до 10 % їхніх доходів при загальному обсязі монетизації близько 512 млн грн на рік. Водночас низька ефективність використання цього потенціалу, посилена воєнними ризиками та радіаційними обмеженнями, обумовлює необхідність оптимізації еколого-економічного механізму побічного лісокористування на засадах диференційованого підходу. Додатковим чинником тиску на лісові екосистеми є те, що за результатами радіологічного обстеження Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України площа радіоактивно забруднених сільськогосподарських угідь перевищує 7 млн га, що підвищує роль лісів як альтернативного, але екологічно вразливого ресурсу.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення еколого-економічного механізму збалансованого побічного лісокористування нами було розроблено стратегічну матрицю, що поєднує елементи SWOT-аналізу з оцінкою ресурсного та ринково-інфраструктурного потенціалу (рис. 3).

Вона відображає залежність між рівнем ресурсного забезпечення (вертикальна вісь) та станом ринково-інфраструктурного середовища (горизонтальна вісь).

У верхній площині матриці зосереджено позитивний потенціал розвитку галузі. Зокрема, лівий верхній квадрант ілюструє ключову сильну сторону — наявність багатих природних ресурсів (лісовий фонд, ґрунти, біомаса), що формує потужну сировинну базу навіть за умов низького рівня інфраструктурного забезпечення. Такий ресурсний потенціал логічно спрямовується у правий верхній квадрант — зону можливостей, де висока ресурсна база поєднується з високою привабливістю рин-



Рис. 3. SWOT аналіз поточного стану галузі побічного лісокористування

ку, передусім через доступ до ринків Європейського Союзу. Саме цей вектор є стратегічною ціллю, оскільки відкриває можливості для нарощування експорту та отримання валютної виручки.

Однак реалізації цього сценарію перешкоджають фактори, зосереджені в нижній частині матриці. Правий нижній квадрант вказує на критичну слабку сторону: попри високу привабливість ринку, застаріла інфраструктура, зношеність основних фондів та відсутність сучасних потужностей переробки виступають "слабкою ланкою", що не дозволяє повною мірою скористатися ринковими можливостями. Ситуація додатково ускладнюється факторами з лівого нижнього квадранта – загрозами, зумовленими глобальними змінами клімату (пожежі, забруднення, шкідники, висихання насаджень), які негативно впливають на ресурсну базу в умовах низької технічної готовності до протидії цим викликам.

Матриця дає можливість візуалізувати фундаментальну проблему ресурсорієнтованих галузей: значний природний потенціал та перспективи євроінтеграції нині блокуються технологічною відсталістю. Стратегічний успіх залежить від здатності трансформувати слабкі сторони через глибоку модернізацію інфраструктури, що дозволить мінімізувати кліматичні ризики та забезпечити ефективний вихід на високомаржинальні зовнішні ринки. Ефективний менеджмент постійних лісокористувачів має створювати умови для усунення прецедентів нерационального та марнотратного використання лісосічного фонду.

Екологічна безпека та економічна доцільність у лісовому господарстві тісно пов'язані між собою. Рациональне використання деревини дозволяє одночасно зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити ефективність господарської діяльності. Одним із ключових шляхів досягнення цього є повноцінне використання лісових ресурсів без утворення надлишкових відходів.

Особливе значення має залучення лісосічних відходів і відходів лісопилення до подальшої переробки. Такі матеріали можуть слугувати сировиною для виробництва електроенергії, пального, хімічної продукції та різних матеріалів, які нині здебільшого виготовляють із нафти та природного газу. Враховуючи наявність в Україні значного потенціалу для виробництва біомаси,

як за рахунок лісових відходів, так і побічних продуктів лісопереробної та целюлозно-паперової промисловості, розвиток цього напрямку відкриває реальні можливості для зміцнення економіки та зменшення залежності від вичерпних копалин.

Нами пропонується алгоритм, що базується на послідовній трансформації галузі протягом бюджетного року та включає три ключові етапи (рис. 4):

1. Інституційно-ресурсна підготовка (Квартал 1). Першочерговим кроком є проведення аудиту наявних ресурсів (ягідників, грибних місць, медоносних баз тощо) та оновлення нормативної бази на рівні об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що є критично важливо для легалізації заготівлі та створення правового поля для передачі самозаліснених земель або укладання договорів оренди, що дозволить перетворити стихійне природокористування на керований економічний актив.

2. Запуск державно-приватного партнерства (Квартал 2). Етап реалізації пілотних проєктів кооперації лісових господарств з малим бізнесом спрямований на вирішення проблеми застарілої інфраструктури переробки. Залучення приватного підприємництва дозволить створити додану вартість продукції безпосередньо в регіонах заготівлі без необхідності масштабних капітальних інвестицій з боку держави на стартовому етапі.

3. Цифровізація та масштабування (Квартал 3-4). Фінальний етап передбачає вихід на національний рівень та створення онлайн-маркетплейсу. Це дасть можливість спрощення доступу до ринків збуту (в тому числі експортних ринків ЄС), забезпечуючи прозорість ціноутворення та усунення посередників у ланцюгу реалізації продукції побічного лісокористування.

Протягом тривалого періоду галузь лісового господарства, особливо у багатолісних регіонах, недоотримує потенційно можливих прибуткових надходжень, що призводить до того, що місцеві бюджети втрачають значні обсяги податків та зборів. Основною причиною такої ситуації є надмірно звужене інституціональне підґрунтя здійснення виробничо-господарської діяльності.

Лісові господарства часто не мають можливості повноцінно працювати на ринку позикового капіталу. Через це вони відчувають перманентний дефіцит у фінансових ресурсах, необхідних для оновлення лісогоспо-

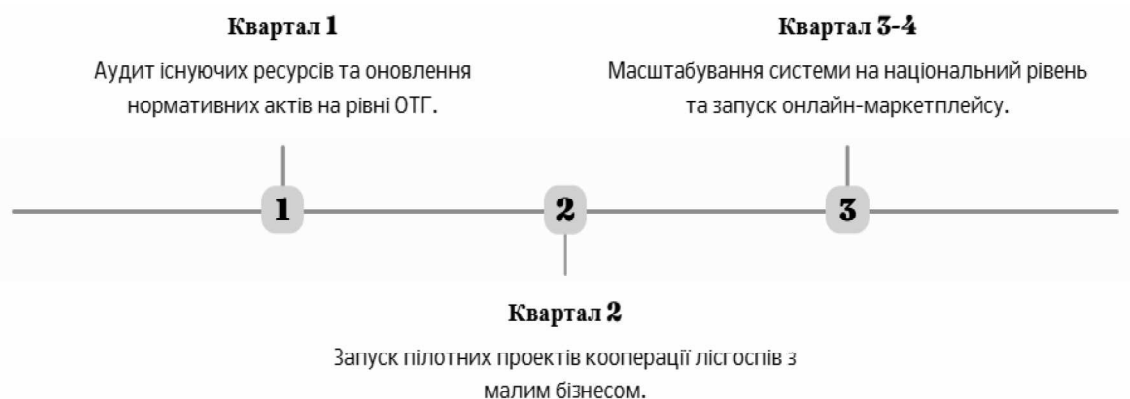


Рис. 4. Етапи удосконалення еколого-економічного механізму збалансованого лісокористування

дарського та лісозаготівельного обладнання. Мова йде про гальмування реалізації проектів, які стосуються розширення масштабів лісовідновлення, раціоналізації використання деревної та недеревної складових лісоресурсного потенціалу.

Саме перехід на модель комплексного використання лісоресурсного потенціалу через диверсифікацію діяльності постійних лісокористувачів дасть можливість компенсувати дефіцит стиглих насаджень (частка яких у віковій структурі є невисокою) і забезпечити прийнятний рівень рентабельності. Одним з основних резервів нарощення лісосировинної бази у середньостроковій перспективі має стати вирощування швидкорослих лісових насаджень.

Щоб перейти на ефективну модель господарювання і диверсифікувати діяльність, необхідно удосконалити інституціональне середовище функціонування лісових господарств, насамперед, в частині взаємодії з органами місцевого самоврядування прилеглих територіальних громад.

Зацікавленість органів місцевого самоврядування територіальних громад є економічно обґрунтованою. Розширення базису для лісокористування означає збільшення рентної плати, яка надходить до місцевих бюджетів. Статистичні дані свідчать, що у 2010—2015 роках в цілому по Україні до сільських бюджетів надійшло 24—29 % рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів від загального обсягу. Отже, передача самозаліснених земель лісовим господарствам прямо корелює зі зростанням фінансової спроможності громад.

Враховуючи те, що аграрний сектор в останні роки став основною структуроутворюючою ланкою економіки та розширилися посівні площі експортоорієнтованих культур, виникає нагальна потреба в нарощуванні масштабів агролісомеліорації.

Стратегія удосконалення механізму лісокористування має бути комплексною та спрямованою на підвищення еколого-економічної та соціальної ефективності. Основними векторами розвитку можуть бути визначені:

- інституційне та нормативне впорядкування побічного лісокористування, зокрема удосконалення механізмів обліку, інвентаризації та легалізації використання недеревних лісових ресурсів на рівні територіальних громад і постійних лісокористувачів;

- технологічна модернізація лісогосподарської діяльності, що охоплює оновлення підходів до вирощування посадкового матеріалу, лісовідновлення, заготівлі та переробки деревної і недеревної продукції з метою мінімізації відходів і підвищення комплексності використання ресурсів;

- розвиток ринково-інфраструктурного середовища побічного лісокористування, включаючи створення локальних потужностей переробки, логістики та збуту продукції, що дозволить подолати технологічну відсталість і реалізувати наявний ресурсний потенціал;

- екологічно безпечне залучення лісосічних відходів та біомаси, сформованої у процесі лісозаготівлі й лісопереробки, до виробництва енергії та матеріалів як складової переходу до біоекономічної моделі розвитку;

- відновлення та рекультивація деградованих і порушених земель, зокрема територій, уражених нелегальним видобутком бурштину та радіоактивним забрудненням, із подальшим залученням їх до лісогосподарського, рекреаційного або агролісомеліоративного використання;

- диверсифікація видів побічного лісокористування, передусім через розвиток рекреаційних, туристичних і екосистемних послуг, що забезпечують економічний ефект без вилучення деревини та знижують антропогенне навантаження на ліси;

- поглиблення взаємодії лісових господарств з органами місцевого самоврядування, у тому числі шляхом передачі самозаліснених земель, розвитку державно-приватного партнерства та посилення ролі місцевих бюджетів у стимулюванні сталого лісокористування.

Важливим є інтеграція лісового та сільськогосподарства у відповідності із Єдиною сільськогосподарською політикою Європейського Союзу та Цілями сталого розвитку, затвердженими ООН [11, 12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Збалансоване побічне лісокористування може стати дієвим інструментом поєднання екологічної безпеки та економічної доцільності у лісовому господарстві. Але сьогодні, чинний еколого-економічний механізм його реалізації поки що не дозволяє повною мірою використати потенціал недеревних лісових ресурсів і побічної продукції. Це обмежує можливості розвитку лісових господарств і територіальних громад. Удосконалення

еколого-економічного механізму побічного лісокористування є безальтернативним шляхом розвитку лісової галузі України. Перехід від суто сировинної моделі до комплексного використання усіх благ лісу — від деревних ресурсів, біомаси до рекреаційних послуг, недержавних продуктів — дозволить забезпечити економічну стійкість лісогосподарських підприємств.

Реалізація запропонованих заходів, зокрема щодо передачі самозаліснених земель, розвитку державно-приватного партнерства та переробки сировини, сприятиме наповненню місцевих бюджетів, створенню робочих місць та збереженню біорізноманіття. Лише за умови збалансованого поєднання економічних інтересів та екологічних імперативів можливо досягти сталого розвитку лісового сектору держави.

Література:

1. Яремко О. П. Еколого-економічний аналіз сучасного стану лісового господарства України. Ефективна економіка № 11 2016. Журнал "Ефективна економіка" — наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5461> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Карпук А., Шестак М. Еколого-економічна ефективність лісокористування: напрями та механізми підвищення. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2015. Вип. 2015. С. 165—172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2015_2015_19 (дата звернення: 12 грудня 2025).
3. Мішенін Є. В., Мішеніна Н. В., Ярова І. Є. Розвиток маркетингу екосистемної продукції та послуг у лісоресурсній сфері. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. Вип. 2. С. 209—219.
4. Соловій, І. Оцінка послуг екосистем, забезпечуваних лісами України та пропозиції щодо механізмів плати за послуги екосистем. 2016. URL: https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/evaluation_of_forest_ecosystem_services_and_proposals_on_pes_mechanisms.pdf
5. Дубас, Р. Г. Методичні підходи еколого-економічної оцінки лісових ресурсів. Ефективна економіка. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_5.
6. Лицур, І. М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України: монографія / за заг. ред. Б. М. Данилишина. Київ: РВПС України НАН України, 2010. 317 с.
7. Фурдичко О. І. Формування сучасних еколого-економічних відносин у галузі українського лісівництва. Економіка України. 2014. № 10. С. 67—78.
8. Дребот О. І. Формування системи екологічного менеджменту на підприємствах лісового комплексу. Сталый розвиток економіки. 2009. № 20. С. 157—161.
9. Лісовий кодекс України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
10. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/npas/lisovyi-kodeks-ukrainy> (дата звернення: 15.12.2025).
11. Єдина сільськогосподарська політика Європейського Союзу (CAP) Європейська Комісія. The Common Agricultural Policy at a glance [Електронний ресурс]. Brussels: European Commission, 2023. Режим доступу: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview_en (дата звернення: 15.12.2025).
12. Global Compact Network Ukraine. 17 Цілей сталого розвитку. [Електронний ресурс]. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 05.01.2026).

References:

1. Yaremko, O. P. (2016), "Environmental and economic analysis of the current state of forestry in Ukraine", *Efektivna ekonomika*. [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5461> (Accessed 15.12.2025).
2. Karpuk, A. and Shestak, M. (2015), "Ecological and economic effectiveness of forest usage: directions and mechanisms of improvement", *Ekonomika pryrodokorystuvannya i okhorony dovkillia*, vol. 2015, pp. 165—172, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2015_2015_19 (Accessed 12.12.2025).
3. Mishenin, Ye. V., Mishenina, N. V. and Yarova, I. Ye. (2013), "Development of marketing of ecosystem products and services in the forest resource sector", *Marketing i menedzhment innovatsij*, vol. 2, pp. 209—219.
4. Solovij, I. (2016), "Assessment of ecosystem services provided by Ukrainian forests and proposals for payment mechanisms for ecosystem services", available at: https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/evaluation_of_forest_ecosystem_services_and_proposals_on_pes_mechanisms.pdf (Accessed 12.12.2025).
5. Dubas, R.H. (2011), "Methodological approaches to ecological and economic assessment of forest resources", *Efektivna ekonomika*, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_5 (Accessed 12.12.2025).
6. Lytsur, I. M. (2010), *Ekoloho-ekonomichni problemy prostorovoi orhanizatsii lisovoho kompleksu Ukrainy* [Ecological and economic problems of spatial organization of the forest complex of Ukraine], RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
7. Furdychko, O.I. (2014), "Formation of modern ecological and economic relations in the field of Ukrainian forestry", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 67—78.
8. Drobot, O.I. (2009), "Formation of an environmental management system at forestry enterprises", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 20, pp. 157—161.
9. Verkhovna Rada of Ukraine (1994), "The Forest Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (Accessed 15.12.2025).
10. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), available at: <https://mindev.gov.ua/npas/lisovyi-kodeks-ukrainy> (Accessed 15.12.2025).
11. European Commission (2023), "The Common Agricultural Policy at a glance", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview_en (Accessed 15.12.2025).
12. Global Compact Network Ukraine (2025), "17 Sustainable Development Goals", available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (Accessed 05.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

А. А. Сидорчук,

д. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0280-1285>

Ю. С. Семененко,

PhD (д. філос. з економіки), старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформатики, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8334-9766>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.62

КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВОГО РІШЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ДОМОГОСПОДАРСТВ

A. Sydorchuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor
of the S. I. Yuriy Department of Finance, West Ukrainian National University

Y. Semenenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economic Cybernetics
and Informatics, West Ukrainian National University

CONCEPT OF A DIGITAL SOLUTION FOR MANAGING THE FINANCIAL RESILIENCE OF HOUSEHOLDS

Стаття присвячена дослідженню концепції цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств як одного з ключових інструментів підвищення економічної безпеки населення в умовах цифрової трансформації та зростання соціально-економічної невизначеності. Сучасні домогосподарства функціонують у середовищі підвищених фінансових ризиків, що зумовлені нестабільністю доходів, інфляційними процесами, змінами на ринку праці, зростанням кредитного навантаження та обмеженою здатністю до довгострокового фінансового планування. За таких умов традиційні підходи до управління фінансами виявляються фрагментарними та не забезпечують належного рівня фінансової стійкості.

У статті розкрито теоретичні засади формування фінансової стійкості домогосподарств та обґрунтовано доцільність її трактування як системної характеристики, що відображає здатність домогосподарства підтримувати фінансову рівновагу та адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх шоків. Фінансова стійкість домогосподарств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких структура доходів і витрат, рівень заощаджень, боргові зобов'язання, фінансова поведінка та доступ до фінансової інформації. Наголошено на обмеженнях традиційних методів управління фінансами, які не враховують динамічний характер фінансових процесів і не забезпечують інтегрованого аналізу фінансового стану домогосподарства.

Проаналізовано роль цифрових рішень у підвищенні фінансової стійкості домогосподарств. Обґрунтовано, що сучасні цифрові фінансові інструменти створюють можливості для автоматизації бюджетування, систематизації фінансових даних, аналітичного оцінювання фінансових ризиків і формування персоналізованих рекомендацій щодо прийняття фінансових рішень. Більшість наявних цифрових сервісів орієнтовані переважно на облік або контроль витрат і не забезпечують комплексного управління фінансовою стійкістю.

У статті запропоновано концепцію цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств, яка ґрунтується на інтеграції фінансових даних, аналітичних моделей оцінювання стійкості та механізмів підтримки фінансових рішень. Реалізація запропонованої концепції передбачає формування єдиного аналітичного середовища, здатного підвищити фінансову прозорість, знизити рівень фінансових ризиків та сприяти формуванню раціональної фінансової поведінки домогосподарств.

The article is devoted to the study of the concept of a digital solution for managing the financial resilience of households as one of the key instruments for enhancing the economic security of the population under conditions of digital transformation and growing socio-economic uncertainty. Modern households operate in an environment of increased financial risks caused by income instability, inflationary processes, changes in the labor market, rising credit burden, and limited capacity for long-term financial planning. Under such conditions, traditional approaches to financial management prove to be fragmented and fail to ensure an adequate level of financial resilience.

The article reveals the theoretical foundations of the formation of household financial resilience and substantiates the appropriateness of its interpretation as a systemic characteristic that reflects the ability of a household to maintain financial equilibrium and adapt to internal and external shocks. Household financial resilience is formed under the influence of a set of interrelated factors, including the structure of income and expenditures, the level of savings, debt obligations, financial behavior, and access to financial information. Emphasis is placed on the limitations of traditional financial management methods, which do not take into account the dynamic nature of financial processes and do not provide an integrated analysis of the household's financial condition.

The role of digital solutions in enhancing household financial resilience is analyzed. It is substantiated that modern digital financial tools create opportunities for automating budgeting, systematizing financial data, analytically assessing financial risks, and forming personalized recommendations for financial decision-making. Most existing digital services are mainly focused on accounting or expenditure control and do not ensure comprehensive management of financial resilience.

The article proposes a concept of a digital solution for managing the financial resilience of households, which is based on the integration of financial data, analytical models for resilience assessment, and mechanisms for supporting financial decisions. The implementation of the proposed concept provides for the formation of a unified analytical environment capable of increasing financial transparency, reducing the level of financial risks, and contributing to the formation of rational financial behavior of households.

Ключові слова: Цифрова трансформація, цифровізація, фінанси, фінансова стійкість, фінансова стійкість домогосподарств.

Key words: Digital transformation, digitalization, finance, financial resilience, household financial resilience.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки зростає значущість забезпечення фінансової стійкості домогосподарств як важливої складової соціально-економічної стабільності. Посилення макроекономічної нестабільності, коливання доходів населення, інфляційні процеси та зміни на ринку праці ускладнюють процес прийняття фінансових рішень на рівні до-

могосподарств. Традиційні підходи до управління особистими фінансами здебільшого мають фрагментарний характер, орієнтовані на облік окремих фінансових операцій і не забезпечують системного управління фінансовою стійкістю в умовах зростаючої невизначеності.

Цифрові технології відкривають нові можливості для вдосконалення управління фінансами домогосподарств. Сучасні цифрові фінансові інструменти дозволяють автоматизувати процеси бюджетування, структурувати фінансові дані, здійснювати аналітичне оцінювання фінансового стану та формувати рекомендації

щодо прийняття фінансових рішень. Водночас більшість наявних цифрових сервісів зосереджені переважно на контролі витрат або накопиченні фінансової інформації, що обмежує їхній потенціал у забезпеченні довгострокової фінансової стійкості домогосподарств.

У зв'язку з цим виникає потреба у дослідженні концепції цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств, визначенні його функціональних і аналітичних можливостей, а також оцінюванні ролі таких рішень у підвищенні фінансової стійкості та зниженні фінансових ризиків. Це зумовлює актуальність формування системного підходу до цифрового управління фінансами домогосподарств з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питання управління фінансовою стійкістю господарств займається велика кількість Українських та іноземних вчених. Добрянська Н.Б. досліджує трансформацію фінансової поведінки домогосподарств під впливом цифровізації, цифрові фінансові послуги та зв'язок із підтримкою фінансової стійкості [1]. Світлана Науменкова, Світлана Міщенко та Дмитро Дорофієв досліджують цифрову фінансову інклюзію [2]. Мустафа Нураллах, Пітер Оман та Самер Хаматі вивчають зв'язок між фінтех-рішеннями та спроможністю домогосподарств управляти фінансами [3]. Франсіско Гомес, Майкл Халіассос та Тарун Рамадорай досліджують як домогосподарства приймають фінансові рішення, типові помилки та роль інформації [4]. Проте питання використання цифрових рішень для управління фінансовою стійкістю домогосподарств потребує подальшого дослідження та вивчення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження концепції цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств як інструменту підвищення економічної безпеки населення в умовах цифрової трансформації. У роботі аналізуються теоретичні засади формування фінансової стійкості домогосподарств та практичні можливості застосування цифрових фінансових інструментів для системного управління доходами, витратами, заощадженнями та фінансовими зобов'язаннями. Особлива увага приділяється оцінці впливу аналітичних цифрових рішень, автоматизованого бюджетування та механізмів підтримки фінансових рішень на підвищення фінансової прозорості, зниження фінансових ризиків і формування раціональної фінансової поведінки домогосподарств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Домогосподарство доцільно розглядати як самостійний економічний суб'єкт мікрорівня, що здійснює цілеспрямоване управління власними фінансовими ресурсами в умовах обмеженості доходів і наявності фінансових зобов'язань. Його економічна роль не зводиться лише до споживання, оскільки домогосподарство приймає рішення щодо формування доходів, розподілу коштів між поточними витратами та заощадженнями, а також щодо залучення й обслуговування бор-

гових ресурсів. Саме сукупність цих рішень визначає фінансовий стан і здатність домогосподарства підтримувати стабільність у часі.

Як економічний суб'єкт домогосподарство функціонує у взаємодії з ринком праці, фінансовими установами та державними інститутами. Доходи формуються з різних джерел і мають нерівномірний характер, що посилює потребу в усвідомленому фінансовому плануванні. Витрати відображають не лише рівень споживання, а й стратегічні пріоритети домогосподарства, пов'язані з інвестиціями в освіту, житло чи накопичення фінансових резервів. За таких умов управління фінансовими ресурсами набуває рис постійного процесу адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливістю домогосподарства як суб'єкта управління є поєднання економічної раціональності з поведінковими чинниками. Фінансові рішення приймаються в умовах обмеженої інформації, різного рівня фінансової грамотності та впливу суб'єктивних очікувань. Це зумовлює відхилення від оптимальних моделей поведінки та підвищує вразливість домогосподарств до фінансових ризиків. У такому контексті ефективне управління фінансовими ресурсами залежить не лише від обсягів доходів, а й від здатності домогосподарства системно аналізувати власний фінансовий стан.

Розгляд домогосподарства як економічного суб'єкта управління фінансовими ресурсами створює підґрунтя для подальшого аналізу його фінансової стійкості. Саме на цьому рівні формується логіка використання фінансових інструментів, визначаються межі фінансової безпеки та виникає потреба в аналітичній підтримці прийняття рішень. Це обґрунтовує доцільність застосування цифрових рішень як інструменту підвищення якості управління фінансовими ресурсами домогосподарств і переходу до системного підходу у забезпеченні їхньої фінансової стійкості.

Фінансова стійкість домогосподарств відображає здатність підтримувати збалансований фінансовий стан у процесі здійснення поточних і стратегічних фінансових рішень. Вона проявляється у спроможності домогосподарства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільне споживання та формувати резерви за умов змін економічного середовища. Така стійкість не є статичним станом, а формується як результат постійної взаємодії доходів, витрат, заощаджень і боргового навантаження.

Зміст поняття "стійкість" розглядається як здатність (спроможність, можливість) забезпечити функціонування будь-якого суб'єкта фінансових відносин під впливом дії внутрішніх та зовнішніх факторів. Забезпечення фінансової стійкості є позитивним результатом управління окремих складових фінансової діяльності домогосподарств (доходами, витратами, заощадженнями та інвестиціями), що дає змогу їм повноцінно функціонувати. Протилежним до поняття фінансової стійкості домогосподарств є поняття їх фінансової нестійкості. Запровадження воєнного стану у 2022 р. ідентифікується як один із найбільш значущих екзогенних факторів впливу на фінансову стійкість домогосподарств [5].

Сутність фінансової стійкості доцільно розглядати з позиції системного підходу, за якого домогосподарство функціонує як цілісна фінансова система з внутрі-

шніми зв'язками та механізмами саморегуляції. Зміна одного елемента фінансової структури, зокрема скорочення доходів або зростання зобов'язань, неминуче впливає на інші складові фінансового стану. За таких умов фінансова стійкість визначається не окремими показниками, а узгодженістю всієї фінансової структури домогосподарства.

Важливою системною характеристикою фінансової стійкості є здатність домогосподарства адаптуватися до фінансових шоків. Йдеться про збереження функціональної спроможності за умов тимчасової втрати доходів, непередбачених витрат або змін кредитних умов. Така адаптивність формується завдяки наявності фінансових резервів, гнучкій структурі витрат і раціональному використанню боргових інструментів. У цьому контексті фінансова стійкість набуває ознак фінансової рівноваги, що підтримується в динаміці.

Системний характер фінансової стійкості також проявляється у довгостроковій орієнтації фінансової поведінки домогосподарств. Прийняття фінансових рішень має враховувати не лише поточний рівень доходів, а й перспективи їх зміни, майбутні зобов'язання та можливі ризики. Недостатня узгодженість між короткостроковими фінансовими рішеннями та довгостроковими цілями призводить до зниження фінансової стійкості навіть за формально достатнього рівня доходів.

Фінансова стійкість домогосподарств постає як комплексна системна характеристика, що поєднує фінансову рівновагу, адаптивність і прогнозованість фінансової поведінки. Усвідомлення цієї системності створює основу для переходу від фрагментарного фінансового контролю до цілеспрямованого управління фінансовою стійкістю, що потребує використання аналітичних і цифрових інструментів підтримки фінансових рішень.

Формування фінансової стійкості домогосподарств відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, дія яких посилюється в умовах соціально-економічної нестабільності. Такі умови характеризуються невизначеністю доходів, коливанням цін, нестабільністю зайнятості та підвищеним рівнем фінансових ризиків. У результаті фінансова поведінка домогосподарств стає більш уразливою до зовнішніх шоків, що ускладнює підтримання фінансової рівноваги в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Визначальним фактором фінансової стійкості є структура та стабільність доходів домогосподарства. Нерівномірність надходжень, залежність від одного джерела доходу або сезонний характер зайнятості знижують здатність домогосподарства планувати фінансові потоки та формувати резерви. Водночас диверсифікація доходів і прогнозованість їх надходження створюють основу для зменшення фінансових ризиків і підвищення адаптивності до змін економічного середовища.

Важливу роль у формуванні фінансової стійкості відіграє структура витрат домогосподарства. Висока частка обов'язкових і жорстко фіксованих витрат обмежує фінансову гнучкість та знижує здатність реагувати на несподівані фінансові виклики. За умов нестабільності зростає значення раціонального розподілу коштів і можливості коригування споживчої поведінки без критичного погіршення якості життя.

Суттєвим фактором фінансової стійкості є рівень заощаджень і наявність фінансових резервів. Резервні кошти виконують стабілізаційну функцію та забезпечують тимчасову фінансову підтримку у разі втрати доходів або виникнення непередбачених витрат. Недостатній рівень заощаджень підвищує залежність домогосподарства від кредитних ресурсів і збільшує його фінансову вразливість.

Боргове навантаження також істотно впливає на фінансову стійкість домогосподарств. Надмірні зобов'язання за умов зростання відсоткових ставок або скорочення доходів можуть призвести до порушення фінансової рівноваги. Водночас помірне та обгрунтоване використання кредитних інструментів здатне підтримувати фінансову стійкість за умови їх узгодженості з платоспроможністю домогосподарства.

Окреме значення в умовах соціально-економічної нестабільності набувають поведінкові та інформаційні чинники. Рівень фінансової грамотності, доступ до достовірної фінансової інформації та здатність аналізувати власний фінансовий стан визначають якість прийняття фінансових рішень. Обмеженість інформації та низький рівень аналітичної підтримки посилюють ризик помилкових рішень, що негативно впливає на фінансову стійкість домогосподарств.

Фінансова стійкість домогосподарств формується під впливом комплексу економічних, структурних і поведінкових факторів, взаємодія яких ускладнюється в умовах соціально-економічної нестабільності. Усвідомлення багатфакторного характеру цього процесу створює підґрунтя для обґрунтування необхідності системних і цифрових підходів до управління фінансовою стійкістю домогосподарств.

Цифровізація фінансової поведінки домогосподарств відображає процес поступової трансформації способів прийняття та реалізації фінансових рішень під впливом цифрових технологій. Вона проявляється у зміні форм взаємодії домогосподарств із фінансовими інструментами, каналами отримання фінансової інформації та методами контролю власних фінансових потоків. У результаті фінансова поведінка набуває більш динамічного характеру та тісніше пов'язується з використанням цифрових сервісів.

Поширення цифрових фінансових рішень змінює логіку управління доходами і витратами домогосподарств. Автоматизація обліку фінансових операцій, доступ до фінансових даних у режимі реального часу та використання цифрових платіжних інструментів спрощують контроль фінансових потоків. Це створює передумови для підвищення прозорості фінансової поведінки, водночас знижуючи поріг входу до фінансових ринків і розширюючи можливості використання фінансових продуктів.

Цифровізація впливає не лише на технічні аспекти управління фінансами, а й на поведінкові моделі домогосподарств. Постійна доступність фінансових сервісів та спрощення фінансових операцій можуть стимулювати як більш раціональну, так і імпульсивну фінансову поведінку. За відсутності системної аналітичної підтримки цифрові інструменти нерідко використовуються фрагментарно, що не гарантує підвищення фінансової стійкості домогосподарств.

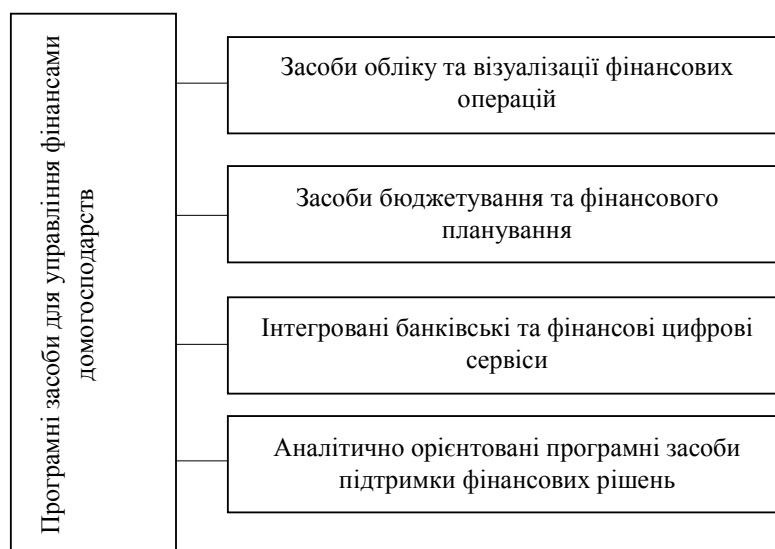


Рис. 1. Типи програмних засобів для управління фінансами домогосподарств

В умовах цифровізації зростає обсяг фінансових даних, які генеруються домогосподарствами у процесі повсякденної фінансової діяльності. Ці дані мають потенціал для глибшого аналізу фінансового стану та прогнозування фінансових ризиків, однак без відповідних аналітичних механізмів залишаються недостатньо використаними. У результаті цифровізація фінансової поведінки часто зводиться до зручності операцій, а не до системного управління фінансовими ресурсами.

Цифровізація фінансової поведінки домогосподарств створює нові можливості для підвищення ефективності фінансового управління, але водночас загострює потребу в переході від простого використання цифрових сервісів до усвідомленого управління фінансовою стійкістю. Це зумовлює необхідність розроблення цифрових рішень, орієнтованих не лише на облік фінансових операцій, а й на аналітичну підтримку прийняття фінансових рішень домогосподарств.

Аналітичні можливості цифрових фінансових інструментів формуються на основі здатності збирати, структурувати та обробляти значні обсяги фінансових даних домогосподарств у режимі наближеному до реального часу. Такі інструменти створюють умови для переходу від фрагментарного фінансового контролю до аналітично обґрунтованого управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті аналітика виступає ключовим елементом, що поєднує фінансові дані з процесом прийняття рішень.

Цифрові фінансові інструменти дозволяють здійснювати комплексний аналіз структури доходів і витрат домогосподарств. Узагальнення інформації з різних джерел дає змогу виявляти закономірності фінансової поведінки, оцінювати стабільність грошових потоків та визначати критичні зони фінансового навантаження. Такий аналіз підвищує прозорість фінансового стану домогосподарства і створює основу для більш усвідомленого фінансового планування.

Важливою аналітичною функцією цифрових фінансових інструментів є оцінювання фінансових ризиків. Йдеться про ідентифікацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю доходів, зростанням боргового навантажен-

ня або недостатнім рівнем заощаджень. Аналітична обробка даних дозволяє не лише фіксувати поточний стан, а й формувати прогностичні оцінки, які відображають можливі сценарії розвитку фінансового стану домогосподарства.

Цифрові інструменти також забезпечують аналітичну підтримку прийняття фінансових рішень через формування рекомендацій, що ґрунтуються на індивідуальних фінансових показниках. Такі рекомендації можуть стосуватися оптимізації витрат, коригування структури заощаджень або управління борговими зобов'язаннями. Аналітичний характер цих рекомендацій підвищує їхню обґрунтованість порівняно з універсальними порадами, які не враховують специфіку фінансового стану конкретного домогосподарства.

Водночас аналітичні можливості цифрових фінансових інструментів значною мірою залежать від якості даних і рівня інтеграції аналітичних моделей. За відсутності системного підходу аналітика обмежується описовим рівнем і не забезпечує повноцінної підтримки управління фінансовою стійкістю. Це підкреслює необхідність розвитку цифрових фінансових інструментів у напрямі глибшої аналітичної інтеграції, орієнтованої на оцінювання та підтримання фінансової стійкості домогосподарств.

Існуючі програмні засоби управління фінансами домогосподарств прокласифікуємо за функціональною спрямованістю та рівнем аналітичної підтримки фінансових рішень (рис. 1). Такий поділ дозволяє оцінити їхній потенціал у контексті забезпечення фінансової стійкості та виявити обмеження, притаманні кожному типу цифрових рішень.

Першу групу становлять програмні засоби, орієнтовані на облік і візуалізацію фінансових операцій. Вони забезпечують фіксацію доходів і витрат, формування базових звітів та графічне відображення фінансових потоків. Основною перевагою таких рішень є підвищення прозорості фінансової діяльності домогосподарств і спрощення контролю за витратами. Їхня функціональність обмежується описовим рівнем аналізу і не передбачає оцінювання фінансової стійкості або підтримки стратегічних фінансових рішень.

Другий тип охоплює програмні засоби бюджетування та фінансового планування. Вони дозволяють встановлювати фінансові цілі, планувати витрати та порівнювати фактичні показники з плановими. Такі рішення сприяють формуванню дисциплінованої фінансової поведінки та підвищують керованість фінансових потоків домогосподарств. Проте аналітична складова здебільшого зосереджена на короткостроковому горизонті і не враховує впливу зовнішніх ризиків та довгострокових фінансових зобов'язань.

Третій тип програмних засобів представлений цифровими сервісами, інтегрованими з банківськими та фінансовими установами. Вони забезпечують автоматичне оновлення даних про рахунки, кредити та заощадження, що підвищує точність фінансової інформації та знижує навантаження на користувачів. Незважаючи на високий рівень інтеграції, такі сервіси переважно орієнтовані на оперативний контроль фінансового стану та не забезпечують комплексного аналізу фінансової стійкості домогосподарств.

Окрему групу становлять програмні засоби з елементами аналітичної підтримки фінансових рішень. Вони використовують базові аналітичні моделі для формування рекомендацій щодо оптимізації витрат або управління заощадженнями. Попри наявність аналітичних функцій, ці рішення зазвичай не формують цілісної моделі фінансової стійкості та не враховують системний характер фінансових процесів домогосподарства.

Узагальнення типів існуючих програмних засобів свідчить, що більшість із них вирішують окремі фінансові завдання та не забезпечують комплексного управління фінансовою стійкістю домогосподарств. Це підтверджує доцільність розроблення цифрового рішення нового типу, орієнтованого на інтеграцію даних, аналітичне оцінювання фінансової стійкості та підтримку прийняття фінансових рішень у довгостроковій перспективі.

Цільова орієнтація цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств полягає у формуванні системного підходу до прийняття фінансових рішень на основі аналітичного оцінювання фінансового стану та ризиків. Таке рішення має бути спрямоване не лише на підвищення зручності обліку фінансових операцій, а передусім на підтримку довгострокової фінансової рівноваги домогосподарства в умовах соціально-економічної нестабільності. Ключовим завданням є перехід від фрагментарного використання цифрових сервісів до цілісного управління фінансовою стійкістю як системною характеристикою.

Цифрове рішення повинно орієнтуватися на домогосподарство як єдиний економічний суб'єкт із узгодженою фінансовою поведінкою. Це передбачає інтеграцію даних про доходи, витрати, заощадження та зобов'язання в межах спільного аналітичного середовища. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне бачення фінансового стану та створює передумови для узгодження фінансових рішень між членами домогосподарства.

Важливим принципом побудови цифрового рішення є системність, яка передбачає взаємопов'язаність усіх функціональних і аналітичних компонентів. Фінансова інформація має оброблятися з урахуванням її впливу на

загальний рівень фінансової стійкості, а аналітичні результати повинні бути інтегровані в процес прийняття фінансових рішень. За таких умов цифрове рішення виконує не лише інформаційну, а й управлінську функцію.

Принцип адаптивності визначає здатність цифрового рішення реагувати на зміни фінансового стану домогосподарства та зовнішнього економічного середовища. Це передбачає регулярне оновлення аналітичних оцінок, врахування змін у доходах, витратах і зобов'язаннях, а також коригування рекомендацій відповідно до поточної фінансової ситуації. Адаптивність є необхідною умовою підтримання фінансової стійкості в динамічному середовищі.

Окреме значення має принцип аналітичної обґрунтованості, відповідно до якого всі рекомендації та управлінські впливи мають ґрунтуватися на аналізі фінансових даних і оцінюванні ризиків. Це знижує ймовірність суб'єктивних або імпульсивних фінансових рішень і підвищує якість фінансового планування. Аналітична орієнтація цифрового рішення відрізняє його від традиційних програмних засобів, зосереджених лише на облікових функціях.

Цільова орієнтація та принципи побудови цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств формують методологічну основу для створення інтегрованого аналітичного інструменту. Реалізація цих принципів забезпечує перехід до системного управління фінансовими ресурсами та створює передумови для підвищення фінансової стійкості домогосподарств у довгостроковій перспективі.

Функціональна структура цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств має будуватися за модульним принципом, що забезпечує логічну впорядкованість, гнучкість і можливість масштабування системи. Модульність дозволяє поєднати різні аспекти фінансової діяльності домогосподарства в межах єдиного аналітичного середовища та водночас зберегти автономність окремих функціональних компонентів.

Базовим елементом структури є модуль збору та інтеграції фінансових даних. Його призначення полягає в акумулюванні інформації про доходи, витрати, заощадження та фінансові зобов'язання домогосподарства з різних джерел. Цей модуль формує єдину інформаційну основу для подальшої аналітичної обробки та забезпечує цілісність фінансової картини домогосподарства.

Наступним важливим компонентом є аналітичний модуль оцінювання фінансового стану. Він здійснює обробку зібраних даних з метою визначення поточного рівня фінансової стійкості, виявлення дисбалансів у структурі фінансових ресурсів і оцінювання боргового навантаження. Аналітичні результати цього модуля слугують основою для формування управлінських висновків і подальших рекомендацій.

Важливе місце у структурі цифрового рішення займає модуль оцінювання фінансових ризиків і сценарного аналізу. Його функціонування спрямоване на аналіз можливих змін фінансового стану домогосподарства за різних умов, зокрема у разі коливань доходів або виникнення непередбачених витрат. Застосування сценар-

ного підходу дозволяє оцінити стійкість фінансової системи домогосподарства до потенційних шоків.

Окремим функціональним компонентом є модуль підтримки прийняття фінансових рішень. Він трансформує аналітичні результати у практично орієнтовані рекомендації, спрямовані на оптимізацію структури витрат, заощаджень і зобов'язань. Цей модуль виконує управлінську функцію, оскільки забезпечує зв'язок між аналізом фінансового стану та реальними фінансовими діями домогосподарства.

Завершальним елементом функціональної структури є модуль моніторингу та зворотного зв'язку. Його призначення полягає у відстеженні змін фінансового стану в динаміці та оцінюванні ефективності прийнятих фінансових рішень. Регулярний моніторинг дозволяє коригувати аналітичні оцінки та управлінські рекомендації відповідно до актуального фінансового стану домогосподарства.

Функціональна структура цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств формується як взаємопов'язана система модулів, кожен з яких виконує чітко визначену роль. Така модульна побудова створює підґрунтя для комплексного, аналітично обґрунтованого та адаптивного управління фінансовою стійкістю домогосподарств.

Аналітична підтримка прийняття фінансових рішень домогосподарств ґрунтується на послідовному перетворенні фінансових даних у управлінську інформацію, придатну для використання в процесі вибору фінансових дій. Логіка такої підтримки передбачає поєднання збору даних, їх аналітичної обробки та формування рекомендацій у межах єдиного цифрового середовища. Це дозволяє забезпечити цілісність аналітичного процесу та уникнути розриву між фінансовою інформацією і практичними рішеннями.

Логіка аналітичної підтримки прийняття фінансових рішень домогосподарств полягає у безперервному циклі аналізу, прогнозування та коригування фінансових дій. Реалізація такої логіки в межах цифрового рішення забезпечує системний характер управління фінансовими ресурсами та сприяє підвищенню фінансової стійкості домогосподарств.

Оцінювання фінансової стійкості домогосподарств у цифровому середовищі потребує використання показників, здатних відобразити не лише поточний фінансовий стан, а й динамічну здатність домогосподарства адаптуватися до змін економічних умов. У цифровому середовищі такі показники формуються на основі структурованих фінансових даних, що забезпечує їхню регулярність, порівнюваність і аналітичну узгодженість.

Ключове значення мають показники, що характеризують баланс між доходами та витратами, оскільки саме цей баланс визначає базовий рівень фінансової рівноваги домогосподарства. У цифровому середовищі він може аналізуватися з урахуванням часової динаміки, що дозволяє виявляти стійкі тенденції або приховані ризики фінансового виснаження. Доповненням до цього є показники заощаджень, які відображають спроможність домогосподарства формувати фінансові резерви.

Важливу групу становлять показники боргового навантаження, що характеризують співвідношення фінан-

сових зобов'язань до доходів і доступних ресурсів. У цифровому середовищі такі показники можуть оцінюватися з урахуванням регулярності платежів і чутливості домогосподарства до змін кредитних умов. Це дозволяє розглядати боргову складову не ізольовано, а в контексті загальної фінансової стійкості.

Окреме значення мають інтегральні показники фінансової стійкості, які узагальнюють вплив окремих фінансових параметрів і відображають загальний рівень стійкості домогосподарства. У цифровому середовищі такі показники формуються на основі аналітичних моделей, що враховують взаємозв'язки між доходами, витратами, заощадженнями та зобов'язаннями. Це створює основу для системного моніторингу фінансової стійкості в динаміці.

Модель оцінювання впливу цифрового рішення на фінансову стійкість домогосподарств має відображати зв'язок між використанням цифрового інструменту та змінами ключових показників фінансового стану. Така модель ґрунтується на порівняльному аналізі фінансової поведінки домогосподарства до та після впровадження цифрового рішення з урахуванням часової динаміки.

Основою моделі є поєднання показників фінансової стійкості з функціональними результатами використання цифрового рішення. Йдеться про оцінювання змін у структурі доходів і витрат, рівні заощаджень, борговому навантаженні та регулярності фінансових рішень. Аналітична модель дозволяє визначити, якою мірою цифрове рішення сприяє зниженню фінансових ризиків і підвищенню фінансової рівноваги.

Важливим елементом моделі є врахування поведінкових змін домогосподарств. Аналітична підтримка та рекомендації, сформовані цифровим рішенням, можуть впливати на дисципліну фінансового планування, своєчасність прийняття рішень і здатність реагувати на фінансові виклики. У моделі ці зміни відображаються через динаміку фінансових показників та стабільність фінансової поведінки.

Упровадження цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств має потенціал формування позитивного соціально-економічного ефекту як на мікрорівні, так і на макрорівні. На рівні домогосподарств очікується підвищення фінансової прозорості, зменшення фінансових ризиків і посилення здатності до довгострокового фінансового планування. Це сприяє стабілізації споживчої поведінки та зниженню вразливості до економічних шоків.

Соціальний ефект упровадження цифрового рішення проявляється у підвищенні фінансової обізнаності та формуванні більш раціональної фінансової поведінки населення. Аналітична підтримка фінансових рішень створює умови для усвідомленого використання фінансових інструментів і зменшує ймовірність помилкових фінансових рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню фінансової культури суспільства.

З економічної точки зору підвищення фінансової стійкості домогосподарств позитивно впливає на стабільність фінансової системи загалом. Зменшення рівня надмірного боргового навантаження та підвищення ролі заощаджень створюють передумови для зниження системних фінансових ризиків. У сукупності це

сприяє формуванню більш стійкого соціально-економічного середовища.

Очікуваний соціально-економічний ефект упровадження цифрового рішення виходить за межі індивідуальних фінансових вигод і набуває системного характеру. Це підтверджує доцільність розвитку цифрових рішень управління фінансовою стійкістю домогосподарств як важливого напрямку сучасної соціально-економічної політики.

ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що застосування цифрових рішень управління фінансовою стійкістю домогосподарств є ефективним інструментом підвищення економічної безпеки населення в умовах соціально-економічної нестабільності та цифрової трансформації. Використання аналітично орієнтованих цифрових інструментів сприяє підвищенню фінансової прозорості, зниженню рівня фінансових ризиків і формуванню більш усвідомленої фінансової поведінки домогосподарств. Цифрові рішення створюють умови для системного управління фінансовими ресурсами та підтримання фінансової рівноваги у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Аналітична обробка фінансових даних та використання механізмів підтримки прийняття фінансових рішень дозволяють оцінювати поточний рівень фінансової стійкості домогосподарств і прогнозувати наслідки альтернативних фінансових рішень. Інтеграція фінансових даних у межах єдиного цифрового середовища підвищує якість фінансового планування та забезпечує своєчасне виявлення дисбалансів у структурі доходів, витрат, заощаджень і фінансових зобов'язань.

Дослідження існуючих програмних засобів управління фінансами домогосподарств засвідчило їхню обмежену здатність забезпечувати комплексне управління фінансовою стійкістю. Більшість цифрових сервісів орієнтовані на облік фінансових операцій або короткострокове планування й не враховують системний характер фінансових процесів. Це обґрунтовує доцільність розроблення цифрового рішення нового типу, побудованого на принципах системності, адаптивності та аналітичної обґрунтованості.

Упровадження цифрового рішення управління фінансовою стійкістю домогосподарств має потенціал формування позитивного соціально-економічного ефекту, що проявляється у підвищенні фінансової обізнаності населення, зменшенні вразливості домогосподарств до економічних шоків і зміцненні стабільності фінансової системи загалом. Комплексне використання аналітичних і цифрових інструментів створює основу для сталого розвитку фінансової поведінки домогосподарств і підтверджує актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Література:

1. Добрянська, Н. (2024). Цифровізоване домогосподарство як результат цифрових трансформацій в Україні. Трансформаційна економіка, (1 (06)), 5—10. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-1>
2. Naumenkova S., Mishchenko S., Dorofiev D. Digital financial inclusion: evidence from Ukraine. Investment

Management and Financial Innovations. 2019. Vol. 16, no. 3. P. 194—205. [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(3\).2019.18](https://doi.org/10.21511/imfi.16(3).2019.18)

3. Nourallah M., Ohman P., Hamati S. Financial technology and financial capability: Study of the European Union. Global Finance Journal. 2024. P. 101008. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.101008>

4. Gomes, Francisco and Haliassos, Michael and Ramadorai, Tarun, Household Finance (March 6, 2020). Journal of Economic Literature, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3549863>

5. Кириленко, О. Забезпечення фінансової стійкості домогосподарств в умовах воєнного стану [Текст] / Ольга Кириленко, Анатолій Сидорчук // Світ фінансів. — 2023. — Вип. 4. — С. 68—83.

References:

1. Dobrianska, N. (2024), "Digitalized household as a result of digital transformations in Ukraine", Transformational Economy, vol. (1 (06)), pp. 5—10, <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-1>.

2. Naumenkova, S., Mishchenko, S. and Dorofiev, D. (2019), "Digital financial inclusion: evidence from Ukraine", Investment Management and Financial Innovations, vol. 16, no. 3, pp. 194—205, [https://doi.org/10.21511/imfi.16\(3\).2019.18](https://doi.org/10.21511/imfi.16(3).2019.18).

3. Nourallah, M., Ohman, P. and Hamati, S. (2024), "Financial technology and financial capability: Study of the European Union", Global Finance Journal, p. 101008, <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2024.101008>.

4. Gomes, F., Haliassos, M. and Ramadorai, T. (2020), "Household finance", Journal of Economic Literature, forthcoming, available at: <https://ssrn.com/abstract=3549863> (Accessed 01 Jan 2025).

5. Kyrylenko, O. and Sydorchuk, A. (2023), "Ensuring the financial resilience of households under martial law", World of Finance, vol. 4, pp. 68—83.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 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

А. В. Майстер,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0547-4489>

Н. С. Рязанова,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів імені Віктора Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1419-1189>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.70

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКІВ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

A. Maister,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance named after Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

N. Ryazanova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance named after Victor Fedosov,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF BANKS IN THE FINANCIAL MARKET OF UKRAINE

У статті досліджено ключові проблеми та перспективи розвитку банків на фінансовому ринку України. Зокрема, акцентовано увагу на трьох основних функціях банківської системи: емісійної, трансформаційної, стабілізаційної. Виділено основні проблеми функціонування банків на фінансовому ринку України: фрагментарні процеси, недостатній рівень капіталізації, висока економічна та географічна концентрація, низька прибутковість та високий ризик, тінізація економіки. Перспективними напрямками сучасного банкінгу на сучасному етапі визначено необанки, Lifestyle-банки, поведінковий банкінг, омніканальний банкінг, банки як послуга, відкритий банкінг, White label banking. Напрямами сучасного розвитку банків на фінансовому ринку є формування депозитного портфелю банків за рахунок довгострокових вкладів, вдосконалення мережі відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку; підвищення вимог до якості капіталу, активів та рівня менеджменту в банках, продовження тенденцій цифровізації на основі сучасних технологій, а також імплементація системи управління ESG-ризиками.

The article examines the key problems and prospects for the development of banks in the financial market of Ukraine. In particular, attention is focused on the three main functions of the banking system: emission, transformation, stabilization. The main problems of the functioning of banks in the financial market of Ukraine are highlighted: fragmented processes, insufficient level of capitalization, high economic and geographical concentration, low profitability and high risk, shadow economy. The promising areas of modern banking at the present stage are neobanks, Lifestyle banks, behavioral banking, omnichannel banking, banks as a service, open banking, White label banking. It

should be noted that digital banks are actively using innovative approaches to increase customer engagement, improve service quality, and promote financial inclusion. There are currently seven digital banks operating in Ukraine that were created based on the "bank-within-a-bank" concept: Monobank, Izibank, Sportbank, O.Bank, Neobank, Todobank, and Vlasnyi rukun. These banks represent the latest financial models that provide customers with accessibility and convenience of services through digital channels. The areas of modern development of banks in the financial market are the formation of the deposit portfolio of banks at the expense of long-term deposits, improvement of the network of branches with alternative energy sources and backup communication channels; increasing requirements for the quality of capital, assets and the level of management in banks, continuation of digitalization trends based on modern technologies, as well as implementation of an ESG risk management system. An important aspect of further improving banking activities in Ukraine is the implementation of the policy outlined by the NBU in the White Paper. This concerns the implementation of an ESG risk management system. As stated in the White Paper, the peculiarity of banks lies in the duality of the impact of ESG risks on them. On the one hand, ESG risks can directly affect the bank's activities (for example, damage to the bank's building as a result of war or natural disaster). On the other hand, risks are also inherent in the activities of bank clients (changes in the market, disruptions in the provision of banking products/services), which can lead to, for example, credit and market risks. At the same time, the impact of banks on the development of ESG factors is also dual: through the economic activities of the bank itself and through the activities of its clients.

Ключові слова: банківська система, банки, фінансовий ринок, цифровізація, банківські інновації, економічне відновлення, фінансовий посередник, Біла книга з управління ESG-ризиками.

Key words: banking system, banks, financial market, digitalization, banking innovations, economic recovery, financial intermediary, White Paper on ESG risk management.

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

Фінансовий ринок є важливим сегментом національної економіки в будь-якій країні, і одна з ключових ролей на ньому належить банкам. В Україні модель фінансового ринку банкоорієнтована, і банки є універсальними фінансовими інституціями, реалізуючи широке коло функцій фінансових посередників: від розрахункових, кредитних та депозитних операцій — до таких як зберігання та обслуговування фінансових цінностей учасників фінансового ринку. Акумулюючи значну частину капіталу суспільства, банки є важливим джерелом фінансування економіки країни. На сучасному етапі зовнішніх та внутрішніх викликів, важливою умовою стабільності економіки України є подальший розвиток банківської діяльності. Після широкого публічного обговорення Правління Національного банку України схвалило у червні 2025 року Білу книгу з управління екологічними, соціальними та управлінськими (Environmental, Social, and Governance — ESG) ризиками у фінансовому секторі (Біла книга) [1], що стало черговим кроком для наближення фінансового сектору України до норм Європейського Союзу (ЄС). Дана стаття розглядає ключові проблеми та перспективи розвитку банків як локомотиву економічного розвитку України що робить тему дослідження актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням функціонування та розвитку банківської системи у зарубіжній і вітчизняній літературі займалося багато науковців, серед яких Боденчук Л., Борисюк О., Гура О., Данилишин В., Діба М., Ліганенко І., Лобунець Т., Мещеряков А., Рибак О., Синиця С., Шматковська Т. Проте питання щодо проблем та перспектив розвитку банків на фінансовому ринку України потребують подальших досліджень з врахуванням сучасних умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення ключових проблем, а також обґрунтування перспектив розвитку банків на фінансовому ринку України шляхом підвищення їх ефективності з використанням інноваційних підходів та наближення до норм ЄС.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Центральну роль в економічному розвитку України та держави загалом відіграє банківська система, адже вона бере участь та має значний вплив на всі процеси господарських відносин. Банківська система — потужна складова економічної системи країни, і діяльність

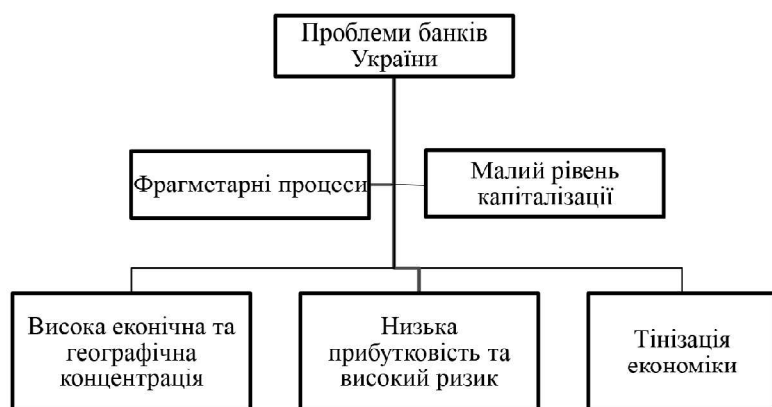


Рис. 1. Проблеми функціонування банків в Україні

Джерело: складено авторами.

банків чітко регламентується, що забезпечує фінансову стійкість. Регулювання банківською діяльністю та нагляд за нею реалізується відповідно до Конституції України, Закону України "Про банки і банківську діяльність", Закону України "Про Національний банк України" та нормативно-правових актів Національного банку України. Важливим дороговказом євроінтеграційного руху для банківського сектору в Україні стала і Біла книга.

Згідно фінансової теорії та практики виокремлюються три головні функції банківської системи, а саме:

— Створення грошей і регулювання їх маси — забезпечується оперативною зміною банками маси грошей в обігу, через збільшення або зменшення її відповідно до зміни попиту на гроші. Задля виконання цієї функції залучені всі ланки банківської системи.

— Трансформаційна функція полягає в мобілізації тимчасово вільних коштів суб'єктів підприємництва та громадян і передачі їх у формі кредиту іншим суб'єктам.

— Стабілізаційна функція спрямована на створення стабільних умов для існування та функціонування банків і грошових ризиків. Забезпечення стабілізаційної функції досягається шляхом регулювання усіх складових діяльності банківської системи, та встановлення відповідних механізмів нагляду, та контролю за дотриманням чинного законодавства, та банківської діяльності.

Банки, як посередники, є головними на фінансовому ринку України, і їх функціонування необхідне для роз-

витку вітчизняної економіки. Але наростання фінансових кризових явищ у світі та воєнна агресія Росії створюють серйозні виклики для української банківської системи. Крім того, актуальним для банківської системи України стає побудова та розвиток системи управління ESG-ризиками. Все це обумовлює актуальність досліджень проблем розвитку банківської системи та пошук шляхів їх рішення.

З інвестиційної точки зору проблеми банку розглянув Пшик Б.І. [2]. Він виділив проблеми в 4 групи:

Перша група — проблеми пов'язані з макроекономічними проблемами (низька конкурентоздатність, інфляція, надмірне оподаткування, високі проценти по кредитах, інвестиційна пасивність населення).

Друга група — пов'язана з обсягом та характером ресурсної бази (низький рівень монетизації економіки, погана робота грошово-кредитної системи).

Третя група — пов'язана зі макроекономічною політикою держави (відсутність механізмів регулювання відносин між державою і банками у сфері інвестування).

Четверта група — відсутність активності банків у сфері інвестування (низька платоспроможність позичальника, високі ставки по кредитах, великі ризики для банку).

У 2024 році ситуація на фінансовому ринку була нестабільною. Різке падіння економіки, девальвація курсу гривні та військові дії в Україні серйозно вплинули на загальний соціально-економічний розвиток усієї країни, особливо на фінансовий сектор. Вплив кризи на економіку, особливо на банківську сферу, залежить від багатьох факторів, але основними серед них є: значний обсяг непрацюючих кредитів, залежність від іноземного капіталу і високий ризик портфелів банківських активів. Крім того, на додаток до перерахованих проблем, вважаємо, що українська банківська сфера має багато функціональних характеристик, які перешкоджають її подальшому розвитку: низька капіталізація; висока економічна та географічна концентрація; децентралізовані процеси, які не контролюються державними регуляторами; високі ризики; вплив тіньової економіки (рис. 1).

Докладно опишемо кожну з цих характеристик:

1. Фрагментарні процеси.

Станом на 01 серпня 2025 р. з 60 працюючих (ліцензованих) банків в Україні 26 фінансових установ — з іноземним капіталом, з них 19 банків — зі 100% іноземним капіталом (табл. 1) [3].

З таблиці 1 кількість банків з 2013 по 2025 року зменшилась втричі з 180 до 60, але кількість банків з 100% іноземним капіталом збільшилися з 19 до 23 протягом 2014—2022 років, що говорить про збільшення участі іноземних банків на фінансовому ринку України, а потім зменшилася на 2025 до 19 банківських установ.

Наявність банків з іноземним капіталом на фінансовому ринку України несе в собі як позитивні, так і негативні аспекти.

Таблиця 1. Кількість діючих банків 2014—2025 рр.

	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т.ч. зі 100% іноземним капіталом
на 1.01.2014	180	49	19
на 1.01.2015	163	51	19
на 1.01.2016	117	41	17
на 1.01.2017	96	38	17
на 1.01.2018	82	38	18
на 1.01.2019	77	37	23
на 1.01.2020	75	35	23
на 1.01.2021	74	33	23
на 1.01.2022	71	33	23
на 1.01.2023	67	30	22
на 1.01.2024	63	26	19
на 1.01.2025	61	26	19
на 1.08.2025	60	26	19

Джерело: [3].

До позитивних аспектів відносяться [4]:

– використання іноземного досвіду у сфері фінансового оздоровлення банків та реструктуризації, що є необхідним під час фінансової кризи;

– зростання якості системи керування ризиками в банківській сфері;

– впровадження сучасних технологій та методів банківської діяльності;

– зміцнення стабільності джерел обсягів банківських ресурсів та їх зростання;

– збільшити кількість видів банківських продуктів;

– підвищити рівень кваліфікації банківських працівників.

Основні негативні наслідки включають:

– іноземні банки мають бажання надавати позики лише великим компаніям, не приймаючи пропозиції від дрібних клієнтів і перекладаючи їх кредитування на українські банки;

– присутність банків з іноземним капіталом на ринку України послаблює його позиції. Українські дрібні банки, які не можуть підтримувати конкуренцію, банкрутують.

Внаслідок цього, на погляд експертів Асоціації українських банків (АУБ, велике підняття частки іноземного капіталу в банківській системі України не привело до здешевлення кредитних ресурсів та не допоможе залучити прямих інвестицій. Крім того, коротко— та середньострокові позики у іноземній валюті будуть зосереджені на ринках землі та споживчих товарів. Що призведе не лише до підняття цін на товари на цих ринках, а й до спотворення торговельного балансу країни.

Також експерти АУБ зазначили, що підняття іноземного капіталу призвело певні фрагментарні процеси, які загальмували подальший розвиток українського банківського сектору.

На погляд експертів асоціації, щоб українська банківська система могла здійснювати свої функції, потрібно "позбутися розчленування банківської системи і зробити її цілісною щодо свого призначення, щоб кожен окремий банк і всі разом працювали в одному напрямі — забезпечення фінансовими ресурсами української економіки, отримуючи при тому свої прибутки".

2. Малий рівень капіталізації.

Як зазначають українські вчені, об'єктивно необхідно збільшувати розмір капіталу та активів українських банків, оскільки українські банки мають дуже малі активи у міжнародному порівнянні, і однією з довгострокових тенденцій у банківському секторі має стати консолідація та злиття банків.

3. Висока економічна та географічна концентрація.

Українські банки скорочують відділення і переводять обслуговування в онлайн-формат. За останні 15 років відділень стало вчетверо менше. Що стосується регіональної концентрації, то аналіз розподілу банківської мережі показує, що більшість банків зосереджено в кількох великих містах (таблиця 2).

Згідно таблиці 2. кількість банків у місті Києві та Київській області становила 20% від загальної кількості. Загалом, майже 30% від загальної кількості банків працюють у Дніпропетровській, Львівській, Харківській та Одеській областях. Така концентрація здебільшого по-

Таблиця 2. Кількість відділень по областях України 2024 р.

Область	Кількість відділень на область, од.	Частка відділень на область, %
Вінницька	213	3,56%
Волинська	126	2,11%
Дніпропетровська	567	9,48%
Донецька	188	3,14%
Житомирська	162	2,71%
Закарпатська	155	2,59%
Запорізька	244	4,08%
Івано-Франківська	172	2,87%
Київська	263	4,40%
Кіровоградська	144	2,41%
Луганська	37	0,62%
Львівська	432	7,22%
Миколаївська	159	2,66%
Одеська	437	7,30%
Полтавська	298	4,98%
Рівненська	133	2,22%
Сумська	156	2,61%
Тернопільська	116	1,94%
Харківська	363	6,07%
Херсонська	104	1,74%
Хмельницька	159	2,66%
Черкаська	170	2,84%
Чернівецька	97	1,62%
Чернігівська	150	2,51%
м. Київ	939	15,69%
Загалом	5984	100,00%

Джерело: [3].

яснюється тим, що ці регіони є найбільш промислово розвиненими в Україні та мають досить високу інвестиційну оцінку. Така ситуація потребує подальшого розгляду питання про створення регіональних і місцевих банків для наближення конкретних банківських послуг до корпорацій з урахуванням особливостей економічного розвитку регіонів і міст.

4. Низька прибутковість і високий ризик.

Фінансова стійкість банків заснована на їхній прибутковості.

У 2025 році позичальники зіткнулися зі значними труднощами під час погашення кредитів, а ризики банківських операцій суттєво зросли.

Основним ризиком для української банківської системи сьогодні є погіршення платоспроможності фінансових позичальників у зв'язку зі складною політичною та економічною ситуацією. Існує кілька негативних чинників, включно з політичною нестабільністю, погіршенням стану державних фінансів і зовнішньої ліквідності, зниженням інвестиційної активності, скороченням виробництва, а також знеціненням національної валюти.

Крім того, інтенсивне залучення вільних коштів населення і компаній за високими реальними депозитними ставками та спрямування їх на непродуктивне споживання державою (облігації внутрішньої державної позики), споживче кредитування та імпорتنний кредит поглиблюють кризу та підвищують ризики ліквідності в українській економіці [5].

На нашу думку, основними напрямками діяльності щодо зниження рівня ризику банківської системи України в середньостроковій перспективі є:

— диверсифікація банківських активів і впровадження нових депозитних програм;

— скорочення операційних витрат;

— підвищення рівня капіталу банківського сектору шляхом залучення додаткового акціонерного капіталу, поліпшення розміру та співвідношення регулятивного капіталу і методології розрахунку коефіцієнтів ризику;

— удосконалення процедур реструктуризації, реорганізації та ліквідації банків;

— розвиток структури банківського сектору в напрямі оптимального поєднання великих банків з філіальною мережею та регіональних і місцевих банків;

— створення умов для залучення інвестицій у вітчизняну банківську систему, тією мірою, якою вони не створюють значних фінансових ризиків.

5. Тіньова економіка.

Більшість країн світу стикаються з проблемою перебування в тіні економічної активності. На думку експертів МВФ, частка тіньової економіки збільшується на ранніх стадіях переходу до ринку, але потім знижується в міру просування реформ і зменшення корупції в державних установах.

Через початок війни на території України, фінансову нестабільність, зростаючу паніку серед економічних суб'єктів і посилення адміністративного тиску тіньова економіка 2025 року сягає високого рівня, оцінюваного Міністерством економічного розвитку і торгівлі в 44% від офіційного ВВП. Масштаби тіньової економіки України такі, що вона стає загрозою національній безпеці. Відомо, що розмір тіньової економіки впливає на величину ризиків відмивання грошей для банків (більшість тіньових схем в українській економіці неможливі без залучення або прямої участі банків).

Отже, специфіка функціонування українського банківського сектору — це фрагментарні процеси з недостатнім управлінням, низькою капіталізацією, значною економічною та географічною концентрацією, високим рівнем ризику, сповільненням його розвитку та загрозливими наслідками тіньової економіки.

Проте перспективи подальших досліджень у цій царині можна розглядати як розробку низки заходів щодо впровадження елементів альтернативного банкінгу в сучасні банківські відносини, а саме поступове (еволюційне) перетворення традиційних банків на "креативні" банки. Водночас поняття "креативний банкінг" пов'язане з категорією "креативна економіка", основними характеристиками якої є висока роль нових технологій і відкриттів у різноманітних галузях людської діяльності, високий ступінь невизначеності, великий обсяг наявних знань і гостра потреба у створенні нових [6].

Тому, щоб ефективно функціонувати в "креативній економіці", банкам необхідно постійно трансформуватися, диверсифікуючи свої стратегії та напрями діяльності.

Банківська система будь-якої країни є невід'ємною частиною її економіки і здійснює значний вплив на її розвиток, тому для ефективного функціонування фінансового ринку важлива стабільність банківської системи.

Банківська система вважається стабільною, якщо вона:

1) сприяє ефективному розподілу коштів у просторі та часі;

2) дає змогу оцінювати, встановлювати ціни, розподіляти та управляти фінансовими ризиками;

3) вона зберігає здатність виконувати ці основні функції в умовах зовнішніх потрясінь і зростаючих дисбалансів.

Загалом, характерними ознаками стабільної банківської системи можна вважати відсутність банкрутства банків, прибутковість, відповідність національному законодавству, виконання покладених функцій у звичних умовах і за умов зовнішніх потрясінь або посилення диспропорцій з можливою трансформацією відповідно до викликів часу. У різних економічних ситуаціях банківські установи можуть дещо втрачати окремі елементи стабільності, що впливає в цілому на банківську систему країни. У такому разі повинні бути передбачені механізми, що запобігатимуть "розхитуванню" такими банківськими установами економіки країни. Для забезпечення стабільності банків державному регулятору треба вчасно виявляти проблемні установи, уживати заходів щодо їх оздоровлення чи виведення з ринку. Важливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи відіграють соціальна і політична стабільність у країні, стабільність національної грошової одиниці, рівень корумпованості тощо [7].

Аналізуючи показники розвитку та виконання функцій, покладених на банківську систему, можна сказати, що українська банківська система не є стабільною. Вона не характеризується надійністю, збалансованістю та пропорційністю структурних елементів і не може підтримувати стійку рівновагу.

Українські науковці виокремлюють наступні перспективні напрями сучасного банкінгу [8]:

— Необанки (Neobanks). Цифрові банківські установи, що не мають традиційних відділень і відрізняються від звичайних банків своєю повністю цифровою інфраструктурою, не використовуючи застарілі сервери для своєї діяльності. Приклади основних необанків включають такі організації як ABN Amro, Adyen, Ant financial, і інші великі назви в галузі, такі як Monzo, N26, Revolut, які є попередниками у цій ніші цифрових фінансових послуг.

— Lifestyle-банкінг. Перетворює банк у важливий елемент щоденного життя роздрібних клієнтів, змішуючи фінансові послуги з повсякденними аспектами їхнього життя. Основною ідеєю є створення унікальних дата-сетів та бізнес-моделей, де платіжні системи стають вільними для користувача. Lifestyle-банкінг також залучає користувачів до активного використання різноманітних нефінансових послуг, роблячи банківську діяльність майже непомітною. Підхід "банк як медіа" включає створення та розповсюдження контенту, спрямованого на покращення фінансових звичок користувачів, як, наприклад, програма Better Money Habits від Банку Америки, що допомагає клієнтам краще розуміти та управляти своїми фінансами.

— Поведінковий банкінг (Behavioral banking). Зосереджений на аналізі клієнтських поведінкових шаблонів для підвищення комфорту їхнього життя. Водночас, основна мета цього напрямку полягає в ідентифікації та запобіганні потенційних проблем клієнтів, забезпечуючи їх захист від можливих фінансових пасток. Серед прикладів можна виокремити Shift Technology у Франції, Klarna, Data-driven, Discovery Bank у ПАР та додаток Vitality Money, що базується на даних для прийняття рішень.

— Омніканальний банкінг (Omnichannel banking). Забезпечує інтеграцію всіх доступних банківських каналів, аби клієнти могли користуватися однаковими послугами через будь-який зручний для них канал, чи то онлайн, чи офлайн. Наприклад, Укрсиббанк, Alior Bank і mBank в Польщі, DenizBank у Туреччині та RBS у Великобританії, які пропонують додаток GetCash для поліпшення зручності доступу.

— Банк як послуга (Bank-as-a-service, BaaS). Пропонує оренду банківської інфраструктури. Це дозволяє клієнтам користуватися повним спектром банківських функцій без необхідності вкладати в їх розробку. До провідних провайдерів BaaS відносяться solarisBank, Bankable, Treezor, 11:FS Foundry, Cambr, ClearBank, Starling Bank та інші, з прикладом застосування такої моделі у додатку Dozens від Fidor Bank та інших.

— Відкритий банкінг (Open banking). Відіграє роль основної складової у розвитку платформ BaaS, стаючи вирішальним елементом для прозорості фінансових операцій клієнтів. Ця система забезпечує користувачам доступ до інформації про можливості та функції їхніх банківських рахунків, не вдаючись у складні технічні деталі, які притаманні BaaS. Зразками застосування цієї концепції є додатки Monzo, Starling та Revolut.

— White label banking. Є розширенням ідей BaaS та Open banking, де фінансові послуги надаються не самими банками, а сторонніми компаніями, що використовують чужу технологічну платформу. Це дозволяє швидко виходити на ринок з готовими рішеннями. Серед глобальних прикладів використання цієї моделі можна виокремити Radar Payments у Швейцарії, Optherium у США та Естонії, CurrencyCloud у Великобританії, Limepay у Австралії, Mbanq у Німеччині.

Зазначимо, що цифрові банки активно використовують інноваційні підходи для підвищення рівня залученості клієнтів, покращення якості обслуговування та сприяння розвитку фінансової інклюзії.

Під діджиталізацією розуміється процес застосування цифрових технологій для створення нових або вдосконалення існуючих технологічних процесів, що відповідають сучасним умовам бізнесу та ринковим вимогам. У більш вузькому значенні, діджиталізація включає інтеграцію сучасних цифрових технологій в різні галузі економіки країни [9, с. 17].

Необанки представляють собою цифрові банківські інститути, які функціонують виключно онлайн, відмовляючись від застарілих серверних технологій. Ці банки активно реагують на зростаючий інтерес споживачів, вводячи інноваційні функції, такі як захист від овердрафту та стимули для нових клієнтів, а також надають послуги тим, хто не має доступу до звичайних банківських послуг. Більшість необанків пропонують свої основні послуги безкоштовно за моделлю "freemium", вимагаючи плату за додаткові опції. Необанки мають ряд переваг: низька вартість більшості продуктів і послуг та велика зручність, яка дозволяє технічно обізнаним користувачам управляти своїми фінансами через один додаток в будь-який час доби. Однак, зазначимо, існують і певні проблеми: зокрема, висока технічна залежність від наявності смартфона та Інтернету.

Варто зауважити, що в Естонії 99% банківських транзакцій виконуються через інтернет-банкінг, у той

час як у Європі та США цей показник становить близько 40%.

В Україні наразі функціонують сім цифрових банків, які були створені за концепцією "банку в банку": Monobank, Izibank, Sportbank, O.Bank, Neobank, Todobank та "Власний рахунок". Ці банки представляють новітні фінансові моделі, які забезпечують клієнтам доступність та зручність послуг через цифрові канали.

Згідно з дослідженням В.І. Данилишина, основні фактори, які мають бути вирішені для просування цифрової трансформації, включають [10, с. 19]:

— Розробку чіткої концепції розвитку: визначення стратегічних напрямків розвитку цифрових послуг.

— Відмова від застарілих технологій та стереотипів: заміна застарілих систем та методів на більш ефективні, що відповідають сучасним вимогам ринку.

— Вирішення цих проблем сприятиме більш швидкому переходу українських банків на цифрові платформи, зменшенню залежності від відділень та оптимізації внутрішніх процесів.

Вирішення актуальних проблем банківської системи в Україні вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних заходів. На наш погляд, напрямами подальшого розвитку банків на фінансовому ринку України є:

— формування депозитного портфелю банків за рахунок довгострокових вкладів для уникнення наслідків надлишкової ліквідності банків;

— вдосконалення мережі відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку;

— підвищення вимог до якості капіталу, активів та рівня менеджменту в банках;

— продовження інноваційних технологій цифровізації, розвитку новітніх банківських продуктів на основі сучасних технологій;

— стимулювання населення та бізнес до кредитування через зниження вартості позичкового фінансування.

Важливим аспектом подальшого удосконалення банківської діяльності в Україні є реалізація політики, наміченої НБУ у Білій книзі. Йдеться про імплементацію системи управління ESG-ризиками. Як зазначено у Білій книзі, особливості банків полягає у двоїстості впливу на них ESG-ризиків. З одного боку, ESG-ризики можуть безпосередньо впливати на діяльність банку (наприклад, пошкодження будівлі банку внаслідок війни або стихійного лиха). З іншого боку, ризики властиві і діяльності клієнтів банку (зміни на ринку, перебої в наданні банківських продуктів/послуг), що може призвести до, наприклад, кредитного та ринкового ризиків. Водночас вплив банків на розвиток ESG-факторів також двоїстий: через господарську діяльність самого банку та через діяльність його клієнтів [1].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В Україні модель фінансового ринку банкоорієнтована, і банки є універсальними фінансовими інституціями, реалізуючи широке коло функцій фінансових посередників: від розрахункових, кредитних та депозитних

операцій — до таких як зберігання та обслуговування фінансових цінностей учасників фінансового ринку. Акумуляуючи значну частину капіталу суспільства, банки є важливим джерелом фінансування економіки країни. Регулювання банківською діяльністю та нагляд за нею реалізується відповідно до Конституції України, Закону України "Про банки і банківську діяльність", Закону України "Про Національний банк України" та нормативно-правових актів Національного банку України. Важливим дороговказом євроінтеграційного руху для банківського сектору в Україні стала і Біла книга. Згідно фінансової теорії та практики виокремлюються три головні функції банківської системи, а саме: емісійна, трансформаційна, стабілізаційна. Специфіка функціонування українського банківського сектору — це фрагментарні процеси з недостатнім управлінням, низькою капіталізацією, значною економічною та географічною концентрацією, високим рівнем ризику та загрозливими наслідками тіньової економіки. Цифрові банки активно використовують інноваційні підходи для підвищення рівня залученості клієнтів, покращення якості обслуговування та сприяння розвитку фінансової інклюзії. В Україні наразі функціонують сім цифрових банків, які були створені за концепцією "банку в банку": Monobank, Izibank, Sportbank, O.Bank, Neobank, Todobank та "Власний рахунок". Ці банки представляють новітні фінансові моделі, які забезпечують клієнтам доступність та зручність послуг через цифрові канали. Напрямами подальшого розвитку банків на фінансовому ринку України є: формування депозитного портфелю банків за рахунок довгострокових вкладів для уникнення наслідків надлишкової ліквідності банків; вдосконалення мережі відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку; підвищення вимог до якості капіталу, активів та рівня менеджменту в банках; продовження інноваційних технологій цифровізації, розвитку новітніх банківських продуктів на основі сучасних технологій; стимулювання населення та бізнесу до кредитування через зниження вартості позичкового фінансування; імплементацію системи управління ESG-ризиками.

Література

1. Біла книга з управління екологічними, соціальними та управлінськими (Environmental, Social, and Governance — ESG) ризиками у фінансовому секторі. НБУ, 30 червня 2025: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori>
2. Пшик Б. І. Актуальні проблеми розвитку інвестиційної діяльності в Україні. УБС НБУ. 2011. С. 24—32.
3. Сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
4. Білорус О. Фінансова глобалізація: парадигмальні зрушення й ризики. Фінанси України. 2014. № 7. 7—17 с.
5. Борунов В. Б. Аналіз розвитку національного сегменту світового ринку фінансових послуг. Т. 3. Київ. 2011. С. 1140—1148.
6. Діба М. І. Інтернаціоналізація банківської системи України. Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2010. № 1 (49). С. 36.

7. Євтух Л. Б., Швед І. М. Світовий досвід забезпечення стабільності банківської системи. Вісник університету банківської справи. 2016. № 1—2. С. 17—23.

8. Стащук О., Борисюк О., Шматковська Т. Роль банківських інновацій на фінансовому ринку в умовах глобального фінансового простору. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 4. С. 71—79.

9. Мещеряков А., Боденчук Л., Ліганенко І., Рибак О., Лобунець Т. Тенденції розвитку банківської системи України в умовах воєнних дій та глобалізаційних впливів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Вип. 3 (40). С. 8—22.

10. Данилишин В. І., Синиця С. М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення Трансформаційна економіка. 2023. № 3. С. 16—20.

References:

1. National Bank of Ukraine (2025), "White Paper on the management of environmental, social and governance (ESG) risks in the financial sector", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori> (Accessed 01 Jan 2026).
2. Pshyk, B.I. (2011), "Actual problems of banking investment in Ukraine", UBS NBU, pp. 24-32.
3. National Bank of Ukraine (2025), available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (Accessed 01 Jan 2026).
4. Bilorus, O. (2014), "Financial globalization: paradigm shifts and risks", Finansy Ukrainy, vol. 7, pp. 7—17.
5. Borunov, V.B. (2011), Analiz rozvytku natsional'noho sehmentu svitovoho rynku finansovykh posluh [Analysis of the development of the national segment of the global financial services market], vol. 3. Kyiv, Ukraine, pp. 1140—1148.
6. Dyba, M.I. (2010), "Internationalization of the banking system of Ukraine", Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu DPS Ukrainy, vol. 1 (49), pp. 36.
7. Yevtukh, L.B. and Shved, I.M. (2016), "World experience in ensuring the stability of the banking system", Visnyk universytetu bankiv'skoi spravy, vol. 1—2, pp. 17—23.
8. Staschuk, O. Borysiuk, O. and Shmatkov'ska, T. (2020), "The role of banking innovations in the financial market in the conditions of the global financial space", Ekonomichnyj chasopys Shkhidnoevropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 4, pp. 71—79.
9. Mescheriakov, A. Bodenchuk, L. Lihanenko, I. Rybak, O. and Lobunets', T. (2023), "Trends in the development of the banking system of Ukraine in the conditions of military operations and globalization influences", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (40), pp. 8—22.
10. Danylyshyn, V.I. and Synytsia, S.M. (2023), "Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions", Transformatsiina ekonomika, vol. 3 (03), pp. 16—20.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

УДК 338: 657

*П. В. Іванюта,**д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>**Н. В. Білецька,**д. е. н., доцент, відділ навчально-педагогічної роботи, Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>**О. А. Наконечний,**викладач фахового коледжу конструювання одягу,**ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3018-5611>**Є. О. Дячук,**викладач фахового коледжу конструювання одягу,**ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7326-1409>**О. В. Гуменюк,**докторант кафедри менеджменту, ВНЗ Міжнародний університет бізнесу і права**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4027-2787>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.77

МАРКЕТИНГОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*P. Ivaniuta,**Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute**N. Biletska,**Doctor of Economic Scientific, Associate Professor, Department of Education-Pedagogical Jobs, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management**O. Nakonechnyi,**Teacher of the Professional College of Clothing Design, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship**Ie. Diachuk,**Teacher of the Professional College of Clothing Design, Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship**O. Humeniuk,**Doctoral candidate of the Department of Management, International University of Business and Law*

MARKETING STIMULATION AS A NECESSITY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S ECONOMIC POLICY

Ця стаття присвячена напрямам дослідження, які ґрунтують підходи і структурування маркетингової служби на підприємстві з точки зору призначення для нього торговельного стимулювання.

Таким чином, діяльність маркетингової служби на підприємстві щодо реалізації власної економічної політики, яка має безпосереднє відношення до ринкових сегментів.

І на такій підставі сформована мета статті, що полягає у відображенні економічної політики підприємства під час проведення маркетингової діяльності, де набувається її стимулюючий характер для торгівлі.

Від цього залежить перетворення організаційної структури на підприємстві, що повинна бути пристосовуватися до сучасного мінливого середовища, яким є ринок із його характерним сегментованим розподілом.

Це означає, що шляхом освоєння ринкових сегментів підприємство проводить стимулювання власної торгівлі, за рахунок чого реалізовує вироблені для себе стратегічні напрями, оскільки від цього виникають відповідні обсяги інформаційних потоків.

Тут потрібно зазначити, що доведення підприємством власної економічної політики до ринкових сегментацій, чим відображається здійснення маркетингових стимулюючих процесів і пов'язаних із цим підходів, здатне забезпечувати значний рівень конкурентоспроможності і пов'язаних із цим грошових надходжень.

Бо саме так висвітлюються співвідношення і поєднання не лише складових товарів, але і, найголовніше, підходів, що включають у собі структурні перебудови, інформаційне забезпечення, кон'юнктурні зміни на ринку, до чого повинно бути пристосована економічна політика підприємства.

Тому що цим характеризуються взаємопоєднуючі риси організаційних структур підприємства із ринковими сегментами, чим у результаті формується чітка основа діяльності маркетингової служби на підприємстві.

А це, в свою чергу, підштовхує до формування підприємством власної маркетингової стратегії, що являє собою встановлення пріоритетних напрямів для подальшого розвитку і зростання ринкової частки на даному сегменті.

І цим доведено, що стимулювання підприємством власної маркетингової діяльності обгрунтоване освоєнням значущих і необхідних ринкових сегментів для підлаштування до них вироблених товарів.

This article is devoted to the research directions that underlie the approaches and structuring of the marketing service at the enterprise from the point of view of the purpose of trade stimulation for it.

Thus, the activities of the marketing service at the enterprise regarding the implementation of its own economic policy, which is directly related to market segments.

And on this basis, the purpose of the article is formed, which is to reflect the economic policy of the enterprise during marketing activities, where it acquires a stimulating character for trade.

The transformation of the organizational structure at the enterprise depends on this, which must be adapted to the modern changing environment, which is the market with its characteristic segmented distribution.

This means that by developing market segments, the enterprise stimulates its own trade, due to which it implements the strategic directions developed for it self, since this results in the corresponding volumes of information flows.

It should be noted here that the alignment of the enterprise's own economic policy with market segmentations, which is reflected in the implementation of marketing stimulating processes and related approaches, can provide a significant level of competitiveness and related cash receipts.

Because this is how the ratio and combination of not only the components of the goods are highlighted, but also, most importantly, the approaches, which include structural restructuring, information support, market changes, to which the enterprise's economic policy must be adapted.

Because this characterizes the interconnected features of the enterprise's organizational structures with market segments, which as a result forms a clear basis for the activities of the marketing service at the enterprise.

And this, in turn, pushes the enterprise to form its own marketing strategy, which is the establishment of priority areas for further development and growth of market share in this segment.

And this proves that the stimulation of an enterprise's own marketing activities is justified by the development of significant and necessary market segments for adapting manufactured goods to them.

Ключові слова: маркетингова діяльність, сегмент, організаційна структура, інформація, середовище, стратегія.

Key words: marketing activities, segment, organizational structure, information, environment, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний стан ринку характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю споживчого попиту, наявністю у такому середовищі великої кількості учасників, якими є підприємства різних форм власності, галузей економіки, спеціалізованості тощо. А отже, задля того, щоб вижити у реаліях сьогодення, підприємству необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються у його конкурентному середовищі з метою збереження та зміцнення позицій на ринку і забезпечення досконалості власної системи збуту та його стимулювання. Саме від цього впливає реалізація до повсякденної підприємницької практики власної економічної політики, за якою характеризується ведення ділових взаємовідносин між учасниками ринку як за галузями, спеціалізацією, так і кон'юнктурними сегментами.

Діяльність маркетингових служб при обслуговуванні ринків товарів і послуг означає інтеграцію усіх фаз підприємницької діяльності й унеможлиблює виробництва продукції незалежно від попиту на неї. За умов науково-технічного прогресу, конкурентної боротьби та успішної роботи кожне підприємство повинно мати розвинуту систему маркетингу, відповідну стратегію й тактику розв'язання маркетингових завдань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що питанням, пов'язаних із дослідженням маркетингової діяльності на підприємстві, зокрема — стимулюванні щодо завоювання ринкових позицій, присвячені найчисленніші публікації науковців, таких як О. А. Біловодська, С. М. Ілляшенко, Г. В. Осовська, Д. В. Райко, В. Ю. Святненко, К. В. Фукс та інших. Хоча поряд з цим потребує подальших досліджень ринкові сегменти, які мають відповідність до організаційної структури підприємства, конкретизації бізнес-процесів, за якими проходять інформаційні потоки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження маркетингової діяльності щодо стимулювання торгівлі на підприємстві під час засвоєння власними діями ринкових сегментів, за рахунок чого реалізовується його економічна політика через призначені для цього бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як засвідчує практика економічної діяльності підприємства, реалізація економічних зв'язків між ви-

робництвом і споживанням в рамках традиційної моделі управління здійснювалася централізовано за допомогою доведення до підприємств директивних планових показників за обсягами, асортименту, номенклатури продукції, що випускається; гарантованих матеріально-технічного постачання і реалізації виробленої продукції. Централізований розподіл сировини і матеріалів, наявність налагоджених господарських зв'язків і конкретних, директивно закріплених споживачів, фіксованих державних цін змінило збутову функцію, зменшило її самостійне значення, перетворило в елемент виробничої діяльності. При відсутності конкуренції, що проявляється через товарний дефіцит, під диктатом підприємства чи комерційної структури випуск нових і модифікацій товарів здійснюється, як правило, без урахування конкретних вимог споживача при діючому становищі, що стосується його власній економічній політиці.

Як приклад розглянемо організаційну структуру і функціональні обов'язки маркетингової служби підприємства, представлену на рис. 1.

Слід зазначити, що схема управління, яка відображена на рис. 1, має дещо спрощену побудову, бо у ній опущені лінії взаємозв'язку з іншими напрямками діяльності підприємства (заступники директора з економічних питань, з виробництва та ін.). Тут слід орієнтуватися на розроблену публікацію Г. В. Осовської, що вважає такий вищезазначений механізм передумовою для досягнення успішності. А від цього залежить вибір реалізаційних каналів, укладення договорів, диверсифікація продуктового портфелю — що є головними чинниками стимулювання збуту та реагування на мінливість ринкових сегментів [5].

Але це не заважає якісному проведенню аналізу організаційної структури підприємства, зорієнтованого на концепцію маркетингу. Відзначимо основні особливості даної структури. У ній досить чітко простежується переважання тенденції, пов'язаної з вивченням ринкового попиту, розширенням функцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Тоді як основне завдання управління звичайною діяльністю підприємства полягає в тому, щоб пов'язати виробничі можливості з ринком.

Підприємство прагне завоювати авторитет у споживача, що передбачає незрівнянно більшу відповідальність всіх служб і підрозділів підприємства за рівень якості виробів, стабільність їх техніко-економічних характеристик, відповідність сучасним вимогам науково-технічного прогресу. У маркетингову діяльність підприємства включається завдання формування нових ринків,



Рис. 1. Організаційна структура підприємства, орієнтованого на маркетинг

Джерело: побудовано за [4].

розробки і обґрунтування нових видів продукції, які більшою мірою задовольняють потребу, підвищений попит [4, с. 57].

Наведені основні особливості діяльності підприємства та реалізацією пов'язаної із цим власної економічної політики, орієнтованих на концепцію маркетингу, слід сприймати як організацію торговельних підходів під час просування випущених товарів на відповідні ринкові сегменти, що, на нашу думку, має повну відповідність із структурними елементами.

Функціональна організаційно-управлінська структура маркетингу заснована на підпорядкуванні фахівців з різних галузей маркетингу (збут, реклама, вивчення ринку та ін.).

Заступнику директора з маркетингу (маркетинг-директору). Кожен з фахівців відповідає за свій напрямок в цілому по всій номенклатурі продукції, що випускається. Разом з тим, можливості такої організації досить обмежені, і застосовуватися в чистому вигляді вона може тільки на підприємствах з невеликою номенклатурою виробів і з обмеженими ринковими можливостями. Це пояснюється тим, що, з одного боку, відсутні фахівці, що відповідають за конкретний виріб або ринок, а з іншого, — кожна функціональна група вирішує свої завдання і вважає їх виконання найвідповідальніших, що створює необхідність вирішення внутрішніх протиріч між окремими функціональними підрозділами.

Товарна організація маркетингу (структура управління за видами продукції). В основі вона містить відмінності між виробленими виробами і застосовується підприємствами з широким асортиментом продукції. Ця організація маркетингу не замінює функціональну організацію, а є її розвитком і доповненням. Призначаються фахівці, що займаються не всією продукцією, що виготовляється продукцією, а конкретною групою кон-

структивно подібних виробів або певним виробом. Кожен з них розробляє довгостроковий план маркетингу на даний виріб, який є основою підготовки річних планів маркетингу і обсягів реалізації продукції, організації рекламної роботи і стимулювання збуту свого виробу, вдосконалення його конструкції та техніко-економічних показників та ін. Такий підхід до маркетингової роботи є більш доцільним, так як в поле зору підприємства постійно знаходяться всі моделі цього пристрою, що з'являються на ринку, і підприємство має можливість більш оперативно реагувати на кон'юнктурні зміни стосовно цього виробу.

Основним недоліком товарної організації маркетингової діяльності є те, що прогресивно зростає кількість фахівців, що займаються мар-

кетинговими дослідженнями на підприємстві, що веде до зростання витрат виробництва. Підвищені витрати не завжди компенсуються віддачею від поліпшення роботи підприємства в цілому, залишається невирішеним ґрунт для внутрішніх негараздів і конфліктів між відповідальними за окремі вироби і фахівцями з інших напрямів діяльності, так як кожен фахівець прагне забезпечити своєму виробу режим максимального сприяння.

Ринкова організація маркетингу містить ідеологію, аналогічну товарної стратегії та є її альтернативою. Особливістю цієї стратегії є те, що окремі фахівці призначаються відповідальними й не за конкретний товар (виріб), а за конкретний ринок. Керуючі ринками наділяються функціями управління і мають в підпорядкуванні такі служби (відділи): планування, реалізації, реклами і просування продукції по каналах збуту. При цьому, якщо відповідні ринки малі за обсягом, в функції керуючих ринком ставляться тільки організація і здійснення продажу продукції, тоді як реклама, просування продукції та її планування входить у функції самого відділу маркетингу.

Основною перевагою ринкової організації управління маркетингом є те, що їх робота спрямована на задоволення потреб строго визначеної групи споживачів. Така організація маркетингової діяльності використовується підприємствами, які просувають свою продукцію на багато паралельні ринки збуту. У зв'язку з тим, що продукція реалізується, як правило, на багатьох ринках, подібна структура управління досить часто використовується в практиці діяльності підприємств, як вказує В. Ю. Святненко [8]. В її рамках керуючий, відповідальний за здійснення збуту продукції на конкретному ринку, повинен не тільки добре уявляти собі обсяг і структуру потреб, а й володіти мистецтвом формування попиту і стимулювання збуту на даному ринку. Склад

і зміст маркетингових досліджень в значній мірі залежить від того, на якому етапі економічного циклу життя знаходиться той чи інший виріб асортиментного переліку програми підприємства, якщо відштовхуватися від публікації Н. О. Власової [2]. А це означає, що в сучасних умовах найбільше розповсюдження у масштабніших торговельних структурах особливе значення має організаційна структура управління, сформована на груповому підході. Такий підхід припускає створення групи (команди) фахівців, в яку входять представники всіх функціональних служб і якій надаються необхідні ресурси і ставиться мета забезпечити виконання конкретного завдання, чим ґрунтується власна економічна політика підприємства. Застосування цього підходу для впровадження інформаційної служби надано на рис. 2.

При цьому інформаційна служба підприємства з метою реалізації економічної політики повинна постійно виконувати такі завдання:

- організація робіт з інформатизації підрозділів підприємства з метою забезпечення органів управління підприємством достовірною інформацією для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень;

- упровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську й аналітичну діяльність керівництва;

- організація робіт із створення, розвитку і експлуатації єдиної відкритої комп'ютерної інформаційної системи;

- створення умов для формування, ведення і використання електронних інформаційних ресурсів;

- координація робіт по забезпеченню взаємодії із зовнішніми установами, підприємствами і організаціями, а також органами влади та місцевого самоврядування, з питань інформаційно-комунікаційних технологій.

Оскільки інформація, яку готує інформаційна служба, призначається для генерального директора, заступника директора по економіці, заступника директора по фінансах і заступника директора зі збуту, доцільно підпорядкувати інформаційну службу всьому правлінню підприємства, якому безпосередньо підлегли також головний бухгалтер, начальники фінансового і планово-економічного відділів, начальник маркетингової служби.

Начальник інформаційної служби одержує достатньо високий статус і незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб, які до того ж надають інформаційній службі всю необхідну інформацію. Також доцільно розподілити інформаційну службу на такі групи з урахуванням виконуваних ними функцій:

- група збору і обробки інформації (центр управління програмами) — формування стратегій злиття і по-



Рис. 2. Інформаційна служба у матричній управлінській структурі

Джерело: побудовано автором.

глинання; збільшення обсягів продажу і пропозицій; поширення маркетингових комунікацій, розробка нової програми; пошук нового програмного забезпечення, формування кадрового потенціалу; аналіз і планування економічної діяльності; контроль виконання планів; регулювання відхилень, створення довідково-інформаційних систем, покращення документообігу, розробка ефективної системи прийняття рішень;

- група захисту інформації — забезпечення конфіденційності, безперервності і цілісності інформації, розробка внутрішньої політики інформаційної безпеки, забезпечення конфіденційності архівів підприємства та персональних даних співробітників, ведення справ щодо порушення інформаційної безпеки тощо;

- група програмно-апаратного забезпечення — забезпечення працездатності системи інформаційного сервісу та безперервного надання інформаційних послуг.

Особливої уваги набуває група фахівців захисту інформації. Відомо, що понад 70 % світового сукупного національного продукту так чи інакше залежить від інформації, що зберігається у комп'ютерних базах даних, і звісно, архівується.

Підприємство випускає продукцію, що цікавить споживачів декількох сегментів товарного ринку, використовуючи при цьому стратегію диференційованого маркетингу, засновану на розмежуванні сегментів і вироблення продукції для кожного з них. Тут присутня так звана множинна сегментація при товарній диверсифікації, яка зменшує для підприємства негативні економічні наслідки в разі скорочення будь-якого із сегментів товарного ринку.

Свої цілі, сильні і слабкі сторони підприємство повинно зіставляти з аналогічними намірами і характеристиками конкурентів. Філософія підприємства, яке сповідує множинну сегментацію, полягає у виборі тільки тих сегментів ринку, освоєння яких йому під силу. Слід враховувати і той факт, що вихід на даний сегмент ринку

Таблиця 1. Рівень ринкової сегментації

Маркетинг ві змінні	Весь ринок	Декілька сегментів ринку	Один сегмент ринку
Споживачі	Широке коло галузей (горизонтальний ринок)	Обмежене коло споживачів або напрямів використання виробів	Один галузь- споживач або один напрям використання виробів (вертикальний ринок)
Вироби	Обмежене число марок виробів універсального призначення для багатьох споживачів	Різні типовиконання виробів для конкретної групи споживачів	Один тип виробів для однієї групи споживачів
Ціна	Сформований на ринку діапазон цін	Діапазон цін для кожної групи споживачів	Діапазон цін для однієї групи споживачів
Збут	Всі збутові канали, застосовані підприємством	Всі збутові канали, які відносяться до даного сегменту ринку	Постачання продукції за прямими договорами
Реклама	Всі види реклами при значних витратах на неї	Обмежена реклама при помірних витратах на неї	Вузька реклама при мінімальних витратах на неї
Попит	Зберігає відносну стійкість	Мають місце як рідкі коливання, так і стійкі тенденції	Має тенденцію до різких коливань
Зовнішній ринок	Низькі можливості виходу при значних витратах на маркетинг	Середні можливості виходу при помірних витратах на маркетинг	Високі можливості виходу при значних витратах на маркетинг

Джерело: побудовано за [7].

раніше конкурентів дозволить оперативно його освоїти і тим самим перешкодити проникненню на нього конкурентів.

Діяльність підприємства на кількох сегментах ринку може бути успішною, так як загальний обсяг прибутку тим більше, чим більше сегментів ринку підприємство обслуговує. Прибуток з кожної одиниці товару буде також високою, якщо підприємство не пошкодує зусиль і коштів на розробку спеціального плану маркетингу для кожного сегмента. Важливе значення має і той факт, що споживачі окремих сегментів ринку психологічно готові до більш високої вартості спеціально для них розроблених товарів або послуг.

Саме від цього зумовлюється особливе значення сегментації ринку, що за свідченням Я. М. Скроцької, має призначення у просуванні товарних асортиментів, з'ясування їх споживчих характеристик, здійсненні заходів щодо співвідношення купівельних потреб і освоєнні напрямів щодо здобутті провідних позицій [9].

Разом з тим, при множинній сегментації неминучі і додаткові витрати виробника на розробку модифікації виробів, реалізацію їх через численні збутові канали, стимулювання просування різноманітних марок і моделей продукції. Підприємство повинно узгоджувати додаткові витрати і пов'язані із цим доходи від реалізації продукції на різних сегментах товарного ринку [7, с. 76]. Кожен з проаналізованих рівнів ринкової сегментації — весь ринок, кілька сегментів, один сегмент ринку — характеризується розходженням маркетингових змінних і способами проведення маркетингових досліджень, які відображені у таблиці 1.

В останні роки в промислово розвинених країнах кількість учасників ринкових відносин, що використовують стратегію масового маркетингу в чистому вигляді, значно скоротилося. Цьому сприяла наявність таких чинників, як зростання конкуренції, стимулювання попиту через вихід на окремі сегменти ринку, підвищення якості маркетингових досліджень і реальної віддачі від їх використання, можливість точного визначення ємності окремих сегментів ринку, а також зниження загальних виробничих і маркетингових витрат за допомогою сегментації товарного ринку.

Споживачі на ринку диференціюються в основному за потребами, фінансовому становищу, географічного розташування і цільовим призначенням споживаної продукції. Кожен із зазначених параметрів може стати основою для сегментації товарного ринку.

Проведення галузевої сегментації ринку окремих видів продукції передбачає сегментацію їх ринку за широтою зв'язків з галузями-споживачами, так як при галузевої сегментації визначаються конкретні види виробів, які мають багатоцільове призначення і споживаються практично всіма галузями промисловості. Отже, виробництво таких виробів має бути орієнтоване на весь ринок з використанням стратегії масового маркетингу.

При споживанні вироби двома або кількома галузями підприємства-виробники орієнтовані на множинну сегментацію і стратегію диференційованого маркетингу. І, нарешті, якщо даний виріб споживається тільки однією галуззю (одним споживачем) — виробник орієнтований на стратегію цільового маркетингу.

Стратегія маркетингової діяльності за цільовим вибору сегментів ринку. При освоєнні ринку підприємство



Рис. 3. Диференційовані сегменти ринку магнітних запусків

Джерело: побудовано автором.

використовує масовий, диференційований або цільовий маркетинг. Залежно від результатів проведеної сегментації ринку підприємство вибирає стратегію маркетингу і розробляє комплекс заходів щодо її реалізації, як засвідчує Ілляшенко С. М. [3, с. 188].

Стратегія масового маркетингу є прийнятною для підприємства в тому випадку, якщо відмінності окремих сегментів ринку незначні. При цьому маркетингова служба повинна концентрувати свою увагу не на цих відмінностях, а на схожості споживчих інтересів.

Саме на цій основі розробляється стратегія маркетингу по створенню такої продукції, яка задовольнила б потреби більшості споживачів. За такої стратегії здійснюється ставка на масову рекламу і масовий збут продукції, витрати на які відносно невеликі. Тому відмітною характеристикою масового маркетингу є його економічність. Цим засвідчується цитування К. В. Фукса, що саме за рахунок товарної політики та взаємопов'язаних із нею профілями визначаються подальші пріоритети діяльності підприємства відповідно до галузей економіки і спеціалізації [10].

Стратегія масового маркетингу прийнятна також і при впровадженні підприємства в дуже великі сегменти ринку. Наприклад, її можуть використовувати ті учасники ринкових відносин, які спеціалізуються на виробництві електромагнітних запусків, де вказується умовне значення, як "сегмент А" (рис. 3), що становить 68 % від загального обсягу збуту.

Якщо підприємство приймає рішення про вихід відразу на кілька сегментів ринку, розробляється кілька комплексів маркетингу стосовно до кожного сегмента і пропонується споживачам моделі виробу (рис. 4).

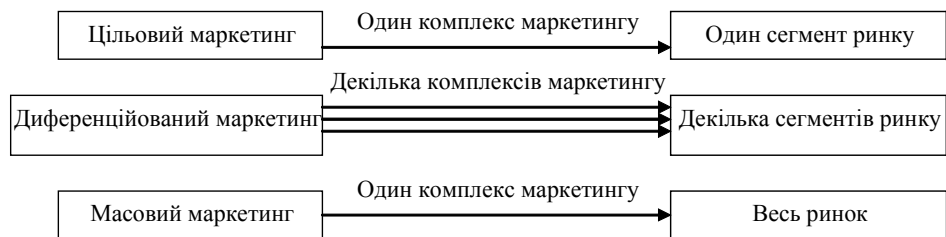


Рис. 4. Комплексні сегменти ринку

Джерело: побудовано автором.

Таким чином досягається збільшення загального обсягу збуту і більш глибоке проникнення на кожний з освоюваних промисловим підприємством ринкових сегментів. При переході до ринкових відносин підприємства машинобудівних галузей в основному будуть використовувати стратегію диференційованого маркетингу, так як більшість з них виробляє досить широкую номенклатуру основної продукції і збільшує асортимент випуску товарів народного споживання, ринки яких не збігаються.

Підприємства з обмеженими ресурсами використовують, як правило, стратегію цільового маркетингу, особливо при достатній ємності обраного сегмента і відсутності великого числа конкурентів. Завдяки концентрації зусиль на даному сегменті підприємство може забезпечити собі міцну ринкову позицію і позитивний імідж у споживачів.

Разом з тим, цільовий маркетинг несе в собі певну (більш високу, у порівнянні з іншими стратегіями маркетингу) ступінь ризику. Обраний сегмент може не виправдати очікувань, не виключено також поява сильного конкурента або, що ще гірше, декількох конкурентів відразу. Тому багато підприємств і фірми вважають за краще проводити диверсифікацію своєї продукції і переходити на більш надійну, хоча і економічно менш вигідну стратегію диференційованого маркетингу, посилаючись на фундаментальне видання О. А. Біловодської [1].

Вибір підприємством стратегії виходу на ринок повинен бути всебічно обґрунтований. Перш за все необ-

Висота підйому вантажу до 1,5 м	Підприємство № 3 (ПрАТ «Будмаш»)	Підприємство № 4 Підприємство № 5
Висота підйому вантажу до 3,0 м	Підприємство № 1 Підприємство № 2	
	Вантажопідйомність до 700 кг	Вантажопідйомність до 3000 кг

Рис. 5. Параметри сегментації ринку

Джерело: побудовано автором.



Рис. 6. Бізнес-процеси управління збутом та реалізацією (на прикладі ПрАТ "БудМаш")

Джерело: побудовано автором.

хідно реально оцінити свої фінансові можливості, проаналізувати продукцію, що випускається на однорідність, досліджувати перспективи використання нового вигляду виробу, вивчити стратегію маркетингу конкурентів.

Вибравши стратегію маркетингу, підприємство розробляє комплекс заходів по виходу на один або кілька сегментів ринку. Наприклад, підприємство вирішило освоїти виробництво навантажувача. Попередній аналіз ринку показав, що споживачі купують електронавантажувачі, автонавантажувачі і механізовані консолі, тобто ринок навантажувачів складається з трьох сегментів.

Підприємству необхідно зібрати найдетальнішу інформацію про кожного з них: обсяг реалізації навантажувачів в кожному сегменті товарного ринку в натуральному і вартісному виразах; темпи зростання збуту навантажувачів на перспективний період; політика ціноутворення на всі види навантажувачів і ціни на них в даний час; норматив рентабельності навантажувачів і прогнозовані значення маси прибутку; інтенсивність конкуренції на ринку і перспективи її зміни; особливості маркетингу навантажувачів і витрати на нього.

Припустимо, підприємство зупинило свій вибір на виробництві електронавантажувачів [6]. Служба маркетингу визначила, що споживачів цікавлять в основному два їх найбільш важливі параметри: вантажопідйомність і висота підйому вантажу. Причому кожен з параметрів відповідно до запитів диференціюється за двома показ-

никами: вантажопідйомність до 700 кг і до 3000 кг, висота підйому вантажу до 1,5 м і до 3,0 м (рис. 5).

Представлені на ринку електронавантажувачі, вироблені п'ятьма конкурентами, в основному задовольняють запити споживачів. На ринку відсутні лише електронавантажувачі вантажопідйомністю до 3000 кг і висотою підйому вантажу до 3,0 м. Цей фактор і визначає наявність вільної ніші на даному сегменті товарного ринку.

Саме тут на рис. 6 доцільно розкрити фрагмент бізнес-процесів всередині ПрАТ "Будмаш", що стосується сфери маркетингу і збуту товарів, і які водночас у певній мірі нерозривно пов'язані із відтворенням предметів і речей, якими є товари на підприємстві.

Отже, щоб розпочати випуск товару на підприємстві, аналогічного наявного на ринку і вступити в конкурентну боротьбу, що зумовлюється дотриманням власної економічної політики, за якою, відповідно слід ухвалити керівництвом рішення, що передбачає наявність таких передумов:

— чи підприємство в змозі спроектувати та розробити новий виріб, що перевершує за споживчими властивостями і якістю зразки конкурентів;

— чи є значною за розміром ємність ринку, щоб за обсягами збуту була можливість реалізувати продукцію всіх учасників, які перебувають у даному сегменті;

— чи підприємство має в своєму розпорядженні значні фінансові ресурси для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку;

— чи відповідають вибрані параметри виробу запитам відповідної групи споживачів, з якими у даного підприємства вже склалися давні будь-які взаємозв'язки і пов'язані з цим ділові відносини.

ВИСНОВКИ

Маркетингова діяльність підприємства постійно спрямована на досягнення певних цілей, хоча не завжди це відбувається належним чином. Якщо результати цієї діяльності збігаються з метою, то діяльність слід вважати ефективною, а в іншому випадку — діяльність є неефективною.

Отже, цілями маркетингової діяльності підприємства можуть бути: якісне обслуговування своїх членів з метою збільшення їх прибутків; збереження стабільного становища кооперативу на ринку; розширення частки ринку; зміцнення конкурентної позиції на ринку; скорочення витрат на закупівлю матеріально-технічних ресурсів; збільшення обсягів продажу товарів у грошовому або натуральному вигляді; вихід на нові ринки збуту тощо.

І на основі цього слід довести, що шляхом співставлення ринкових сегментів до елементів організаційної структури повинні відбуватися подальші наукові дослідження, що спрямоване на врахування ключових поштовхів, які ведуть маркетингового стимулювання на підприємстві.

Література:

- Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. Київ: ЦУЛ, 2018. 234 с. URL: <https://ru.scribd.com/document/742841183/Bilovodska-Uprav-Marketing-Kanal> (дата звернення: 31.05.2025).
- Власова Н. О., Гросул В. А., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Чорна М. В., Филипенко О. М. Економіка торгівлі: навчальний посібник. Харків: Світ Книг, 2017. 473 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c3dec6bc6-8ba1-4903-aaee-4f60de6758fb/content> (дата звернення: 31.05.2025).
- Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації: монографія. Суми: Університетська книга, 2017. 328 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50525/7/Illia-shenko.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).
- Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навчальний посібник у схемах і таблицях для студентів ВНЗ / За заг. ред. С. В. Смерічевської. Львів: Магнолія 2006, 2017. 552 с.
- Осовська Г. В., Осовський О. А. Ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства. АгроСвіт. 2012. № 22. С. 12—17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2012/5.pdf (дата звернення: 17.05.2025).
- ПрАТ "Будмаш". URL: <http://www.budmash.vn.ua> (дата звернення: 15.05.2025).
- Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2014. 632 с.
- Святненко В. Ю. Промисловий маркетинг: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2001. 264 с.
- Скроцька Я. М. Особливості сегментування ринку для підприємства. Бізнес-навігатор. 2016. № 2 (39). С. 43—47. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/39_2016/08.pdf (дата звернення: 30.05.2025).
- Фукус К. В., Косар Н. С. Складові комплексу маркетингу на ринку цифрових продуктів і послуг з їх розробки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-158> (дата звернення: 31.05.2025).

References:

- Bilovodska, O. A. and Syhyda, L. O. (2018), *Upravlinnya marketynhovymy kanalamy promyslovykh pidpryyemstv na innovatsiynnykh zasadaakh* [Management of marketing channels of industrial enterprises on innovative principles], *Tsentr uchbovoyi literatury*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ru.scribd.com/document/742841183/Bilovodska-Uprav-Marketing-Kanal> (Accessed 31 May 2025).
- Vlasova, N. O., Hrosul, V. A., Krasnokutska, N. S., Kruhlova, O. A., Chorna, M. V. and Fylypenko, O. M. (2017), *Ekonomika torhivli* [Trade Economics], *Svit knykh*, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c3dec6bc6-8ba1-4903-aaee-4f60de6758fb/content> (Accessed 31 May 2025).
- Ilyashenko, S. M. and Peresadko, H. O. (2017), *Marketynhova tovarna polityka promyslovoho pidpryyemstva: upravlinnya stratehiyamy dyversyfikatsiyi* [Marketing product policy of an industrial enterprise: management of diversification strategies], *Universytetska knyha*, Sumy, Ukraine, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50525/7/Illia-shenko.pdf> (Accessed 19 May 2025).
- Smerichevska, S. V. (2017), *Marketynh i lohistyka: kontseptual'ni osnovy ta stratehichni rishennya* [Marketing and logistics: conceptual foundations and strategic decisions], *Mahnoliya*, Lviv, Ukraine.
- Osovska, H. V. and Osovskyy, O. A. (2012), "Effectiveness of marketing communications in the enterprise activity management system", *AgroSvit*, vol. 22. pp. 12—17, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2012/5.pdf (Accessed 17 May 2025).
- PrJSC "BudMash", available at: <http://www.budmash.vn.ua> (Accessed 15 May 2025).
- Raiko, D. V. (2014), *Stratehichne upravlinnya rozvytkom marketynhovoyi diyal'nosti: metodolohiya ta orhanizatsiya* [Strategic management of marketing development: methodology and organization], *PH "INZHEK"*, Kharkiv, Ukraine.
- Sviatnenko, V. Yu. (2001), *Promyslovyi marketynh* [Industrial Marketing], *MAUP*, Kyiv, Ukraine.
- Skrotska, Ya. M. (2016), "Features of market segmentation for an enterprise" *Biznes-navigators*, vol. 2 (39). pp. 43—47, available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2016/39_2016/08.pdf (Accessed 30 May 2025).
- Fuks, K. V. and Kosar, N. S. (2024). "Components of marketing complex in the digital products and development services market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-158>.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026 р.

В. В. Тринчук,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7435-0159>

О. М. Полінкевич,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

І. М. Зелениця,

*старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8259-4281>

Н. Є. Стельмах,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4105-2301>

О. В. Бойко,

*асистент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5309-3452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.86

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ НА ФОРМУВАННЯ ПОТРЕБИ В СТРАХОВОМУ ЗАХИСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

V. Trynchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

O. Polinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

I. Zelenitsa,

Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

N. Stelmakh,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Boyko,

Assistant of the Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF ADVERTISING INFLUENCE ON THE FORMATION OF THE NEED FOR INSURANCE PROTECTION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті досліджено психологічні механізми впливу рекламних комунікацій на формування потреби споживачів у страховому захисті в контексті сталого розвитку та соціального добробуту. Обґрунтовано, що реклама страхових послуг виконує не лише інформативну, а й системоутворювальну функцію, послідовно впливаючи на когнітивні, афективні та конативні компоненти поведінки споживача — від усвідомлення ризиків до післякупівельної лояльності. Узагальнено ключові теоретичні підходи до пояснення рекламного впливу (комунікативно-функціональний, психологічний, когнітивний, сугестивний) та показано доцільність їх інтеграції для інтерпретації трансформації

сприйняття небезпеки у стійку потребу в страхуванні. Емпіричну частину становить опитування респондентів віком 25–50 років ($N = 200$) щодо реакцій на рекламні стимули у сегменті автострахування (ОСЦПВ, КАСКО, "Зелена карта"), що включали раціональні аргументи, емоційні образи та сюжети воєнних ризиків. За результатами експертного оцінювання розраховано інтегральний індекс рекламного впливу на етапи споживчої поведінки ($I? = 53,0$), який засвідчує помірно високий і багатоступінчастий характер впливу реклами на формування потреби у страховому захисті, з найбільшим внеском післякупівельної поведінки. Результати дослідження свідчать, що найбільший психологічний ефект реклама має на етапах актуалізації ризику та формуванні довіри й лояльності, що безпосередньо корелює з цілями сталого розвитку та соціального добробуту. Визначено резерви підвищення ефективності комунікацій на стадії оцінювання альтернатив через посилення інформаційно-освітньої складової та підвищення довіри до страховика.

The article examines the psychological mechanisms through which advertising communications shape consumers' demand for insurance protection in the context of sustainable development and social well-being. Insurance is interpreted not only as a market product but also as an institutional tool of risk management that reduces socio-economic vulnerability and supports households' long-term financial stability. Under conditions of intensive exposure to marketing messages, insurance advertising acquires a dual role: it performs a commercial function of stimulating purchase intentions and a socially responsible function of promoting preventive attitudes toward risk.

The study systematizes key theoretical approaches to explaining advertising influence communicative-functional, psychological, cognitive, and suggestive and demonstrates that their integrated use provides the most adequate explanation of how advertising transforms risk awareness into a stable behavioral intention to purchase an insurance policy. Particular attention is paid to the mechanisms of emotional activation (fear, anxiety, perceived safety), cognitive framing and associations (linking insurance with positive outcomes), persuasion and trust-building, social proof, and low-involvement processing that operates implicitly through symbols and narratives. It is argued that for intangible financial services, where value is tied to uncertain future events, these mechanisms act as critical mediators between informational exposure and the actual formation of perceived need.

An empirical component is presented based on a survey and experimental assessment of consumer reactions to insurance advertising stimuli in the motor insurance segment (MTPL, casco, Green Card) among respondents aged 25–50 ($N = 200$). The stimuli combined rational arguments, emotionally colored imagery, and narratives related to wartime risks. After exposure, respondents evaluated risk awareness, emotional state, and intention to purchase. The results indicate that advertising influences consumer behavior sequentially across the decision funnel: it activates perceived vulnerability, directs information search in digital channels, supports brand consideration, facilitates the transition from intention to purchase, and strengthens post-purchase loyalty. Using expert weighting of decision stages, the paper calculates an integral advertising impact index ($I? = 53.0$), reflecting a moderately high, multi-stage effectiveness of advertising communications in forming demand for insurance protection, with the largest contribution observed at the post-purchase stage. The findings highlight practical reserves for improving advertising strategies at the stage of comparing alternatives by reinforcing informational and educational content, transparency of policy conditions, and trust-enhancing cues. The study contributes to behavioral insurance research by linking psychological advertising effects to the broader goals of sustainable development, responsible financial behavior, and social resilience to risk.

Ключові слова: страхування; реклама; психологія реклами; потреба в страховому захисті; сприйняття ризику; психологічні механізми; споживча поведінка; сталий розвиток.

Key words: insurance; advertising; advertising psychology; need for insurance protection; risk perception; psychological mechanisms; consumer behavior; sustainable development.

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

Питання формування потреби в страховому захисті належить до ключових у дослідженні поведінки спо-

живачів фінансових послуг, оскільки страхування є важливим інструментом управління ризиками як на рівні індивіда, так і суспільства загалом. Згідно з маркетинговими дослідженнями, сучасні споживачі перебувають під постійним впливом рекламних комунікацій. Щодня пересічна особа стикається тисячами рекламних по-

відомлень [1; 2], метою яких є не лише інформування, а й стимулювання конкретної поведінки споживчого вибору. Загальна роль реклами як комунікаційного інструменту полягає у створенні та підтримці обізнаності про продукт, формуванні позитивних ціннісних орієнтацій та сприянні кінцевому актові купівлі. У контексті системи сталого розвитку страхування відіграє роль інституційного інструменту зниження соціально-економічної вразливості населення, сприяючи забезпеченню довгострокової фінансової стабільності домогосподарств і підвищенню рівня соціального добробуту. Емпіричні дослідження підтверджують суттєвий вплив рекламних повідомлень на поведінкові реакції споживачів у сфері страхових продуктів. Так, дослідження в Гані за участю 200 респондентів показало, що реклама істотно впливає на обізнаність споживачів та їхню поведінку щодо страхових продуктів [3]. Актуальність дослідження психологічних механізмів реклами в контексті страхування зростає на фоні структурних змін страхового ринку, де маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні попиту на страховий захист. Теоретичне і прикладне осмислення цих механізмів сприятиме підвищенню ефективності страхових комунікацій, оптимізації рекламних стратегій та вдосконаленню поведінкових моделей та прогнозів щодо зростання ролі страхування в суспільстві.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження психологічних механізмів впливу реклами на формування потреби у страховому захисті займалися багато дослідників. Ф. Осей, Ф. Аджабенг, С. Овусу-Менса, А. Атакора [3] зосередилися на емпіричному аналізі зв'язку між рекламною активністю та купівельною поведінкою споживачів страхових продуктів. Автори доводять статистично значущий вплив реклами на обізнаність, формування ставлення та намір придбання страхових полісів. Вчені репрезентують поведінковий рівень впливу реклами, проте психологічні механізми (емоції, когнітивні викривлення, мотивація безпеки) розглядаються опосередковано, без глибокого аналізу внутрішніх процесів формування потреби. Роботи Г. Разумова, О. Гнатченко [4], І. Ангелко, Є. Сазанська [5], А. Лебедь, С. Харенко [6], М. Юрченко, В. Храпкіна [7] формують теоретико-психологічне підґрунтя дослідження. У них детально проаналізовано такі механізми впливу реклами, як: емоційна активация (страх, тривога, відчуття безпеки), когнітивні установки та стереотипи, навіювання, переконання, повторюваність повідомлень, ідентифікація споживача з рекламним образом. Праці науковців дозволяють виділити універсальні психологічні механізми рекламного впливу, однак вони не сфокусовані на специфіці страхування як послуги, пов'язаної з реалізацією ризиків в майбутньому та особливостями споживання страхової послуги. Формування саме потреби в страховому захисті у них не розглядається як окремий об'єкт аналізу.

Дослідження А. Сіленко і М. Трубічної [8], а також Н. Голди, І. Піняка і В. Фаловича [9] розширюють поле аналізу за рахунок соціально-психологічних і психосоматичних підходів. Вчені розглядають вплив реклами через соціальні норми та групові установки, підсвідомі реакції, психофізіологічні та психосоматичні реакції на

рекламні стимули. Їх праця є важливою для розуміння глибинних, часто неусвідомлюваних механізмів впливу реклами, які безпосередньо пов'язані з актуалізацією страхів і відчуття небезпеки. Водночас у них відсутня прив'язка до страхових продуктів, що залишає відкритим питання трансформації цих реакцій у стабільну потребу в страховому захисті.

Праця В.В. Мацюка [10] аналізує рекламу з позицій впливу на неструктуроване суспільство, ментальні загрози та інформаційні ризики. У контексті даної теми ця робота дозволяє розглядати рекламу як інструмент формування масових уявлень про ризики, що є критично важливим для страхування. Проте акцент зроблено на негативних ефектах інформаційного впливу, без аналізу конструктивної ролі реклами у формуванні відповідального ставлення до страхового захисту.

Роботи О. Полінкевич та ін. [11—14], М. Плонки, Т. Єдинак і В. Тринчука [15] та інших розкривають економічний і поведінковий контекст страхування, в яких досліджено сприйняття ризиків (зокрема воєнних та пенсійних), довіру до страхових компаній, фінансову інклюзію та омніканальні маркетингові підходи, інституційні механізми ризик-менеджменту. Ці праці є ключовими для розуміння об'єктивної основи потреби в страховому захисті, проте психологічна роль реклами в трансформації сприйняття ризику у внутрішню мотивацію споживача в них розглядається фрагментарно.

Проведений аналіз дозволяє виділити такі досліджувальні напрями, як загальні психологічні механізми рекламного впливу, соціально-психологічні та емоційні реакції на рекламу, поведінкові наслідки рекламних комунікацій, економічні та інституційні аспекти страхового захисту. Водночас не набув достатнього наукового опрацювання інтегрований підхід, який поєднує психологічні механізми рекламного впливу зі специфікою страхування як інструменту управління ризиками та пояснює, яким чином реклама трансформує сприйняття небезпеки у стійку потребу в страховому захисті. Саме ця наукова прогалина зумовлює актуальність досліджень та подальшого теоретичного й прикладного аналізу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у виявленні та науковому обґрунтуванні психологічних механізмів впливу рекламних комунікацій на формування потреби в страховому захисті, зокрема через аналіз емоційних, когнітивних і соціально-психологічних чинників сприйняття ризику, довіри та мотивації споживачів, а також визначення ролі реклами у трансформації усвідомлення небезпеки в стійку поведінкову установку щодо використання страхових послуг.

Завданнями дослідження є систематизація теоретичних підходів до аналізу психологічних механізмів впливу реклами на формування потреби у страховому захисті; визначення ключових емоційних, когнітивних і соціально-психологічних чинників, що зумовлюють сприйняття ризику, безпеки та довіри до страхових компаній; аналіз ролі рекламних комунікацій у процесі актуалізації ризиків і формування стійкої поведінкової установки щодо страхування; оцінювання впливу різних типів рекламних стимулів на етапи споживчої поведінки; проведення емпіричної оцінки ефективності рекла-

ми та розрахунок інтегрального індексу рекламного впливу з метою обґрунтування напрямів підвищення ефективності страхових рекламних стратегій у контексті сталого розвитку.

У межах теоретичних методів застосовано аналіз і систематизацію наукових джерел з метою узагальнення та структуризації основних підходів до інтерпретації психологічного впливу реклами, зокрема комунікативно-функціонального, психологічного, когнітивного та сугестивного підходів. Метод узагальнення використано для виокремлення ключових емоційних, когнітивних і соціально-психологічних чинників. Інтегрований підхід дозволив поєднати психологічні механізми рекламного впливу зі специфікою страхування як інструменту управління ризиками в системі сталого розвитку. Емпіричну частину дослідження становили методи соціологічного опитування та експериментального аналізу. Анкетне опитування проведено серед 200 респондентів. Для підвищення аналітичної точності результатів застосовано метод експертного оцінювання. У межах кількісно-статистичних методів здійснено розрахунок інтегрального індексу рекламного впливу (Іп) шляхом агрегування середніх показників впливу реклами на окремих етапах споживчої поведінки з урахуванням відповідних вагових коефіцієнтів. Застосування зазначених методів дало змогу зробити науково обґрунтований висновок про помірно високий рівень цього впливу (Іп = 53,0), а також ідентифікувати етапи споживчої поведінки, на яких рекламний вплив є найбільш ефективним.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведений аналіз підтвердив, що реклама є важливим інструментом формування потреби в страховому захисті споживачів, спираючись на комплекс психологічних механізмів впливу. Як зазначає Т.Кьоне, ефективний страховий маркетинг базується на поєднанні поведінкових та емоційних чинників, що дозволяє трансформувати латентну потребу в активний попит на страхові продукти [17].

Хоча об'єктивно страхування забезпечує фінансову безпеку, попит на нього в Україні залишається низьким. Наприклад, частка валових страхових платежів у ВВП України становить лише 0,84% [18]. Цілком імовірно, що дефіцит усвідомленої потреби в страховому захисті в Україні посилюється лінгвістичним фактором. Етимологічна розбіжність між термінами "страхування" та "убезпечення" в українській мові яскраво підсвічує глибинну цієї проблеми, де в основі першого слова лежить корінь "страх", що апелює до негативних емоцій і загрози. На відміну від європейських мов, де корінь терміна часто вказує на впевненість (assurance) або безпеку (ubezpieczenie), Страхова послуга сприймається як нагадування про вразливість, а не як інструмент безпеки та фінансового комфорту.

Згідно з дослідженням, проведеним Harvard Business Review, компанії, які глибоко занурюються в аналіз споживчої поведінки, можуть підвищити свої продажі на 85% та прибуток на більш ніж 25% [19]. Рекламні комунікації покликані активізувати психологічні чинники, які спонукають людину відчувати корисність

Таблиця 1. Психологічні механізми рекламного впливу за ключовими теоретичними підходами

Теоретичний підхід	Сутність психологічного механізму впливу реклами
Комунікативно-функціональний	Реклама як частина масової комунікації одночасно інформує про продукт, переконує у його перевагах та символічно передає цінності. Вплив здійснюється опосередкований культурними кодами та соціальними нормами.
Психологічний	Реклама як цілеспрямований психологічний вплив маніпулює установками і мотивами споживача з метою зміни його поведінки. Використовує знання психології для формування потреби (наприклад, апелюючи до відчуття безпеки).
Когнітивний	Реклама як пізнавальний стимул забезпечує інформування та аргументацію, активізуючи раціональні механізми обробки рекламного повідомлення. Формує нові когнітивні зв'язки (асоціації між страхуванням і позитивними наслідками), що переконують у необхідності купівлі послуги.
Сугестивний	Реклама як навіювання діє на підсвідомість через образи, символи, риторику, непомітно змінюючи сприйняття реальності споживача. Створює ілюзію, що без страхового захисту є загроза, а з ним – спокій. Працює через емоції і підсвідомі асоціації.

Джерело: узагальнено авторами [20—23].

страхових продуктів. Дослідження показують, що реклама впливає на споживачів не лише інформативно, а й на емоційному та підсвідомому рівнях, формуючи уявлення про ризики та захищеність.

Існує кілька наукових підходів до пояснення психологічного впливу реклами. Кожен підхід акцентує різні механізми, через які реклама формує установки і поведінку споживачів (таблиця 1).

Комунікативно-функціональний підхід розглядає рекламу як складову масової комунікації, що виконує інформаційну, переконувальну та символічну функції, формуючи значення і цінності відповідно до культурного контексту та соціальних кодів. Психологічний підхід інтерпретує рекламу як інструмент цілеспрямованого впливу на установки, мотиви та поведінкові реакції споживачів шляхом актуалізації ризиків і моделей бажаної якості життя. Когнітивний підхід трактує рекламне повідомлення як стимул, що активізує пізнавальні процеси, формує нові асоціації та раціональні аргументи на користь страхування [8]. Сугестивний підхід акцентує підсвідомий вплив реклами через образи й символи, які непомітно формують емоційно-когнітивні установки та сприйняття страхової послуги як доцільного вибору. Інтеграція цих підходів дозволяє комплексно пояснити механізми формування потреб під впливом реклами.

На практиці страхові компанії комбінують різні підходи, створюючи інтегровані рекламні кампанії. Наше емпіричне дослідження підтверджує, що різні психологічні механізми можуть підсилювати один одного, формуючи потребу в страховому захисті. З метою емпіричної верифікації теоретичних положень було здійснено опитування та проведено експериментальне дослідження реакцій споживачів на рекламні стимули щодо купівлі страхових послуг. Вибірку склали респонденти віком 25—50 років, які потенційно могли б бути зацікавлені у продуктах автострахування (ОСЦПВ, автокаско, Зелена карта) (N = 200). Респондентам було представлено серію рекламних матеріалів страхових компаній, у яких використовувалися різні комунікативні ак-

Таблиця 2. Оцінювання впливу реклами на формування потреби в страховому захисті

Етап споживчої поведінки	Ключовий показник (за даними дослідження)	Частка респондентів, %	Оцінка сили впливу
Усвідомлення потреби	Виникнення тривоги за власний добробут під впливом рекламних сюжетів	68 %	Висока
Усвідомлення потреби	Намір купівлі, пояснений емоційним збудженням і вразливістю	24 %	Нижче середньої
Пошук інформації	Перехід на вебсайт страховика після отримання рекламної пропозиції	59 %	Висока
Пошук інформації	Початок пошуку страхових продуктів через інтернет	32 %	Середня
Оцінювання альтернатив	Вплив онлайн-реклами та відгуків у соцмережах на активне порівняння	40 %	Вище середньої
Рішення про придбання	Готовність укласти договір до перегляду реклами	40 %	Вище середньої
Рішення про придбання	Готовність укласти договір після перегляду рекламного ролика	57 %	Висока
Післякупівельна поведінка	Рівень утримання клієнтів у автострахованні	92 %	Дуже висока
Післякупівельна поведінка	Позитивна динаміка клієнтської лояльності та пролонгаційної активності за результатами постпродажного супроводу	75 %	Висока

Джерело: власні дослідження авторів.

центри, зокрема раціональні аргументи, емоційно забарвлені образи, а також сюжети, пов'язані зі страхуванням воєнних ризиків. Після ознайомлення з матеріалами здійснювалося оцінювання рівня усвідомлення ризиків, емоційного стану респондентів і сформованості наміру придбання страхового полісу (табл. 2).

Результати аналізу свідчать, що реклама у сфері страхування виконує не лише інформативну, а й системоутворювальну функцію, послідовно впливаючи на психологічні стани споживача — від актуалізації усвідомлення ризиків до формування довгострокової лояльності. Кількісні показники підтверджують доцільність використання реклами як інструменту формування відповідальної поведінки у сфері страхового захисту, що безпосередньо узгоджується з цілями сталого розвитку та підвищення соціального добробуту.

Сформуємо інтегральний індекс рекламного впливу на формування потреби в страховому захисті, роз-

Таблиця 3. Розрахунок інтегрального індексу рекламного впливу

Етап споживчої поведінки	Середній показник впливу, % (Pi)	Ваговий коефіцієнт (Wi)	Зважений внесок (Wi * Pi)
Усвідомлення потреби	46,0	0,25	11,5
Пошук інформації	45,5	0,20	9,1
Оцінювання альтернатив	40,0	0,15	6,0
Рішення про придбання	48,5	0,20	9,70
Післякупівельна поведінка	83,5	0,20	16,7
Разом інтегральний індекс		1,0	53,0

Джерело: власні дослідження авторів.

рахований на підставі наявних відсоткових показників з вихідної таблиці та сформованого експертного оцінювання (табл. 3).

Отримане значення інтегрального індексу рекламного впливу $I_n = 53,0$ є кількісним агрегованим показником, який відображає середньозважену ефективність рекламних комунікацій у впливі на поведінкову "воронку" потенційного страховика. Інтегральний показник агрегує вплив реклами на п'ять ключових етапів споживчої поведінки, охоплюючи когнітивний, афективний і конативний компоненти, які були зважені відповідно до оцінки їх відносної значущості у процесі формування кінцевої потреби в страховому захисті.

Значення інтегрального індексу ($I_n = 53,0$) перевищує пороговий рівень 50 %, що свідчить про детермінуючий, але не вичерпний вплив реклами на формування потреби у страховому захисті. Водночас віддаленість показника від теоретичного максимуму вказує на наявність значного потенціалу оптимізації та істотну роль інших чинників споживчого вибору. Отримані результати підтверджують здатність реклами виконувати не лише маркетингову, а й соціально значущу інформаційно-просвітницьку функцію, сприяючи формуванню відповідальної фінансової поведінки.

Найбільший внесок у загальний індекс забезпечує післякупівельна поведінка, що засвідчує ефективність реклами в утриманні клієнтів і зміцненні довіри та лояльності. Високий рівень пролонгації договорів у автострахованні може свідчити як про якість послуг, так і про результативний післяпродажний супровід. Водночас виявлено резерви підвищення ефективності рекламних комунікацій на етапі оцінювання альтернатив, де домінують раціональні джерела інформації.

Реклама є найбільш впливовою на стадії усвідомлення потреби, забезпечуючи актуалізацію сприйняття ризиків, а також виконує каталізуючу роль на етапі прийняття рішення та навігаційну — під час пошуку інформації. Отримані результати релевантні для сегмента автостраховання та потребують обережної екстраполяції на інші види страхових послуг.

Отримані результати узгоджуються із висновками інших дослідників та дозволяють простежити, як реклама діє на послідовні стадії прийняття рішення про страхування (Таблиця 4).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження свідчать, що формування потреби у страховому захисті значною мірою зумовлюється психологічними механізмами рекламного впливу, які проявляються на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях. Виявлено, що у вітчизняному контексті існує лінгвістичний і культурний бар'єр сприйняття страхових послуг, пов'язаний з етимологічною основою терміна "страхування", яка апелює до негативних емоцій і підсвідомо формує психологічний опір. Це актуалізує потребу в переорієнтації рекламних

Таблиця 4. Вплив реклами на етапи споживчої поведінки в контексті страхування та сталого розвитку

Етап поведінки споживача	Роль реклами та психологічний вплив
Усвідомлення потреби (виявлення проблеми)	Рекламні повідомлення формують початкове усвідомлення ризиків і потреби в захисті. Застосовуються емоційно насичені апеляції до страху, що привертають увагу до можливих небезпек. Наприклад, образ аварії чи хвороби у рекламі спонукає глядача замислитися про наслідки відсутності страхування. Психологічно страх (як базовий інстинкт) спонукає до дії – придбати поліс, аби запобігти страшним наслідкам. Страхова реклама може генерувати високий емоційний відгук і значно підвищувати намір придбання поліса, завдяки виникненню відчуття терміновості потреби у страховому захисті.
Пошук інформації (оцінка варіантів)	На етапі активного пошуку споживач починає збирати інформацію про страхові продукти і компанії. Реклама вказує напрямки дій до пошуку інформації. Відомий слоган, логотип, назва можуть стати поштовхом щодо звернення до джерел інформації про страховика. Згідно з опитуваннями, 59% респондентів, отримавши рекламну пропозицію страхової послуги поштою, заходять на веб-сайт компанії для детальнішого ознайомлення. Рекламна комунікація в сучасних умовах тісно пов'язана з онлайн-активністю споживачів: близько 32% потенційних клієнтів починають шукати страхові опції через інтернет-пошук. Це свідчить, що digital-реклама (контекстна, банерна, у соцмережах) ефективно направляє споживача до інформаційних ресурсів.
Оцінювання альтернатив (порівняння опцій)	На стадії вибору потенційний страхувальник критично порівнює різні пропозиції – за ціною, умовами, надійністю компанії. Реклама може впливати і тут, підтримуючи імідж бренду та емоційну привабливість пропозиції. Важливо, що зміст рекламного повідомлення теж має значення: не варто перевантажувати його сухою інформацією, а апелювати до емоцій (сюжет, образи), краще запам'ятовуються і підвищують рівень спонтанної обізнаності про бренд. Водночас цифрові канали дають змогу впливати і на раціональне порівняння: згідно з дослідженням, онлайн-реклама та відгуки у соцмережах можуть впливати до 40% споживачів на стадії активного розгляду варіантів страхового покриття.
Рішення про придбання (купівля поліса)	Реклама може стати поштовхом, що перетворює намір на дію. Дослідження продемонструвало дієвість емоційного фреймінгу у формуванні попиту на страхові продукти. Перегляд візуального наративу, що апелює до базових цінностей безпеки та сімейної солідарності, сприяв зростанню готовності респондентів до транзакції на 17 процентних пунктів (з 40% до 57%). Даний феномен корелює з концепцією «емоційного праймінгу», де ірраціональний імпульс, викликаний емпатією, долає когнітивний опір і прокрастинацію, характерні для споживання абстрактних фінансових продуктів. Позитивні емоції довіри та впевненості, викликані рекламою, долають останні сумніви. Оптимальним є баланс переконливих аргументів і довіри. Реклама повинна нагадати про ризики, одночасно підкресливши надійність страховика та простоту отримання послуги. Тоді споживач із більшою ймовірністю перейде від наміру до конкретної дії (підписання договору).
Післякупівельна поведінка (використання і лояльність)	Психологічний вплив реклами не закінчується на продажі – підтримка зворотного зв'язку після укладання договору формує лояльність клієнтів і стимулює подальші потреби. У страхуванні важливо, щоб клієнт продовжував усвідомлювати цінність свого договору та був задоволений вибором, адже ринок характеризується високою конкуренцією. Важливо, щоб рекламні звернення на цьому етапі були узгоджені з реальним досвідом клієнта – компанія має виконувати обіцяне. У нашому дослідженні близько 75% опитаних клієнтів, які побачили постпродажне рекламне повідомлення (наприклад, про нові послуги або соціальну активність страховика), зазначили, що це підвищило їх задоволеність і ймовірність продовжити договір. Отримані дані свідчать про те, що післяпродажна взаємодія виступає критичним чинником мінімізації відтоку клієнтів, стимулюючи їх до повторної купівлі через підкріплення відчуття безпеки.

Джерело: власні дослідження авторів.

комунікацій зі страху на категорії безпеки, захисту, стабільності та довгострокового фінансового благополуччя.

Реклама не лише інформує про наявність страхових продуктів, а й створює емоційний контекст, в якому відчуття ризику і безпеки набувають для людини особистісної значущості. Рекламні звернення, побудовані з урахуванням психологічних механізмів, а саме: апеляції до базових емоцій (страх, турбота за родину, праг-

нення щастя), Використання механізмів навіювання та соціального доказу, формування позитивного образу застрахованої особи здатні перевести страхування з розряду абстрактних послуг у категорію життєво необхідних потреб. Огляд джерел і проведене емпіричне дослідження демонструють, що інтеграція теоретичних підходів (комунікативного, психологічного, когнітивного, сугестивного) дає найкращий ефект. Комплексна реклама, яка одночасно апелює до розуму і почуттів,

підвищує обізнаність про страховий продукт, формує позитивне ставлення та довіру до страховика і, зрештою, мотивує дію — придбання поліса. Загалом, психологічні механізми рекламного впливу є потужним чинником створення і підтримки потреби в страховому захисті, а отже, грамотне використання цих механізмів у маркетингових стратегіях страхових компаній сприятиме поширенню страхування та підвищенню фінансової безпеки населення. Страхування у рекламних комунікаціях доцільно позиціонувати не лише як фінансову послугу, а як інструмент соціальної відповідальності та складову сталого розвитку.

Значення інтегрального індексу рекламного впливу ($I_n = 53,0$) виступає кількісним підтвердженням гіпотези про системний та багатоетапний характер впливу реклами на формування потреби в страховому захисті. Отримані результати засвідчують, що окрім інформативної функції, реклама діє як ефективний механізм емоційної актуалізації сприйняття ризиків, навігації споживачів в інформаційному середовищі та підтримання післякупівельної лояльності. Водночас зафіксований рівень впливу характеризується як помірно високий, але не детермінуючий, що підкреслює доцільність інтеграції рекламних комунікацій з іншими маркетинговими та соціально-економічними інструментами з метою досягнення максимального ефекту.

Системна присутність бренду в медіапросторі, післяпродажна взаємодія з клієнтами та соціальна активність страховиків сприяють підвищенню рівня довіри, лояльності та пролонгаційної активності.

Суттєве значення має участь держави та регуляторних інституцій у формуванні страхової культури населення. Реалізація спільних інформаційно-просвітницьких ініціатив із залученням страхових компаній може підвищити рівень довіри до страхового ринку та сприяти розвитку відповідальної фінансової поведінки.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз взаємозв'язку між психологічним впливом рекламних комунікацій та формуванням відповідальної фінансової поведінки населення в контексті реалізації цілей сталого розвитку. Перспективним є емпіричне вивчення відмінностей у сприйнятті страхової реклами різними соціально-демографічними групами, зокрема з урахуванням рівня доходів, фінансової грамотності та соціальної вразливості, а також оцінка довгострокового впливу рекламних стратегій на зміцнення соціального добробуту та стійкості до ризиків на рівні громад і територій.

Література:

1. Kirk E. The Attention Economy: Standing Out Among The Noise. 2022. URL: https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/03/23/the-attention-economy-standing-out-among-the-noise/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
2. Windowstill. The surprising number of advertisements we're exposed to daily. 2021. URL: https://windowstill.com/the-surprising-number-of-advertisements-were-exposed-to-daily/posts/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
3. Osei F., Adjabeng F., Owusu-Mensah, S., Atakora A. Does Advertising Help Improve Consumer Purchasing

Behavior toward Insurance Products? Open Journal of Social Sciences. 2022. №10. Pp. 39—59. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.1012004>.

4. Разумова Г.В., Гнатченко О.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1 (24), С. 138—144. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-20>

5. Ангелко І.В., Сазанська Є.Ю. Методи та прийоми психологічного впливу реклами на свідомість споживачів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №4. Том 1. С. 18—21. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-3>

6. Лебедь А., Харенко С. Психологічні фактори та методи впливу реклами на споживача. Grail of Science. 2022. № 21. С. 227—229. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.28.10.2022.042>

7. Юрченко М.О., Храпкіна В.В. Особливості впливу реклами на психологію людини. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 3 (273), С. 87—95. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-87-95>

8. Сіленко А.О., Трубіцина М.А. Соціально-психологічні фактори впливу реклами на споживачів. Ментальне здоров'я. 2025. № 3. С. 93—98 <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-3.16>

9. Голда Н., Піняк І., Фалович В. Моделювання психосоматичних процесів у рекламній діяльності. Галицький економічний вісник. 2020. Том 66. № 5. С. 148—154 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu-2020.05.148

10. Мацюк В. Дослідження рівня впливу реклами на неструктуроване суспільство та ступінь інформаційних і ментальних загроз та ризиків. Комп'ютерні технології друкарства. 2023. № 2 (50), С. 205—229. <https://ctp.uad.edu.ua/images//ktd/50-13.pdf>

11. Полінкевич О., Тринчук В., Клапків Ю., Чеботарьов Є., Зелениця І. Страхування воєнних ризиків в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 11. С. 44—51. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44>

12. Полінкевич О., Тринчук В., Зелениця І., Файчук О., Бойко О. Психологічні та маркетингові детермінанти попиту на туристичне страхування в контексті сталого розвитку та цифровізації. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 126—133. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.126>

13. Полінкевич О., Тринчук В., Горбатюк Л., Костюк В., Зелениця І. Омніканальний маркетинг як інструмент підвищення фінансової інклюзії: кейси банківських установ і страхових компаній. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 51—58 <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.51>

14. Тринчук В., Полінкевич О., Костюк В., Файчук О., Рудой В. Ризик-менеджмент і комплаєнс як елементи системи внутрішнього контролю страховика. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 52—59. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.20.52>

15. Plonka M, Jedynak T., Trynchuk V. Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18 (2), pp. 350—365. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.29)

16. Horyslavets, P., Plonka, M., Trynchuk, V. Experience marketing and its tools in promoting the

insurance services. *Innovative Marketing*. 2018. № 14 (1), 41—48. [https://doi.org/10.21511/im.14\(1\).2018.05](https://doi.org/10.21511/im.14(1).2018.05)

17. Kohne T. *Insurance Marketing: Marketing and Sales in Insurance Companies: Theory and Practice*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 2025.

18. Черняхівський В. Контраверсійні тенденції страхового ринку України в 2025 році. URL: <https://forinsurer.com/public/25/10/14/5034> (дата звернення: 19.12.2025).

19. Психологія споживача: як вона впливає на рекламні стратегії. URL: https://cases.media/article/psikhologiya-spozhivacha-yak-vona-vplivaye-na-reklamni-strategiyi?srltid=AfmBOorOIYxvA_m5VOYqU-VESFu-PncVitkJSxaVLPXVbEBqSF7IA9bfR (дата звернення: 19.12.2025).

20. Pitters J. *Advertising psychology: Lecture 1*. Salzburg: Universitat Salzburg. URL: <https://pitters.at/Publikationen/Werbepsychologie.pdf> (Accessed: 30.12.2025).

21. Rodgers S., Thorson, E. (eds.), *Advertising theory*. 2nd edn. New York: Taylor & Francis. 2019. <https://doi.org/10.4324/9780203710753-17>

22. Baran S., Davis, D. *Mass communication theory: Foundations, ferment, and future*. 8th edn. New York: Oxford University Press. 2020.

23. Heath R. *The hidden power of advertising: How low involvement processing influences the way we choose brands*. Admap Monograph No. 7. Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre (WARC), 2001.

References:

1. Kirk, E. (2022), "The attention economy: Standing out among the noise", *Forbes*, [Online], available at: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopment-council/2022/03/23/the-attention-economy-standing-out-among-the-noise/> (Accessed: 19 December 2025).

2. Windowstill (2021), "The surprising number of advertisements we're exposed to daily", available at: <https://windowstill.com/the-surprising-number-of-advertisements-were-exposed-to-daily/posts/> (Accessed: 19 December 2025).

3. Osei, F., Adjabeng, F., Owusu-Mensah, S. and Atakora, A. (2022), "Does advertising help improve consumer purchasing behavior toward insurance products?", *Open Journal of Social Sciences*, vol. 10, pp. 39—59.

4. Razumova, H.V. and Hnatchenko, O.V. (2020), "Psychological mechanisms of advertising influence on consumers", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 1 (24), pp. 138—144.

5. Anhelko, I.V. and Sazanska, Ye.Yu. (2020), "Methods and techniques of psychological influence of advertising on consumer consciousness", *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 4 (1), pp. 18—21.

6. Lebed, A. and Kharenko, S. (2022), "Psychological factors and methods of advertising influence on consumers", *Grail of Science*, vol. 21, pp. 227—229.

7. Yurchenko, M.O. and Khrapkina, V.V. (2024), "Features of advertising influence on human psychology", *Actual Problems of Economics*, vol. 3 (273), pp. 87—95.

8. Silenko, A.O. and Trubitsyna, M.A. (2025), "Sociopsychological factors of advertising influence on consumers", *Mental Health*, vol. 3, pp. 93—98.

9. Holda, N., Piniak, I. and Falovych, V. (2020), "Modeling psychosomatic processes in advertising activities", *Galician Economic Bulletin*, vol. 66 (5), pp. 148—154.

10. Matsiuk, V. (2023), "Study of the level of advertising influence on unstructured society and the degree of informational and mental threats and risks", *Computer Technologies of Printing*, [Online], vol. 2 (50), pp. 205—229, available at: <https://ctp.uad.edu.ua/images//ktd/50-13.pdf>

11. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Klappiv, Yu., Chebotarov, Ye. and Zelenytsia, I. (2024), "Insurance of war risks in Ukraine", *Investytsiyi: praktyka and dosvid*, vol. 11, pp. 44—51.

12. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Zelenytsia, I., Faichuk, O. and Boiko, O. (2025), "Psychological and marketing determinants of demand for travel insurance in the context of sustainable development and digitalization", *Investytsiyi: praktyka and dosvid*, vol. 22, pp. 126—133.

13. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Horbatiuk, L., Kostiuk, V. and Zelenytsia, I. (2025), "Omnichannel marketing as a tool for increasing financial inclusion: Cases of banking institutions and insurance companies", *Investytsiyi: praktyka and dosvid*, vol. 18, pp. 51—58.

14. Trynchuk, V., Polinkevych, O., Kostiuk, V., Faichuk, O. and Rudoi, V. (2025), "Risk management and compliance as elements of the insurer's internal control system", *Investytsiyi: praktyka and dosvid*, vol. 20, pp. 52-59.

15. Plonka, M., Jedynak, T. and Trynchuk, V. (2020), "Retirement behavior strategies: The attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18 (2), pp. 350—365.

16. Horyslavets, P., Plonka, M. and Trynchuk, V. (2018), "Experience marketing and its tools in promoting insurance services", *Innovative Marketing*, vol. 14 (1), pp. 41—48.

17. Kohne, T. (2025), *Insurance marketing: Marketing and sales in insurance companies. Theory and practice*, Springer Fachmedien, Wiesbaden, Germany.

18. Cherniakhovskyi, V. (2025), "Controversial trends of the insurance market of Ukraine in 2025", [Online], available at: <https://forinsurer.com/public/25/10/14/5034> (Accessed: 19 December 2025).

19. Cases.media (2023), "Consumer psychology: How it influences advertising strategies", available at: <https://cases.media/article/psikhologiya-spozhivacha-yak-vona-vplivaye-na-reklamni-strategiyi> (Accessed: 19 December 2025).

20. Pitters, J. (2025), "Advertising psychology: Lecture 1. Salzburg: Universitat Salzburg", available at: <https://pitters.at/Publikationen/Werbepsychologie.pdf> (Accessed: 30 December 2025).

21. Rodgers, S. and Thorson, E. (2019), *Advertising theory*, 2nd ed, Taylor & Francis, New York, USA.

22. Baran, S. and Davis, D. (2020), *Mass communication theory: Foundations, ferment, and future*, 8th ed, Oxford University Press, New York, USA.

23. Heath, R. (2001), *The hidden power of advertising: How low involvement processing influences the way we choose brands*, World Advertising Research Centre (WARC), Henley-on-Thames, UK.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

І. А. Ажаман,

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

Одеська державна академія будівництва і архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0245-1652>

О. А. Рибачук,

аспірант, Одеська державна академія будівництва і архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2096-204X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.94

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПІДВИЩЕННІ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Azhaman,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,

Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

O. Rybachuk,

PhD student, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

STRATEGY FOR FORMATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS
TO INCREASE THE SUSTAINABILITY OF THE CONSTRUCTION
ENTERPRISE

Будівельна галузь посідає стратегічно важливе місце в економіці, оскільки забезпечує створення матеріальної інфраструктури, формує значну частку інвестиційної активності та впливає на розвиток суміжних секторів. У сучасних умовах підвищеної економічної турбулентності, зумовленої геополітичними ризиками, зростанням вартості ресурсів, зміною попиту та посиленням конкуренції, будівельні підприємства стикаються з необхідністю переосмислення власних підходів до організації діяльності. Саме тому питання вибору та оптимізації бізнес-моделі набуває особливого значення.

Бізнес-модель у сфері будівництва є не лише внутрішньою структурою організації, а й інструментом досягнення стійкості, адаптивності та ефективності. Вона визначає логіку створення цінності, взаємодію з клієнтами й партнерами, механізми фінансування, структуру витрат та способи управління ризиками. Різні типи моделей — від взаємодії з державним сектором (B2G) до ринку комерційних замовників (B2B) та приватних споживачів (B2C), а також генпідрядні, субпідрядні чи девелоперські підходи — формують комплекс стратегічних альтернатив, які підприємства можуть застосовувати залежно від власних ресурсів і ринкових можливостей.

Водночас специфіка будівельної діяльності, що характеризується високою капіталомісткістю, тривалими виробничими циклами та значним рівнем регуляторного впливу, зумовлює підвищену чутливість будівельних підприємств до змін зовнішнього середовища. Останнє безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності, результативність реалізації обраної бізнес-моделі та рівень їхньої економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті дослідження бізнес-моделей будівельних компаній дозволяє не лише систематизувати ключові підходи до організації діяльності, але й окреслити їхні переваги, обмеження та релевантність до сучасних умов функціонування галузі. Це забезпечує теоретичне підґрунтя та практичні орієнтири для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств.

The construction industry occupies a strategically important position in the economy, as it enables the creation of material infrastructure, provides a significant share of investment activity, and influences the development of related areas. In present conditions of considerable economic turbulence-driven by geopolitical risks, rising cost of resources, demand shifts, and intensifying competition-construction enterprises face the need to reconsider their operational approaches. Therefore, the primary determination and further optimization of a business model becomes particularly significant.

A business model in the construction sector is not only an internal organizational structure but also a tool for achieving sustainability, adaptability, and efficiency. It determines the logic of value creation, interaction with clients and partners, financing procurement, structure of expenditures, and approaches to risk management. Various model types-from public-private cooperation (B2G) to extended markets of corporate clients (B2B) and private customers (B2C), as well as general contracting, subcontracting, or development-based approaches-form a set of strategic options that enterprises may consider depending on their resources and market opportunities.

At the same time, the specific nature of construction business, characterized by high capital intensity, long production cycles and a significant level of regulatory influence, leads to increased sensitivity of construction enterprises to changes in the external environment. This directly affects the efficiency of business operations, the effectiveness of the chosen business model and the level of long-term economic sustainability.

In this context, the analysis of business models of construction companies makes it possible not only to systematize key operational approaches but also to highlight their advantages, limitations, and relevance to the current conditions of the industry. Therefore, the study provides a theoretical foundation and practical guidance for enhancing competitiveness and assuring long-term sustainability of enterprises.

Ключові слова: бізнес-моделі, фінансовий менеджмент, фінансова криза, конкурентне середовище, будівельна галузь, будівельне підприємство.

Key words: business models, financial management, financial crisis, competitive environment, construction industry, construction company.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будівельна галузь в Україні функціонує в умовах поєднання різноманітних чинників впливу. З одного боку — постійне перебування у нестабільному макроекономічному середовищі і, як наслідок, має краще прогнозовану середньострокову ринкову кон'юктуру, ніж довгострокову. З іншого боку — стабільна увага з боку держави в контексті замовлень, втім, в цьому сегменті вже сформувались постійні лідери, процес конкуренції з якими також вимагає зусиль та ресурсів.

З огляду на окреслені умови існування галузі, будівельним підприємствам варто чітко визначитися з тим, як вона буде діяти на конкурентному ринку: в яких підгалузях будівництва попит не покритий повністю, а в яких конкурентне середовище є агресивним і, як наслідок, вимагає більших ресурсів для здобуття та утримання позицій в сегменті.

У зазначених умовах традиційні підходи до організації будівельного бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переосмислення стратегічних орієнтирів і принципів функціонування компаній.

Відсутність універсальної та адаптивної бізнес-моделі, здатної забезпечити підприємствам конкурентоспроможність, ефективність ресурсного використання та стійкість до зовнішніх ударів. Будівельні компанії змушені маневрувати між різними ринковими типами (B2G, B2B, B2C), поєднувати генпідрядні, субпідрядні, девелоперські та інші моделі ведення діяльності, але при цьому часто діють інтуїтивно або ситуативно. Відсутність системного підходу до формування бізнес-моделі унеможливорює її оптимізацію, масштабування та інноваційний розвиток.

Актуальності набуває дослідження сучасних підходів до конструювання бізнес-моделей підприємств, їх адаптації до специфіки будівельної галузі та визначення умов, за яких бізнес-модель може стати інструментом підвищення стійкості будівельних компаній.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теми формування бізнес-моделей займалися Касич О., Журке А., Вечірко В., Колодяжна Т., Анісімова Т., Лозовський О., С. Марченко та П. Захарченко.

О. Касич та Рафальська І. дослідили основні підходи для визначення бізнес-моделей підприємств.

А. Журке та Н. Покровська аналізували основні зовнішні чинники впливу на підприємства та адаптацію піддних бізнес-процесів.

В. Вечірко досліджував, Т. Колодяжна та О. Винниченко аналізували вплив інтеграції будівельних підприємств на їх конкурентоспроможність.

Т. Анісімова досліджувала процес впровадження систем управління якістю на будівельному підприємстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження підходів до застосування бізнес-моделей для забезпечення операційної стійкості будівельних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У наукових дослідженнях бізнес-модель розглядається як концептуальна основа функціонування підприємства, що поєднує стратегічні орієнтири, організаційні рішення та механізми створення економічної цінності. На відміну від бізнес-стратегії, яка визначає напрям і спосіб досягнення конкурентних переваг, бізнес-модель фокусується на внутрішньому середовищі діяльності підприємства: яким чином формуються доходи, структуруються витрати, залучаються ресурси та забезпечується взаємодія з ключовими стейкхолдерами.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє трактувати бізнес-модель як інтегровану систему елементів, що відображає взаємозв'язок між ринком, ресурсами, процесами та фінансовими результатами підприємства. Такий підхід є особливо релевантним для будівельної галузі, де виробничі процеси мають проєктний характер, а тривалість життєвого циклу продукту поєднує етапи інвестування, будівництва, реалізації та експлуатації.

Традиційно для будь-якого підприємства на його діяльність впливають зовнішні і внутрішні чинники. Серед зовнішніх — макроекономіка, настрої споживачів,

конкуренти тощо, серед внутрішніх — кадрова, інвестиційна політика керівництва, загальна структура підприємства, його розмір тощо.

У таких умовах важливо не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, вибудовуючи власний вектор розвитку. Саме тут постає питання бізнес-моделі та бізнес-стратегії будь-якої організації. Якщо модель окреслює загальний спосіб функціонування підприємства — хто є його клієнтами, яким чином створюється та доставляється цінність, — то стратегія визначає, як саме підприємство буде рухатися у вибраному напрямку, які ресурси залучатиме, на які ринкові можливості спиратиметься та яким чином забезпечуватиме конкурентоспроможність.

О. Касич та І. Рафальська пропонують для аналізу такі підходи для визначення бізнес-моделей підприємств:

1. Підхід Бостонської консалтингової групи

Одним із поширених підходів до опису бізнес-моделі є концепція, запропонована Бостонською консалтинговою групою (БКГ), згідно визначенню якої бізнес-модель складається з двох базових компонентів: ціннісної пропозиції та операційної моделі. Ціннісна пропозиція визначає яку саме користь отримує споживач, які потреби задовольняються та на який ринковий сегмент орієнтується підприємство. У ситуації з будівельними компаніями це може проявлятися у спеціалізації на певному типі об'єктів, швидкості реалізації проєктів або комплексності наданих послуг.

Операційна модель відображає внутрішню логіку створення цінності та охоплює модель доходів, структуру витрат, ланцюжок створення цінності та архітектуру бізнес-системи. У будівництві, як і у багатьох інших галузях, операційна модель має чи не найголовніше значення, оскільки визначає ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, тобто здатності підприємства стабільно підтримувати необхідні показники оборотного капіталу для стабільності діяльності підприємства. Перевагою підходу БКГ є чітке розмежування стратегічного та операційного рівнів управління, що дозволяє узгоджувати довгострокові цілі з поточною діяльністю підприємства.

2. Гарвардський підхід до визначення бізнес-моделі

Гарвардська школа менеджменту пропонує підхід, у якому ключовим елементом бізнес-моделі виступає ціннісна пропозиція клієнту (Customer Value Proposition, CVP). Головним чином тут визначається здатність підприємства виявляти потреби клієнта та запропонувати продукт або послугу, що створює для нього цінність, яку можна виміряти. В контексті будівельної галузі тут можна визначити оптимальне співвідношення ціни та якості, гнучкість проєктних рішень або мінімізацію експлуатаційних витрат об'єкта.

Другим ключовим елементом є модель прибутку, яка охоплює джерела доходів, структуру витрат, рівень прибутковості та швидкість обіговості капіталу. Для будівельних підприємств ця складова має особливе значення з огляду на значну ємність капіталу та тривалі інвестиційні процеси. Доповнюють модель ключові ресурси та ключові процеси, які забезпечують стабільну реалізацію проєктів і відтворюваність результатів. Гарвардський підхід дозволяє розглядати бізнес-модель як інстру-

мент забезпечення фінансової стійкості та, як наслідок, довіри з боку замовників і інвесторів.

3. Підхід консалтингового центру IBM

Модель IBM вирізняється комплексністю та орієнтацією на трансформаційні процеси. У її межах бізнес-модель розглядається як динамічний інструмент розвитку підприємства, що враховує не лише поточну структуру діяльності, а й потенціал масштабування, диверсифікації та впровадження інновацій. Особливий акцент робиться на управлінні знаннями, цифровізації процесів і використанні сучасних інформаційних технологій.

Для будівельних підприємств підхід IBM є актуальним у контексті впровадження BIM-технологій, цифрового контролю виконання робіт, автоматизації управління процесами та ризиками. Така бізнес-модель сприяє підвищенню прозорості діяльності, скороченню фінансових витрат і підкресленню основних переваг підприємства на фоні конкурентів [1].

Будівельна галузь при цьому є однією з найбільш чутливих до зовнішнього середовища. Будівництво є індикатором розвитку регіону чи макроекономічної системи. Також будівельна галузь і нерухомість загалом можуть бути як предметом глобальних економічних криз (іпотечна криза 2008-го року), так і можуть стимулюватися завдяки загальнодержавним цільовим програмам ("Велике будівництво", 2020-дотепер). Тож від правильно обраної бізнес-стратегії залежить майбутній розвиток як і окремо взятої компанії, так і галузі загалом.

Згадані макроекономічні кризи є загальним підсумком впливу багатьох факторів нижчих макро— та мікроекономічних чинників, які виникають внаслідок фінансових дисбалансів на більш локальних рівнях на таких, як держави, регіону тощо.

Розглянемо декілька зовнішніх чинників впливу на будівельну галузь на прикладі дослідження Журке А. та Покровської Н.:

1. Зростання імпорту

Активізація імпорتنих потоків будівельних матеріалів посилює конкуренцію між українськими та іноземними виробниками. Зокрема, обмеження роботи вітчизняних заводів цементу сприяють збільшенню частки імпортного цементу, що прямо знижує позиції українських підприємств.

Автор зазначає основними шляхами подолання цієї кризи державне стимулювання локального виробництва, насамперед у вигляді субсидій чи податкових пільг, що дозволяє зменшити залежність ринку від зовнішніх постачальників і підвищити конкурентоспроможність української продукції. Втім, у цьому випадку ми вбачаємо найбільш ринковими методами — податкові пільги та пільгове кредитування підприємств, оскільки державне стимулювання субсидіями може призводити до "штучних", неприродних показників зростання виробництва та діяльності підприємства.

2. Проблеми виробництва

На виробництво будівельних матеріалів впливають перебої в енергетиці, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження виробничих потужностей через воєнні дії. Це призводить до скорочення обсягів випуску цементу, бетону, металоконструкцій тощо.

Для мінімізації наслідків необхідним є розвиток внутрішньої логістики, диверсифікація постачання сировини та модернізація виробничої бази.

3. Дефіцит фінансування

Будівельна галузь є капіталомісткою, тому обмеження інвестицій, особливо державних, безпосередньо скорочує обсяги будівництва. Зменшення фінансування інфраструктурних проєктів знижує сукупний попит на послуги генпідрядників та постачальників матеріалів.

Автори вважають, що рішенням може стати залучення альтернативних фінансових джерел — приватних інвесторів, міжнародних донорів, програм відновлення та кредитних гарантій. Також, як одне з потенційних рішень, може бути диверсифікація діяльності підприємства — як всередині будівельної галузі, так і в інших, непрофільних галузях для підприємства для підтримки вражених галузей на умовах перехресного фінансування.

4. Брак кваліфікованих кадрів

Через мобілізацію та еміграцію ринок праці зазнав істотного відтоку спеціалістів, особливо інженерно-технічного персоналу та робітників. Втрата понад 100 тис. працівників суттєво зменшує кадровий потенціал галузі.

Серед можливих заходів — програми перепідготовки, професійне навчання на виробництві, створення умов для повернення або утримання кадрів. Також останнім часом набуває поширення практика залучення емігрантів, втім, станом на 2025 рік, ця практика в основному поширюється на робочі спеціальності.

5. Логістичні проблеми

Через блокування транспортних шляхів, зростання вартості пального та руйнування інфраструктури ускладнюється доставка цементу, металу, деревини та інших матеріалів. Це провокує дефіцит на будівельних майданчиках і підвищує собівартість проєктів.

Подолання цього фактору здійснюється через перехід на локальні матеріали, розвиток альтернативних маршрутів або будівництво складів ближче до місць споживання.

Окрім географічних факторів, підприємства можуть приймати рішення про перехід від аутсорсингу перевезень до створення власних транспортних парків для максимального забезпечення своєї діяльності від впливу зовнішніх чинників в умовах криз.

6. Ризики безпеки

Будівельні майданчики часто розташовані в зонах ризику, де можливі обстріли або руйнування об'єктів. Безпека впливає не лише на темпи робіт, а й на рішення інвесторів щодо доцільності запуску нових проєктів.

Розв'язання передбачає перенесення виробництва у безпечніші регіони, підсилення захисної інфраструктури, впровадження стандартів безпеки.

7. Використання нових технологій

Сучасні технології, такі як 3D-друк бетоном, енергозберігаючі матеріали чи модульне будівництво, створюють умови для підвищення ефективності. Водночас їх упровадження потребує значних інвестицій.

Подолати технологічний розрив можна шляхом державного та приватного інвестування, технологічного трансферу та розвитку інноваційних центрів.

8. Фокус на оборонному будівництві

Частина ресурсів спрямовується на будівництво укріплень, ремонт критичних об'єктів, шляхи забезпечення обороноздатності. Це спричиняє перерозподіл ресурсів на користь оборонних програм.

Адаптація — розвиток підприємств, які спеціалізуються на оборонному будівництві, або інтеграція таких робіт в портфель послуг компанії.

Втім, варто розуміти, що оборонні програми зменшуватимуться по мірі охолодження геополітичного середовища. І хоч терміни закінчення військових дій спрогнозувати важко, варто диверсифікувати свою діяльність.

9. Державна підтримка

Держава встановлює норми та правила, від яких залежить швидкість реалізації проєктів, сертифікація матеріалів і регулювання ринку. Оновлення нормативної бази може як ускладнювати, так і спрощувати діяльність підприємств.

Автори вважають, що модернізація нормативної бази, цифровізація дозвільних процедур, зниження бюрократичних бар'єрів сприятимуть покращенню інвестиційних умов у галузі

Вона одночасно залежить від макроекономічних коливань, вартості капіталу, регуляторної політики держави, циклів ділової активності, купівельної спроможності населення та інвестиційної поведінки бізнесу. Кожен із цих факторів може суттєво змінювати обсяг робіт на ринку, вартість ресурсів та профіль попиту.

Не менш вагомими є внутрішні чинники, які визначають, наскільки будівельна компанія здатна адаптуватися. Такими чинниками є структура управління, досвід і кваліфікація персоналу, наявність технічної бази, технологічний рівень, фінансова стійкість і доступ до капіталу [2].

Поєднання цих факторів формує поведінкову модель підприємства, тобто спосіб, яким компанія реагує на зовнішні сигнали та перетворює їх на можливості або ризики. У контексті будівельної галузі такою поведінковою моделлю стає вибір формату діяльності — B2G, B2B, B2C, або операційної моделі у будівельному процесі — генпідрядника, субпідрядника чи девелопера. Кожна з них задає власні логіку роботи, вимоги до ресурсів та стратегічну архітектуру.

Таким чином, бізнес-модель у будівництві — це інструмент виживання й одночасно розвитку, що дозволяє компанії зайняти місце в системі ринку, взаємодіяти з іншими його учасниками та забезпечувати життєвий цикл власної діяльності в умовах постійних змін.

З огляду на складність зовнішнього середовища та внутрішню структуру підприємства, будівельні організації формують власні моделі діяльності, що визначають їхню ринкову поведінку. Такі моделі виступають стратегічними векторами, що задають спосіб взаємодії з замовником, розподіл відповідальності, рівень ризику та можливості для розвитку. На основі досліджень Вечірко В.В. ми можемо виокремити три основні напрямки ринкової орієнтації у будівельній галузі — B2G, B2B і B2C, а також три операційні моделі: генпідрядна, субпідрядна та інвестиційно-девелоперська.

— B2G-модель: виконання державних замовлень

B2G-модель (business-to-government) охоплює роботу будівельних компаній із державними структурами — міністерствами, місцевою владою, державними підприємствами. Така форма діяльності відзначається високим рівнем формалізації, жорсткими вимогами та залежністю від бюджетних циклів.

Особливостями цієї моделі є: тендерність процедур, що передбачає відкриту конкуренцію та мінімізацію

корупційних ризиків; стабільність фінансування за умов виконання нормативних вимог; високий ступінь контролю за строками та якістю робіт; низька маржинальність, але значні об'єми виконання робіт у проєктах.

Такі компанії зазвичай мають розвинений адміністративний апарат, здатний працювати з великими пакетами документації, та розвинуту матеріально-технічну базу, що дозволяє гарантувати виконання великих інфраструктурних контрактів.

Ця модель актуальна в Україні, особливо в контексті будівництва та ремонту автомобільних шляхів, державних програм таких, як "Велике будівництво" та ліквідації наслідків російських атак в умовах повномасштабної війни з 2022 року. В умовах, коли приватний сектор прагне до мінімізації ризиків та, як наслідок, не розвиває свою діяльність так, як розвивав у мирні часи, державний сектор характеризується відносно стабільними обсягами замовлень та передбачуваністю фінансових транзакцій.

— B2B-модель: взаємодія між бізнес-структурами

У сегменті B2B будівельні компанії працюють з корпоративними замовниками — промисловими підприємствами, торговельними мережами, логістичними операторами, комерційними девелоперами. Ця модель більш гнучка у порівнянні з B2G, але потребує високого рівня компетентності та адаптивності.

B2B-модель характеризується такими рисами, як складні та індивідуальні технічні рішення, адаптовані під специфіку бізнесу клієнта; довгострокові партнерства, що з часом формують стабільний портфель замовлень. Це пов'язано з індивідуальним стилем кожного бізнес-партнера, через що будівельна компанія має задовольнити критерії бренду замовника на кожному об'єкті.

Компанії, що працюють у B2B, приділяють значну увагу проєктному менеджменту, технологіям (зокрема BIM-моделюванню), інжинірингу та постійній оптимізації витрат. Саме ця модель найчастіше стає основою для зростання середніх і великих будівельних організацій.

Такі компанії характеризуються орієнтацією на співробітництво з великими комерційними замовниками, які стабільно розширюють чи оновлюють свої активи в нерухомості — наприклад, замовниками часто бувають торговельні мережі. Також B2B-модель може використовуватися і всередині будівельної галузі: наприклад, між девелоперами та постачальниками будівельних матеріалів.

— B2C-модель: робота з кінцевим споживачем

B2C-сегмент у будівництві найчастіше асоціюється з житловою нерухомістю: будівництвом багатоквартирних житлових комплексів, котеджних містечок, реконструкцією або ремонтом приватних будинків чи квартир. Особливість цієї моделі полягає в тому, що поведінка кінцевого споживача значною мірою залежить від емоційних та психологічних факторів.

B2C-модель характерна високими вимогами довіри до компанії, постійними контактами із цільовою аудиторією та сильною чутливістю до економічного стану в країні.

Ця модель найбільш конкурентна та потребує збалансованого поєднання фінансової стійкості, маркетингової активності та якісного управління продажами [3].

Операційні бізнес-моделі компаній

Окрім орієнтації на тип споживача, будівельні підприємства вибудовують власну операційну модель,

що визначає рівень їхньої відповідальності за проєкт та ступінь інтегрованості у виробничий процес.

— Генпідрядна модель

Генпідрядник бере на себе повну відповідальність за реалізацію проєкту та координує роботу всіх залучених учасників — від субпідрядників до постачальників матеріалів. Для замовника це означає наявність єдиної точки відповідальності, що спрощує контроль та зменшує ризики.

Такі компанії потребують значних адміністративних, фінансових і технічних ресурсів, але й отримують найбільшу частку вартості проєкту.

— Субпідрядна модель

Субпідрядні організації спеціалізуються на вузькому виді робіт — бетонних, сантехнічних, оздоблювальних, електромонтажних тощо. Вони формують технологічну архітектуру будівельного процесу — це зумовлено конкретизацією напрямку кожного субпідрядника.

Кожен субпідрядник концентрується на конкретному напрямку своєї діяльності, і ці рівні організацій характеризуються високим рівнем конкуренції. Внаслідок цього субпідрядні організації зазвичай дуже залежні від своїх замовників — підрядників, і загалом мають дуже обмежений вплив на загальний результат проєктів. Субпідрядну модель найчастіше використовують малі та середні підприємства.

— Інвестиційно-девелоперська модель

Це найбільш комплексна та стратегічно складна модель, у якій підприємство не лише будуватиме, а й бере на себе економічну, юридичну та управлінську відповідальність за весь цикл створення об'єкта нерухомості. На відміну від підрядних та субпідрядних організацій, цій моделі притаманна більша автономність відносно контрагентів і, водночас, більшою відповідальністю перед кінцевими споживачами.

Модель девелопера передбачає широкий спектр організаційних процесів, такі як пошук земельних ділянок для будівництва, передбачення дизайнерських та фінансових аспектів проєкту, співпраця з кредиторами та інвесторами організація будівельного процесу, маркетинг, продаж та післяпродажний сервіс.

Ця модель поєднує високий рівень ризику з найвищим потенціалом прибутковості, оскільки саме девелопер отримує додану вартість від повного життєвого циклу нерухомості.[4]

Конкуренція на цільових ринках та необхідність задоволення потреб клієнтів вимагають від підприємства впроваджувати перелік заходів для підтримки власної конкурентоздатності. Такими інструментами можуть бути контроль якості, диверсифікація портфелю, стабілізація операційної діяльності та системний розвиток маркетингу та бренду. Це дозволяє компанії знаходити та залучати нових клієнтів, задовольняти їх потреби по кількісним і якісним показникам, а також більш чітко розподіляти ресурси для підтримки власної діяльності.

— Впровадження системи управління якістю (ISO 9001; TQM)

Для цього необхідно розробити та впровадити процесно-орієнтовану систему управління якістю згідно з вимогами ISO 9001:2015, інтегрувати елементи TQM у важливі операційні процедури (контроль постачання, контроль виконання робіт, внутрішній аудит).

Згідно з дослідженням Анісімової ТМ, формалізована СУЯ забезпечує підвищення прозорості виробничих процесів, зменшення кількості дефектів та рекламцій, а також підвищує конкурентоспроможність при участі в тендерах та публічних закупівлях. Практична реалізація стандарту потребує документування процесів, визначення критеріїв якості та регулярного внутрішнього аудиту.

Серед результатів запровадження системи управління якістю автор визначає: стабілізацію операційної діяльності, зниження непередбачуваних витрат, підвищення ймовірності перемоги в конкурсах, кращу взаємодію з постачальниками та замовниками.[5]

— Формування диверсифікованого портфеля проєктів (різні горизонти та рівні ризику)

Варто структурувати портфель замовлень за трьома кластерами: короткострокові (оперативні роботи, ремонти), середньострокові (комерційні та інфраструктурні контракти середнього масштабу) і довгострокові (великі державні або девелоперські проєкти). Для кожного кластеру розробити окремі фінансові й кадрові резерви та сценарії управління ризиками.

Дослідження Лозовського О.М. з управління ризиками і формування інвестиційних портфелів вказують на те, що диверсифікація портфеля зменшує загальну волатильність грошових потоків і підвищує стійкість компанії в умовах циклічності ринку. Дослідження з українського сектору будівництва підкреслюють важливість поєднання проєктів з різною тривалістю для забезпечення ліквідності та збереження виробничого потенціалу під час спадів.

Це сприятиме рівномірному розподіленню грошових потоків, а також сприятиме можливості швидкої реакції на локальні шоки, зменшення ризику повної зупинки діяльності.[6]

— Системний розвиток маркетингу та бренду компанії (B2B/B2C позиціонування)

Розробити маркетингову стратегію, що включає брендування (корпоративний стиль, кейси, відгуки), сегментований підхід до клієнтів (B2B vs B2C), цифрову присутність (сайт, портфоліо, CRM) та комплекс післяпродажного обслуговування. Для B2B — акцент на професійних доказах компетенцій і сертифікатах; для B2C — на довірі, гарантіях та демонстрації якості.

Дослідження Марченко С. М., Захарченко П. В. з промислового маркетингу в будівництві та маркетингових аспектів організації будівельних проєктів показують, що системний маркетинг підвищує довіру замовників, покращує позиціонування на конкурентному ринку і сприяє реалізації проєктів із вищою маржею. Освітні та наукові матеріали рекомендують інтегрувати маркетингові підходи у планування проєктів та управління ланцюжком створення цінності.

У підсумку це сприятиме підвищенню впізнаваності, кращому доступу до платоспроможних замовлень, зростанню повторних продажів і рекомендацій.[7]

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах ринкового середовища вибір оптимальної бізнес-моделі відіграє чи не найголовнішу роль у становленні та розвитку підприємства. Оптимально підібрана модель допомагає підприємствам стабільно працю-

вати на ринку, набуваючи ресурси для майбутніх інвестицій та підтримки діяльності.

Підприємства можуть змінювати свої бізнес-моделі, виходячи з актуальних зовнішніх і внутрішніх умов: воно може переходити із моделі субпідрядника до генпідрядника, коли має відповідні ресурси, і навпаки — використовувати субпідрядну модель при неможливості використовувати альтернативні сценарії роботи.

На українському будівельному ринку у кожній з підгалузей вже сформувались свої лідери, які різним чином задають тон роботи своїм субпідрядникам.

Новим підприємствам, щоб закріпитися на конкретних позиціях, необхідно враховувати актуальні кон'юктурні реалії і враховувати свої потенціал та вразливі точки на початку виконання своїх наступальних стратегій.

Література:

1. Касич А., Рафальська І. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. Причорноморські економічні студії. № 37. С. 86—92. URL: <https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf>

2. Журке А., Н. Покровська. Адаптація бізнес-процесів підприємств будівельної галузі в умовах зростаючих оборонних потреб держави. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Міжнар. наук.-пр. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 112—113. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329457>

3. Вечірко В. Дослідження особливостей підприємницької діяльності в умовах однорангової економіки: магістерська робота. Суми, 2023. 57 с.

4. Колодяжна Т., Винниченко О. Інтеграція будівельних підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-16>

5. Анісімова Т. Розробка та впровадження систем управління якістю на підприємстві: магістерська робота. Харків, 2024. 81 с.

6. Лозовський О. Управління формуванням інвестиційного портфеля ключової складової конкурентоспроможності підприємства. Наукова практика: сучасні та класичні методи досліджень. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.021>

7. Марченко С., Захарченко П. Промисловий маркетинг у будівництві. Київ: КНУБА, 2023. 215—224 с.

References:

1. Kasych, A.O. and Rafalska, I.V. (2019), "Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi, vol. 37, pp. 86-92, available at: <https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/13356/3/18.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

2. Zhurke, A. (2025), "Adaptation of business processes of construction industry enterprises in the context of growing defense needs of the state", Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: Mizhnar. nauk.-pr. konf., [Business, innovations, management: problems and prospects: International scientific-practical conference], April 24, Kyiv, Ukraine, pp. 112—113, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329457>

proc.kpi.ua/article/view/329457 (Accessed 01 Jan 2025).

3. Vechirko, V. (2023), "Research on the peculiarities of entrepreneurial activity in the context of a peer-to-peer economy", Master's thesis, Sumy, Ukraine.

4. Kolodyazhna, T. and Vynnychenko, O. (2023), "Integration of construction enterprises as a factor in increasing their competitiveness", Infrastruktura rynku, Vol. 72. <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-16>

5. Anisimova, T. (2024), "Development and implementation of quality management systems at the enterprise", Master's thesis, Kharkiv, Ukraine.

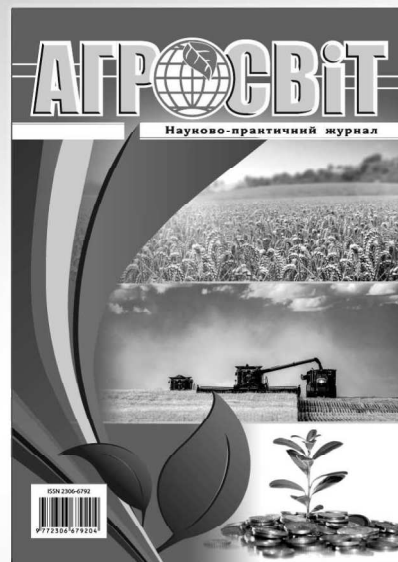
6. Lozovsky, O. (2023), "Management of the formation of the investment portfolio of the key component of the enterprise's competitiveness", Naukova praktyka: suchasni ta klasychni metody doslidzhen' [Scientific practice: modern and classical research methods], Boston, USA. <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.021>

7. Marchenko, S. M. and Zakharchenko, P. V. (2023), Promyslovyj marketynh u budivnytstvi [Industrial marketing in construction: a textbook], KNUBA, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 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

Т. В. Пуліна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри "Менеджмент та адміністрування",
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2672-8281>
О. О. Софіна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6644-6377>
Д. В. Ярмусь,
аспірант кафедри "Менеджмент та адміністрування",
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4386-797X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.101

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

T. Pulina,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Administration,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
O. Sorina,
PhD, Associate Professor of the Department of Management and Administration,
National University "Zaporizhzhia Polytechnic"
D. Yarmus,
Postgraduate student, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT RISKS OF AN ENTERPRISE:
MECHANISMS FOR MINIMISING ENVIRONMENTAL AND SOCIAL THREATS

У статті досліджено проблематику управління ризиками сталого розвитку підприємств в умовах війни, коли традиційні підходи до ризик-менеджменту виявляються недостатніми для реагування на комплексні екологічні та соціальні загрози. Обґрунтовано, що воєнні дії формують принципово новий тип ризикового середовища, для якого характерні багатовекторність, висока мінливість та посилення взаємозалежності між економічними результатами діяльності підприємства, станом довкілля та соціальною стабільністю персоналу і громад. Показано, що екологічні ризики в умовах війни виходять за межі виробничо-техногенних загроз і набувають стратегічного характеру, обмежуючи можливості відновлення ресурсної бази та сталого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Соціальні ризики розглянуто як фактори, що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, продуктивність праці, збереження людського капіталу та репутаційну стійкість організації. Здійснено систематизацію ключових ризиків сталого розвитку, проаналізовано методи їх ідентифікації та оцінювання з урахуванням високого рівня невизначеності, а також обґрунтовано доцільність застосування

сценарного та комбінованого підходів у кризових умовах. Запропоновано структурований механізм управління ризиками сталого розвитку, що включає діагностичний, аналітико-оціночний, стратегічний, превентивно-операційний, комунікаційно-прозорий та контрольно-оцінювальний блоки. Доведено, що циклічний характер функціонування механізму забезпечує його адаптивність до швидких змін зовнішнього середовища та дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення. Сформовано систему показників оцінювання ризиків сталого розвитку, згруповану за екологічними, соціальними, поведінково-репутаційними та інтегральними ознаками, яка створює аналітичну основу для моніторингу рівня ризиків і оцінювання ефективності управлінських заходів. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму та системи показників для підвищення стійкості підприємств, забезпечення безперервності їх діяльності та формування передумов для відновлення і розвитку у післявоєнний період.

The article addresses the issue of sustainable development risk management of enterprises under wartime conditions, when traditional risk management approaches become insufficient to respond to complex environmental and social threats. It is substantiated that military actions create a fundamentally new type of risk environment characterized by multidirectionality, high volatility, and an intensified interdependence between economic performance, environmental conditions, and social stability of personnel and local communities. It is demonstrated that environmental risks during wartime go beyond conventional production and technological threats and acquire a strategic nature, limiting the ability of enterprises to restore their resource base and ensure long-term sustainable functioning. Social risks are examined as factors that directly affect managerial decision-making quality, labor productivity, preservation of human capital, and the reputational resilience of organizations. The study proposes a structured mechanism for managing sustainable development risks, which includes diagnostic, analytical and evaluative, strategic, preventive and operational, communication and transparency, and control and evaluation blocks. It is proven that the cyclical functioning of this mechanism ensures its adaptability to rapid changes in the external environment and enables timely adjustment of managerial decisions. A system of indicators for assessing sustainable development risks is structured and grouped into environmental, social, behavioral and reputational, and integral categories, forming an analytical basis for monitoring risk levels and evaluating the effectiveness of management measures. The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the proposed mechanism and indicator system to enhance enterprise resilience, ensure business continuity, and create prerequisites for recovery and development in the post-war period.

Ключові слова: сталий розвиток, ризик-менеджмент, екологічні ризики, соціальні ризики, воєнні дії, стійкість підприємства, управлінський механізм.

Key words: sustainable development, risk management, environmental risks, social risks, military actions, enterprise resilience, management mechanism.

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

Сучасні підприємства зіштовхуються із зростаючим впливом екологічних і соціальних чинників, які здатні суттєво змінювати умови господарювання та формувати нові виклики для їх довгострокової життєздатності. Порушення екологічної рівноваги, виснаження природних ресурсів, підвищення вимог суспільства до якості та безпеки продукції, зміна трудових відносин і посилення відповідальності перед громадою створюють низку ризиків, що не можуть бути усунені традиційними методами управління. Вони мають комплексний характер, оскільки поєднують економічні наслідки з морально-етичними вимогами та впливають на репутацію

підприємства, рівень довіри споживачів, позиції на ринку і можливість залучення інвестицій.

Незважаючи на зростання уваги до концепції сталого розвитку, в управлінській практиці до цього часу зберігається фрагментарне сприйняття екологічних і соціальних загроз. Більшість компаній орієнтується переважно на короткострокові результати та фінансові показники, ігноруючи відтерміновані наслідки впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, персонал та суспільство. Це призводить до того, що ризики нематеріального характеру перетворюються на реальні бар'єри розвитку, збільшують витрати на відновлення репутації, правові врегулювання, відшкодування шкоди та забезпечення безпеки працівників.

За таких умов виникає потреба у науковому обґрунтуванні управлінських механізмів, які здатні ідентифі-

кувати, оцінювати та мінімізувати загрози, пов'язані з екологічними і соціальними аспектами діяльності, забезпечуючи гармонійний баланс між економічними інтересами та відповідальністю перед суспільством. Недостатність методичного забезпечення, низький рівень інтеграції цих ризиків у стратегічне планування, а також відсутність належної системи моніторингу є основними науковими та практичними проблемами, що ускладнюють досягнення стабільності та стійкості розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наявні наукові та аналітичні джерела демонструють декілька чітко окреслених напрямів дослідження ризиків сталого розвитку.

Класичні праці, наприклад, Д. Медоус, Д. Медоус, Дж. Рандерса та У. Бехрама [16], а також звіти світових організацій [8, 7, 19, 20], присвячені концепції збалансованого розвитку суспільства та економіки, формують загальнотеоретичне підґрунтя для осмислення екологічних і соціальних загроз у діяльності підприємств. У цих роботах акцент робиться на необхідності поєднання економічного зростання з раціональним використанням ресурсів і підвищенням якості життя населення.

Другу групу становлять дослідження, у яких розкривається зміст ризиків, пов'язаних із переходом до стійких моделей розвитку та пропонуються підходи до управління ними. Н. Манаб, Н. Азіз, Д. Жади [13], З. Луї [12] та інші, зосереджуються на побудові інтегрованих рамок та методології оцінювання загроз, які поєднують екологічні, соціальні й економічні чинники. У дослідженнях з'ясовуються взаємозв'язки між управлінням такими ризиками і фінансовою стійкістю підприємств, зокрема ризиком неплатоспроможності, інвестиційною привабливістю та доступом до капіталу.

Окремий дослідницький пласт формують праці дослідників, що присвячені ризикам, які виникають через екологічні, соціальні та управлінські фактори у системі прийняття управлінських рішень. Так, С. Батка-Думітра [11], С. Разак [18] та інші працюють над класифікацією нових типів загроз, підходах до їх картування, ранжування та кількісної оцінки, а також досліджують вплив нематеріальних ризиків на репутацію, вартість бренду та лояльність зацікавлених сторін. Дослідження демонструють, що інтеграція екологічних і соціальних загроз у загальний контур ризик-менеджменту розглядається передусім через призму вимог інвесторів, регуляторів і міжнародних ініціатив.

Наприклад інвестори та співзасновники групи підприємств ТОВ "Укрспецмаш" та ПАТ "Азовський машинобудівний завод" з Канади та Ізраїлю вимагають від їх керівників забезпечити прогнозовану імовірність екологічних загроз при експлуатації продукції заводів. Насамперед це стосується теплообмінного обладнання, яке працює з агресивними, токсичними, вибухо-пожежними небезпечними технологічними продуктами. Для виконання поставлених завдань в лабораторіях заводу в співпраці з науковими установами НАН України, університетами зокрема НУ "Запорізька політехніка", Приазовський державний технічний університет тощо започатковано науково-технічні дослідження спрямовані на

підвищення надійності їх продукції та оцінювання та прогнозування практичних параметрів їх [4; 15—16].

Українські дослідники, зокрема В. Горбаньов [1], А. Карпенко, С. Лоза [2], О. Ковтун [3], О. Слободянюк, О. Кібік, В. Котлубай [7], Н. Чернявський, Н. Хмельовська [9], Л. В. Шаульська, П. Г. Перерва, Т. О. Кобєлева [10] акцентують увагу на взаємозв'язку підприємницьких ризиків і стійкості розвитку підприємства, розробляють підходи до оцінювання рівня стійкості з урахуванням екологічних та соціальних чинників, пропонують класифікацію ризиків сталого розвитку для національних реалій. У працях з ризикології формуються загальні підходи до ідентифікації та оцінювання ризиків, які можуть бути адаптовані до завдань стійкого розвитку, однак найчастіше без детальної конкретизації управлінських інструментів саме для екологічних і соціальних загроз. Окремі дослідження присвячені загрозам економічній безпеці підприємств, що впливають із неврахування екологічних та соціальних вимог, а також аналізу ризиків у банківській сфері, де еколого-соціальні фактори поступово перетворюються на елемент регуляторної політики. Практичний вимір проблематики відображено у нефінансових звітах великих підприємств, матеріалах професійних асоціацій та аналітичних оглядах, які пропонують приклади карт ризиків, системи ключових показників і організаційні підходи до моніторингу загроз.

Разом із тим проведений аналіз показує, що низка важливих аспектів залишається недостатньо опрацьованою. По-перше, у наукових роботах рідко пропонується цілісний управлінський механізм, який би інтегрував ризики сталого розвитку в загальну систему стратегічного управління підприємством. По-друге, переважна частина досліджень зосереджена на фінансовому секторі та великих корпораціях, тоді як специфіка промислових, логістичних та сервісних підприємств, особливо середнього бізнесу, висвітлена фрагментарно. По-третє, недостатньо розробленими залишаються методи кількісного вимірювання впливу екологічних і соціальних ризиків на результати діяльності підприємства, зокрема на структуру витрат, продуктивність, інноваційну активність та довгострокову конкурентоспроможність. Окремим проблемним полем є контекст країн, що переживають військові дії та глибокі структурні трансформації. Для таких економік практично відсутні моделі, які б поєднували ризики безпеки, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, посилення соціальної напруги з традиційно розглянутими екологічними та соціальними загрозами діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення підходів до ідентифікації та мінімізації екологічних і соціальних ризиків підприємства в умовах війни та формування управлінського механізму, що інтегрує ці загрози у стратегічне управління і зміцнює стійкість організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнні дії різко посилюють взаємозв'язок між економічними, соціальними та екологічними компонента-

ми розвитку підприємства, формуючи новий тип ризикового середовища, що характеризується багатокторністю та високою мінливістю. Екологічні ризики набувають прояву у вигляді руйнування природних систем, локального забруднення територій, змін гідрологічних і ґрунтових характеристик, а також зростання небезпеки на промислових об'єктах, що перебувають у зоні бойових дій. Такі порушення середовища спричиняють не лише прямі фінансові втрати, але й формують довготривалі перешкоди для відтворення ресурсної бази підприємства та стабільного функціонування його виробничої інфраструктури.

Соціальні ризики в умовах війни стають не менш загрозливими, оскільки охоплюють широкий спектр проблем — від скорочення трудового потенціалу, зростання вимушеної мобільності та погіршення умов праці до зниження рівня соціальної захищеності працівників і появи прихованих психологічних наслідків тривалого стресу. Вони здатні трансформувати внутрішні управлінські процеси, послаблювати організаційну культуру, погіршувати продуктивність праці та підірвати довіру персоналу до підприємства. Усукупності ці ризики створюють середовище, де навіть незначні управлінські помилки можуть призвести до дестабілізації виробництва та втрати ринкових позицій.

Комплексність цих загроз потребує їхнього осмислення в контексті концепції сталого розвитку, яка передбачає не лише реагування на окремі негативні фактори, а й формування системи узгоджених довгострокових рішень, здатних зменшувати вразливість підприємства [4]. Усунення короткострокових дизбалансів без урахування стратегічних наслідків може спричинити накопичення прихованих ризиків, які в майбутньому трансформуються у широкомасштабні соціально-економічні втрати.

Комплексний аналіз ризиків сталого розвитку передбачає виявлення загроз, що виникають як у внутрішній структурі підприємства, так і на рівні взаємодії з зовнішнім середовищем — державою, громадою, споживачами, постачальниками та міжнародними партнерами. Для цього застосовується низка методів:

- побудова профілю ризиків, що дозволяє визначити критичні джерела загроз та можливі шляхи їхнього поширення;
- картування ризиків, яке забезпечує візуалізацію взаємозв'язків між факторами та створення основи для їхнього ранжовання;
- формування системи індикаторів, що дає змогу вимірювати вплив ризиків на діяльність підприємства та відстежувати їхню динаміку в часі;
- сценарне моделювання, орієнтоване на відтворення можливих траєкторій розвитку подій;
- оцінювання чутливості, що дозволяє оцінити, як зміна одного параметра вплине на загальний рівень ризику.

В умовах війни ключовими стають саме сценарні та комбіновані підходи, оскільки вони здатні врахувати раптові зміни соціально-економічних та екологічних умов, а також непередбачуваність поведінки ресурсних систем у кризових ситуаціях.

Ефективний механізм управління ризиками сталого розвитку має бути адаптивним, випереджаючим та оріє-

нтованим на інтеграцію екологічних і соціальних загроз у стратегічну систему управління підприємства.

Зміст такого механізму можна представити як послідовність взаємопов'язаних елементів:

1. Діагностичний блок — спрямований на своєчасне виявлення загроз та аналіз факторів, що формують ризикове середовище підприємства. Він включає:

- моніторинг екологічного стану територій;
- аналіз соціальних тенденцій (міграція, трудові потоки, зміни у громаді);
- оцінювання уразливості виробничих потужностей;
- визначення залежності підприємства від критичних ресурсів.

2. Аналітико-оціночний блок — передбачає деталізацію ризиків за їхньою природою, масштабами впливу та ймовірністю реалізації. Основні методи:

- матриці ризиків,
- індикаторні системи,
- експертні оцінки,
- кількісні моделі еколого-соціального впливу.

3. Завдання стратегічного блоку інтегрувати знання про ризики у стратегічні документи підприємства:

- визначення ризик-орієнтованих стратегічних цілей;
- формування альтернативних стратегічних сценаріїв;
- розроблення політик сталого розвитку;
- закріплення відповідальності за управління ризиками на різних рівнях управління.

4. Превентивно-операційний блок. Зосереджений на запобіганні загрозам та скороченні їхнього впливу:

- впровадження процедур екологічної безпеки;
- організація програм підтримки персоналу;
- адаптація виробничих процесів до нестабільних умов;

— створення системи раннього попередження про соціальні та екологічні інциденти.

5. Комунікаційно-прозорий блок орієнтується на формування довіри до підприємства:

- публікація нефінансової звітності;
- відкриті комунікації зі стейкхолдерами;
- участь у відновленні територій;
- соціальна підтримка громад.

6. Контрольно-оцінювальний блок використовується для періодичного аналізу ефективності механізму:

- аудит ризиків;
- регулярне оновлення карт ризиків;
- оцінювання виконання превентивних програм;
- перегляд стратегічних сценаріїв.

Щоб здійснювати контроль за рівнем ризиків та ефективністю управління ними, використовуються такі групи індикаторів:

а) Екологічні показники: обсяг екологічних збитків, кількість зафіксованих інцидентів забруднення, рівень споживання критичних ресурсів, індекс екологічної стійкості підприємства;

б) Соціальні показники: рівень плинності кадрів та втрат трудового потенціалу, абсолютна та відносна кількість працівників, які потребують психологічної підтримки, частота порушень умов праці, індекс соціальної стабільності персоналу;

Таблиця 1. Показники оцінювання екологічних, соціальних та інтегральних ризиків сталого розвитку підприємства в умовах війни

Група показників	Показник	Зміст та призначення	Напрямок впливу
Екологічні	Рівень екологічних інцидентів	Кількість випадків забруднення, аварій, пошкодження довкілля	Прямий негативний
	Обсяг втрат природних ресурсів	Зменшення доступності або якості ресурсів	Прямий негативний
	Індекс екологічної стійкості	Показник здатності підприємства відновлювати природні ресурси та мінімізувати вплив	Зміцнення стійкості
	Потенційний ризик техногенних аварій	Ймовірність виникнення інцидентів на виробництві	Прогностичний
Соціальні	Плинність кадрів у воєнний час	Відображає втрату трудового потенціалу	Негативний
	Рівень психологічної напруги персоналу	Оцінюється за результатами анкетування/опитувань	Негативний (поведінковий)
	Індекс соціальної вразливості	Стан доступу працівників до соціальних послуг і захисту	Системний ризик
	Кількість порушень умов праці	Показує якість внутрішнього соціального середовища	Негативний
Репутаційні	Індекс довіри стейкхолдерів	Відображає репутаційну стабільність підприємства	Підсилює або знижує стійкість
	Рейтинг соціальної відповідальності	Рівень відповідності соціальним стандартам	Підвищує довіру
	Ризик втрати партнерів	Ймовірність розірвання контрактів через соціальні/екологічні загрози	Негативний
Інтегральні	Загальний індекс ризикостійкості підприємства	Комбінований показник екологічних, соціальних і репутаційних факторів	Відображає рівень адаптивності
	Індекс сталого розвитку	Показує здатність підприємства забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами	Стратегічний
	Індекс адаптивності у воєнний період	Відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни та відновлюватися	Ключовий інтегральний

Джерело: сформовано на основі [2, 3, 4].

в) Поведінково-репутаційні показники: рівень довіри стейкхолдерів, репутаційний ризик (за результатами експертного оцінювання), індекс соціальної відповідальності;

г) Інтегральні показники: індекс ризикостійкості підприємства, індекс сталого розвитку, зведений показник адаптивності підприємства у воєнний період.

В таблиці 1 наведено показники оцінювання ризиків сталого розвитку в умовах воєнних дій.

Механізм управління ризиками сталого розвитку працює як циклічна система, що включає: Виявлення загроз → Їхню оцінку та ранжування → Прийняття управлінських рішень → Реалізацію превентивних заходів → Моніторинг і коригування → Оновлення стратегічних орієнтирів.

Циклічність гарантує адаптивність механізму до швидких змін зовнішнього середовища, що є критично важливим в умовах війни.

У сукупності наведені елементи формують структуру, яка дозволяє підприємству:

- своєчасно виявляти екологічні та соціальні загрози;
- кількісно оцінювати їхній вплив;
- обирати стратегічні й оперативні рішення з мінімізацією ризиків;
- підтримувати життєздатність та безперервність функціонування;
- забезпечувати відповідальну взаємодію з працівниками, громадою та партнерами.

В результаті, підприємство отримує інструментарій, здатний забезпечити не лише оперативну стабільність, а й довгострокову стійкість, необхідну для відновлення та розвитку у повоєнний період.

Подальший розвиток запропонованого механізму управління ризиками сталого розвитку передбачає його практичну імплементацію у систему прийняття управлінських рішень підприємства. У цьому контексті особливості ваги набуває узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями реагування на екологічні та соціальні загрози, що постійно змінюються під впливом воєнних чинників. Управління ризиками сталого розвитку має бути вбудоване не як окрема функція, а як наскрізний елемент корпоративного управління, що супроводжує всі ключові бізнес-процеси.

Важливою особливістю функціонування механізму в умовах війни є зміна пріоритетів у структурі управлінських рішень. Якщо в стабільних умовах акцент робиться на оптимізації витрат і підвищенні ефективності, то у воєнний період першочергового значення набувають питання збереження критичних ресурсів, безпеки персоналу та підтримання соціальної стабільності всередині організації. Це зумовлює необхідність використання гнучких управлінських інструментів, які дозволяють швидко коригувати цілі, перерозподіляти ресурси та змінювати операційні пріоритети без втрати керованості системи [5].

Інтеграція системи показників оцінювання ризиків сталого розвитку у внутрішні контури контролінгу

підприємства створює передумови для переходу від інтуїтивного до доказового управління. Регулярний аналіз динаміки екологічних, соціальних та інтегральних індикаторів дозволяє не лише фіксувати факт наявності ризиків, а й оцінювати ефективність управлінських заходів, спрямованих на їх мінімізацію. У воєнних умовах така аналітична підтримка управління є критично важливою, оскільки помилки у виборі управлінських рішень мають значно вищу ціну, ніж у мирний час.

Окрему увагу доцільно приділити взаємозв'язку між соціальними та екологічними ризиками, який у період війни набуває посиленого характеру. Погіршення екологічної ситуації безпосередньо впливає на умови праці, рівень захворюваності персоналу та соціальну напругу у громадах, що, у свою чергу, підвищує соціальні ризики для підприємства. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до управління ризиками, за якого екологічні та соціальні аспекти розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи сталого розвитку.

У практичній площині реалізація механізму управління ризиками сталого розвитку вимагає створення відповідної організаційної інфраструктури. Йдеться про визначення центрів відповідальності, формалізацію процедур моніторингу та реагування, а також забезпечення міжфункціональної взаємодії між підрозділами підприємства. В умовах війни ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій, рівня довіри між керівництвом і персоналом та готовності організації до швидких управлінських трансформацій.

Таким чином, запропонований механізм управління ризиками сталого розвитку не лише виконує функцію зниження екологічних і соціальних загроз, а й виступає інструментом підвищення загальної адаптивності підприємства. Його впровадження дозволяє сформувати основу для збереження життєздатності організації в умовах воєнної нестабільності та створює передумови для відновлення і довгострокового розвитку у повоєнний період.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В статті здійснено комплексний аналіз екологічних і соціальних ризиків діяльності підприємств в умовах війни та обґрунтовано необхідність їх розгляду крізь призму сталого розвитку. У статті систематизовано ключові загрози, що формують багатовекторне ризикове середовище, визначено особливості їхнього прояву та впливу на виробничу, соціальну й управлінську складові діяльності підприємства. Запропоновано та структуровано систему показників оцінювання ризиків сталого розвитку, згруповану за екологічними, соціальними, репутаційними та інтегральними ознаками, що створює аналітичну основу для моніторингу рівня ризиків і прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано адаптивний механізм управління ризиками сталого розвитку, який забезпечує інтеграцію екологічних і соціальних загроз у стратегічну систему управління підприємства.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленні методичного інструментарію оцінювання ризиків сталого розвитку шляхом кількісного обґрунтування запропонованої системи показників та її

адаптації до специфіки окремих галузей економіки. Перспективним напрямом є розроблення інтегральних індексів на основі згрупованих екологічних і соціальних індикаторів, а також апробація запропонованого механізму управління ризиками на практиці діяльності підприємств в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Окремої уваги потребує вдосконалення підходів до моніторингу динаміки ризиків та оцінювання ефективності управлінських рішень у довгостроковій перспективі з урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Література:

1. Горбаньова В.О. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>.
2. Карпенко А., Лоза С. ESG-загрози економічній безпеці підприємств металургії. Економічний аналіз. 2025 рік. Том 35. № 1. С. 419—427. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>.
3. Ковтун О. Підходи до класифікації ризиків стійкого розвитку підприємств. Трансформаційна економіка. 2024. № 3 (08). С. 79—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-11>.
4. Наривский А.Э, Беликов С.Б. Характерные особенности селективного растворения питтингов на поверхности стали AISI 321 в модельных оборотных водах. Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні, 2015, № 1 С. 24—31.
5. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134—142.
6. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471>.
7. Слободянюк О., Кібік О., Котлубай В. Ризикологія: навч.-метод. посіб. для здобувачів третього освіт.-наук. рівня вищої освіти зі спец. "Менеджмент"; Нац. ун-т "Одеська юрид. Академія". Одеса: Фенікс, 2025. 78 с.
8. Управління ризиками сталого розвитку у Нефінансових звітах 2020 р. TOB Метінвест. 2021. URL: <https://surl.li/toprwj>
9. Чернявський Н., Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. Європейська Асоціація Бізнесу. 2025. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/>.
10. Шаульська Л. В., Перерва П. Г., Кобєлева Т. О. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 3 (181). С. 14—23.
11. Batca-Dumitru C. G. A new challenge in the risk management: sustainability risks. Review of Financial Studies of Science and Innovation, 2023. DOI: 10.55654/JFS.2023.SP.15.
12. Liu Z. The Strategic Case for ESG: Risk Management and Long-Term Sustainability. Advances in Economics Management and Political Sciences. 2025.

Vol. 197 (1), pp. 53—56. DOI:10.54254/2754-1169/2025.25678.

13. Manab N. A., Aziz N. A. A., Jadi D. M. Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*. 2020. Vol. 16. № 2. DOI:10.1504/WRSTSD.2020.10032058

14. Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens III W. *The Limits to Growth*, Washington, D.C., 1978.

15. Narivskiy A. E. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in the heat-exchanger. *Physicochemical mechanics of materials*. Special Issue 5, 2006, pp. 316—320.

16. Narivskiy A.E. Influence of structure of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: corrosion, protection*, 2011, № 2, pp. 33—40.

17. Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, 1978. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

18. Razak S. E. A. Sustainability risk management readiness of companies. *Heliyon*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24681>.

19. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). URL: <https://www.synesgy.bg/en/esg-guide/what-are-esg-risks-and-why-they-matter/>

20. United Nations General Assembly. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution 70/1. 2015. URL: <https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816>.

References:

1. Horbaniova, V.O. (2023), "Conceptual provisions for the formation of a strategy for sustainable development of enterprises in the digital economy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>.

2. Karpenko, A. and Loza, S. (2025), "ESG threats to the economic security of metallurgical enterprises", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 1, pp. 419—427. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>.

3. Kovtun, O. (2024), "Approaches to the classification of enterprise sustainable development risks", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3 (08), pp. 79—82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-11>.

4. Naryvskiy, A.E. and Bielikov, S.B. (2015), "Characteristic features of selective dissolution of pittings on the surface of AISI 321 steel in model circulating waters", *Novi materialy i tekhnolohii v metalurhii ta mashynobuduvanni*, vol. 1, pp. 24—31.

5. Pulina, T.V. (2013), "Genesis of cluster associations of enterprises", *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 134—142.

6. Pulina, T.V., Teslenok, I.M. and Nosov, M.P. (2019), "Problems and prospects of business incubators development in Ukraine as an innovative organizational structure", *Efektivna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (Accessed 01 Jan 2025).

7. Slobodanyk, O., Kibik, O. and Kotlubai, V. (2025), *Ryzykologhiia [Riskology]*, Natsionalnyi universytet "Odeska yurydychna akademiia", Feniks, Odesa, Ukraine.

8. Metinvest Holding LLC (2021), "Managing Sustainable Development Risks in the 2020 Non-Financial Reports of Metinvest Holding LLC", available at: <https://surl.li/toprwj> (Accessed 01 Jan 2025).

9. Chernyavskiy, N. and Khmelovska, N. (2025), "The concept of sustainable development and ESG in the Ukrainian regulatory field", *Yevropeiska Asotsiatsiia Biznesu*, available at: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> (Accessed 01 Jan 2025).

10. Shaulska, L.V., Pererva, P.H. and Kobeleva, T.O. (2023), "Study of the impact of entrepreneurial risks on sustainable enterprise development", *Energhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 3 (181), pp. 14—23.

11. Batca-Dumitru, C.G. (2023), "A new challenge in the risk management: sustainability risks", *Review of Financial Studies of Science and Innovation*. DOI: 10.55654/JFS.2023.SP.15.

12. Liu, Z. (2025), "The Strategic Case for ESG: Risk Management and Long-Term Sustainability", *Advances in Economics Management and Political Sciences*, vol. 197 (1), pp. 53—56. DOI:10.54254/2754-1169/2025.25678.

13. Manab, N.A., Aziz, N.A.A. and Jadi, D.M. (2020), "Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non-quantifiable risks affecting company survival", *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, vol. 16, no. 2. DOI:10.1504/WRSTSD.2020.10032058.

14. Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and Behrens III, W. (1978), *The Limits to Growth*, Washington, D.C.

15. Narivskiy, A.E. (2006), "Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in the heat-exchanger", *Physicochemical mechanics of materials*, Special Issue 5, pp. 316—320.

16. Narivskiy, A.E. (2011), "Influence of structure of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media", *Materials: corrosion, protection*, vol. 2, pp. 33—40.

17. World Commission on Environment and Development (1978), "Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development", available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

18. Razak, S.E.A. (2024), "Sustainability risk management readiness of companies", *Heliyon*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24681>.

19. European Union (2019), "Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng> (Accessed 01 Jan 2025).

20. United Nations General Assembly (2015), "Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution 70/1", available at: <https://www.refworld.org/legal/resolution/unga/2015/en/111816> (Accessed 01 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.

О. В. Усатенко,

д. е. н., професор, завдіувач кафедри економічного аналізу і фінансів,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3198-9002>

М. С. Пашкевич,

д. е. н., професор, завдіувач кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3012-1690>

М. В. Усатенко,

аспірант, Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4360-5597>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.108

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ШАХРАЙСТВА В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА АУДИТІ

O. Usatenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic Analysis
and Finance, Dnipro University of technology

M. Pashkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International Relations
and Audit, Dnipro University of technology

M. Usatenko,

Postgraduate student, Dnipro University of technology

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO DETECT FRAUD IN ACCOUNTING AND AUDITING

У статті досліджено сутність категорії штучного інтелекту в аудиті фінансової звітності як сучасного інструменту аналітичної підтримки професійної діяльності аудитора. Розкрито зміст даної категорії крізь призму поєднання цифрових технологій, алгоритмів машинного навчання, інтелектуального аналізу даних та професійного судження аудитора з метою підвищення якості оцінювання ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності. Обґрунтовано, що штучний інтелект в аудиті не є самостійним суб'єктом прийняття рішень, а виступає інструментом розширення аналітичних можливостей аудитора, зокрема в частині виявлення нетипових операцій, прихованих закономірностей та потенційних ознак шахрайства. Визначено, що застосування інструментів штучного інтелекту відповідає логіці ризик-орієнтованого аудиту та може розглядатися як практичний механізм реалізації вимог міжнародних стандартів аудиту в умовах цифровізації обліково-аналітичних процесів.

The article examines the essence of the category of artificial intelligence in auditing for fraud risk identification as an innovative, complex, and interdisciplinary component of modern audit theory and practice. Artificial intelligence in auditing is considered not merely as a technological advancement, but as an integrated system of digital tools, data-driven models, and intelligent algorithms aimed at strengthening the analytical foundation of the auditor's professional activity. The content of this category is revealed through the interaction of machine learning methods, anomaly

detection techniques, intelligent data mining, and natural language processing with traditional audit procedures based on professional judgment, professional skepticism, and compliance with International Standards on Auditing. It is substantiated that artificial intelligence does not operate as an independent subject of decision-making and does not replace the auditor's responsibility for forming an audit opinion, but rather functions as a supportive analytical instrument that expands the auditor's ability to identify areas of increased fraud risk. The application of artificial intelligence tools allows auditors to process large volumes of accounting and financial data, detect atypical transactions, identify hidden correlations, and reveal complex fraud schemes that are difficult to detect using conventional analytical approaches. Special emphasis is placed on the role of artificial intelligence in enhancing the effectiveness of risk-based auditing by enabling more precise risk assessment, improving the targeting of audit procedures, and increasing the reliability of audit evidence. In this regard, artificial intelligence in auditing is defined as a key driver of audit quality improvement and as a practical mechanism for adapting audit methodology to the challenges of digital transformation in accounting and financial reporting.

Additionally, the article notes that the development and integration of artificial intelligence in audit practice requires further exploration of its influence on the auditor's professional judgment and decision-making processes. Research in this area is necessary to ensure that the use of AI supports ethical, transparent, and effective auditing while enhancing the auditor's ability to detect and mitigate risks of fraud in an increasingly complex digital environment.

Ключові слова: впровадження штучного інтелекту, аудит, виявлення шахрайства, економічне обґрунтування, фінансова звітність, оцінка ризиків, виявлення аномалій, професійне судження, аналітика даних, автоматизація бізнес-процесів.

Key words: implementation of artificial intelligence, audit, fraud detection, economic justification, financial reporting, risk assessment, anomaly detection, professional judgment, data analytics, business process automation.

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

В умовах цифровізації економіки та зростання обсягів фінансової інформації проблема виявлення шахрайства в бухгалтерському обліку та аудиті набуває особливої актуальності. Ускладнення бізнес-процесів, використання автоматизованих облікових систем, дистанційних фінансових операцій і електронного документообігу сприяють появі нових форм шахрайських дій, які дедалі важче ідентифікувати за допомогою традиційних аудиторських процедур. За таких умов зростає ризик викривлення фінансової звітності, що негативно впливає на якість управлінських рішень та довіру користувачів фінансової інформації. Міжнародний стандарт аудиту (МСА) 240 визначає відповідальність аудитора за ідентифікацію та оцінювання ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства, однак не надає детального методичного інструментарію щодо використання сучасних цифрових технологій у цьому процесі. Практика аудиторської діяльності свідчить, що застосування аналітичних процедур, заснованих виключно на професійному судженні аудитора, не завжди забезпечує своєчасне виявлення склад-

них або прихованих шахрайських схем. У цьому контексті особливої ваги набуває використання інструментів штучного інтелекту, зокрема алгоритмів машинного навчання, інтелектуального аналізу даних та автоматизованих систем виявлення аномалій, які здатні обробляти значні масиви облікової інформації та виявляти нетипові закономірності. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо систематизовано підходи до застосування таких інструментів у межах вимог МСА 240, а також не визначено їх вплив на формування професійного судження аудитора.

Це зумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження можливостей використання штучного інтелекту в процесі ідентифікації ризиків шахрайства в бухгалтерському обліку та аудиті, що має важливе практичне значення для підвищення ефективності аудиторських процедур, удосконалення системи внутрішнього контролю та забезпечення достовірності фінансової звітності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців значна увага приділяється питанням цифрової трансформації бухгалтерського обліку та аудиту, а та-



Рис. 1. Взаємозв'язок вимог МСА 240 та інструментів штучного інтелекту у процесі виявлення ризиків шахрайства

Джерело: сформовано на основі [9].

кож проблемам протидії фінансовому шахрайству. Зокрема, дослідження С. Онешко, О. Дроздової та Н. Іванової присвячені зростанню інформаційного потенціалу цифрового економічного простору та необхідності модернізації обліково-аудиторських процесів в Україні [1]. Питання інтеграції інформаційних технологій у сферу бухгалтерського обліку розкрито в працях О. Грицай та В. Папіша, а також Н. Бразілій, Ю. Крота і В. Пасенка, де акцентовано увагу на можливостях використання комп'ютерних програм для підвищення ефективності облікових процедур [2, 3]. Окрему групу досліджень становлять наукові роботи, присвячені сутності фінансового шахрайства та методам його запобігання. Так, В. Шикун і Д. Булик аналізують основні форми шахрайства на підприємствах, тоді як М. Нежива та В. Мисюк розглядають специфіку протидії шахрайству в умовах воєнного стану [4, 5]. Питання оцінювання ризиків виникнення шахрайства в діяльності підприємств досліджуються у працях О. Стецюк та В. Чубая [6]. В дослідженнях Н. Шишкової розглянуто сучасні виклики аутсорсингу обліку й аудиту та обґрунтовано доцільність використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності управління підприємством [7]. Зарубіжні дослідження, зокрема роботи Р. Shoetan та співавторів, присвячені використанню великих даних у виявленні фінансового шахрайства, що підтверджує актуальність застосування сучасних цифрових інструментів у фінансовому контролі.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про недостатню систематизацію інструментів штучного інтелекту, які можуть бути використані аудитором для ідентифікації ризиків шахрайства відповідно до вимог МСА 240 [9], а також про обмежену увагу до оцінювання їх впливу на професійне судження аудитора, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації інструментів штучного інтелекту, що можуть бути використані аудитором для ідентифікації ризиків шахрайства в бухгалтерському обліку та аудиті відповідно до вимог МСА 240, а також у визначенні їх впливу на формування професійного судження аудитора.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний стандарт аудиту 240 "Відповідальність аудитора щодо шахрайства під час аудиту фінансової звітності" визначає обов'язок аудитора ідентифікувати та оцінювати ризики суттєвого викривлення фінансової звітності внаслідок шахрайства на всіх етапах аудиторського процесу. Згідно з положеннями стандарту, аудитор повинен зберігати професійний скептицизм, аналізувати можливість умисних викривлень, зокрема шляхом маніпулювання обліковими оцінками, неправомірного визнання доходів або приховування зобов'язань, а також розглядати ризики обходу системи внутрішнього контролю з боку управлінського персоналу. МСА 240 акцентує увагу на необхідності проведення процедур оцінювання ризиків, які передбачають отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи систему внутрішнього контролю, виконання аналітичних процедур, а також обговорення в аудиторській групі потенційних ризиків шахрайства. Водночас стандарт не встановлює конкретних методичних підходів до використання сучасних цифрових технологій, залишаючи аудитором право самостійно обирати інструменти, що сприятимуть досягненню аудиторських цілей.

Таблиця 1. Категорії інструментів штучного інтелекту, що застосовуються у виявленні шахрайства

Група інструментів ШІ	Приклади алгоритмів та технологій	Основні сфери застосування в аудиті	Очікуваний результат
Алгоритми машинного навчання (Machine Learning)	Логістична перцепція, Random Forest, Gradient Boosting, Neural Networks	Виявлення нетипових фінансових операцій, оцінювання ймовірності шахрайства, аналіз облікових записів	Ідентифікація транзакцій з підвищеним ризиком шахрайства
Методи виявлення аномалій (Anomaly Detection)	Isolation Forest, One-Class SVM, Autoencoder	Аналіз великих масивів бухгалтерських даних, пошук відхилень від нормальної поведінки	Виявлення прихованих або нетипових схем шахрайства
Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining)	Кластеризація (K-means, DBSCAN), асоціативні правила (Apriori)	Групування операцій, аналіз взаємозв'язків між фінансовими показниками	Виявлення повторюваних шахрайських патернів
Обробка природної мови (NLP)	Text Mining, Sentiment Analysis, Named Entity Recognition	Аналіз первинних документів, пояснень до операцій, службового листування	Виявлення маніпуляцій у текстових описах операцій
Гібридні та когнітивні системи	Поєднання ML, NLP та експертних правил	Комплексна оцінка ризиків шахрайства на різних етапах аудиту	Підвищення обґрунтованості аудиторських висновків

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11].

Це значить, що інструменти штучного інтелекту можуть бути розглянуті як допоміжний засіб реалізації вимог МСА 240, зокрема під час виконання аналітичних процедур і оцінювання ризиків. Алгоритми машинного навчання, інтелектуальний аналіз даних та системи виявлення аномалій здатні опрацьовувати значні масиви облікової інформації, ідентифікуючи нетипові операції, незвичні закономірності та потенційні індикатори шахрайства, які можуть залишитися поза увагою при застосуванні традиційних методів аналізу. На рис. 1 представлено концептуальну модель, що демонструє, як положення МСА 240 поєднуються з можливостями сучасних інструментів штучного інтелекту:

Місце інструментів штучного інтелекту в контексті МСА 240 доцільно визначати як елемент аналітичного забезпечення аудитора, що підвищує якість і глибину оцінювання ризиків шахрайства, не замінюючи при цьому професійне судження аудитора, а доповнюючи його. Використання таких інструментів сприяє посиленню професійного скептицизму та підвищенню обґрунтованості аудиторських рішень у процесі планування і виконання аудиту фінансової звітності.

Підкреслимо, що потреба впровадження штучного інтелекту у практику аудиту зумовлена необхідністю підвищення ефективності аналізу великих обсягів даних, удосконалення процедур виявлення аномалій та оптимізації процесу оцінювання ризиків. Сучасні інструменти ШІ можуть істотно доповнити традиційні аналітичні підходи, забезпечуючи більш глибоке виявлення ознак

шахрайства в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. За змістом, інструменти штучного інтелекту, що застосовуються у виявленні шахрайства, можна умовно поділити на кілька основних категорій (Табл. 1).

У практичній діяльності аудитора інструменти штучного інтелекту можуть застосовуватися на різних етапах аудиторського процесу. Наприклад, на етапі планування аудиту алгоритми машинного навчання використовуються для попереднього аналізу фінансової звітності та історичних даних підприємства з метою ідентифікації зон підвищеного ризику шахрайства. Саме це дозволяє аудитору більш обґрунтовано визначати обсяг і характер подальших аудиторських процедур. Під час виконання аудиторських процедур системи виявлення аномалій застосовуються для аналізу великих масивів транзакцій, зокрема операцій з доходами, витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю. Деякі інструменти дають змогу автоматично виявляти операції з нетиповими сумами, датами або контрагентами, що можуть свідчити про умисні викривлення.

У процесі оцінювання внутрішнього контролю інструменти інтелектуального аналізу даних використовуються для перевірки ефективності контрольних процедур, зокрема шляхом аналізу обходу контролів або повторюваності нетипових операцій. Водночас NLP-технології можуть застосовуватися для аналізу текстових пояснень управлінського персоналу та первинних документів з метою виявлення логічних або змістовних невідповідностей. На етапі формування аудиторського

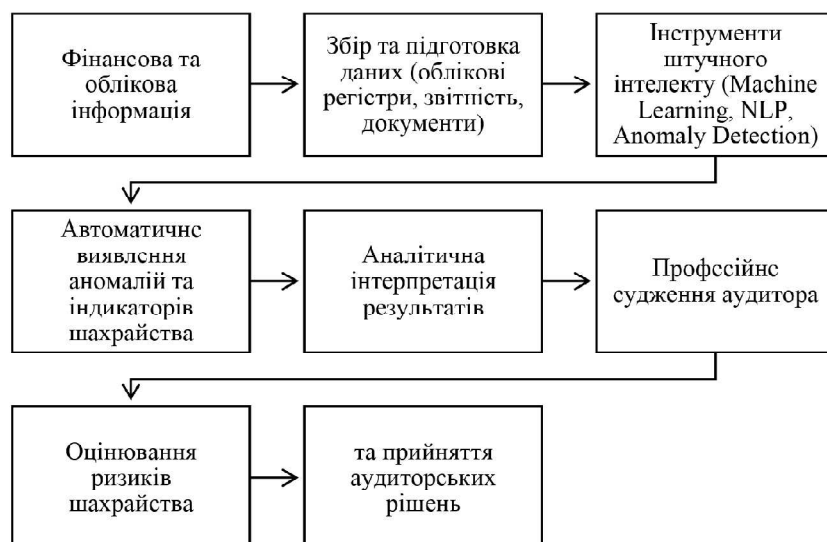


Рис. 2. Логіка використання ШІ в аудиті для виявлення шахрайства

Джерело: сформовано авторами самостійно.

висновку результати, отримані за допомогою інструментів штучного інтелекту, використовуються як аналітична основа для посилення професійного судження аудитора, зокрема при оцінюванні достатності та достовірності аудиторських доказів відповідно до вимог МСА 240.

Логіка використання ШІ в аудиті для виявлення шахрайства (рис. 2).

Логіка використання штучного інтелекту в аудиті для виявлення шахрайства ґрунтується на послідовній обробці облікової та фінансової інформації з метою ідентифікації ризиків суттєвого викривлення. Спочатку здійснюється збір і підготовка даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності та первинних документів. Далі інструменти штучного інтелекту, зокрема алгоритми машинного навчання, системи виявлення аномалій та методи обробки природної мови, забезпечують автоматизований аналіз даних і виявлення нетипових операцій або закономірностей, що можуть свідчити про шахрайські дії. Отримані результати підлягають професійній інтерпретації аудитором з урахуванням вимог МСА 240, після чого здійснюється оцінювання ризиків шахрайства та прийняття обґрунтованих аудиторських рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність використання інструментів штучного інтелекту, як допоміжного аналітичного ресурсу аудитора в контексті виконання вимог Міжнародного стандарту аудиту 240 "Відповідальність аудитора щодо шахрайства під час аудиту фінансової звітності". Встановлено, що МСА 240, не регламентуючи конкретні цифрові інструменти, водночас створює методологічні передумови для застосування сучасних технологій аналізу даних, зокрема алгоритмів машинного навчання, методів виявлення аномалій, інтелектуального аналізу даних та обробки природної мови.

Доведено, що інструменти штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності процедур ідентифікації та оцінювання ризиків шахрайства завдяки

здатності опрацьовувати значні масиви облікової інформації, виявляти нетипові операції та приховані закономірності, які не завжди можуть бути ідентифіковані традиційними аналітичними методами. При цьому використання ШІ не замінює професійне судження аудитора, а, навпаки, посилює його, забезпечуючи більш обґрунтовану основу для прийняття рішень на етапах планування, виконання аудиторських процедур та формування висновків.

Систематизація інструментів штучного інтелекту за напрямками застосування в аудиті дала змогу визначити їх місце у загальній логіці аудиторського процесу відповідно до вимог МСА 240. Зокрема, встановлено, що найбільший ефект від використання ШІ досягається під час виконання аналітичних процедур, оцінювання внутрішнього контролю та аналізу великих масивів транзакційних і текстових даних. Це дозволяє аудиторі зосередити увагу на зонах підвищеного ризику та підвищити якість аудиторських доказів.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язувати з розробленням методичних рекомендацій щодо інтеграції конкретних інструментів штучного інтелекту в аудиторські процедури з урахуванням вимог міжнародних стандартів аудиту, а також з дослідженням впливу автоматизованих аналітичних систем на формування професійного судження аудитора. Особливої уваги потребують питання етичних аспектів використання ШІ в аудиті, забезпечення надійності та правильної інтерпретації результатів алгоритмів, а також підготовки аудиторів до роботи з інтелектуальними аналітичними системами в умовах цифровізації аудиторської професії.

Література:

1. Онешко С., Дроздова О., Іванова Н. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. Академічні візії. 2023. № 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446>.

2. Грицай О., Папіш В. Розвиток інформаційних технологій в Україні та їх інтегрування у сферу бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>.

3. Бразілій Н. М., Крот Ю. М., Пасенко В. В. Ефективне використання комп'ютерних програм для бухгалтерського обліку: тенденції, проблеми та перспективи. Галицький економічний вісник. 2024. Вип. 88. № 3. С.70—81.

4. Шикун В., Булик Д. Фінансове шахрайство на підприємствах та методи його запобігання. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 1. С. 70—79.

5. Нежива М. О., Мисюк В. О. Протидія шахрайству в умовах війни. Бізнес-інформ. 2023. №1. С. 160-166.

6. Стецюк О., Чубай В. Оцінювання рівня ризику виникнення шахрайства на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-4>

7. Шишкова Н.Л., Усатенко О.В. Аутсорсинг обліку і аудиту: сучасні виклики та технології штучного інтелекту для ефективного управління підприємством. Наукові вісті Дніпровського університету. 2024. №26 URL: <http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/2024-26-18.pdf>

8. Saputra K.A.K., Jayawarsa A.K., Priliandani N.I. Antonio gramsci hegemonical theory critical study: Accounting Fraud of Hindu-Bali. International Journal of Business. 2022 № 27.2. P. 1—11.

9. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). URL: <https://www.iaasb.org/publications/isa-240-auditor-s-responsibilities-relating-fraud-audit-financial-statements> (дата звернення: 09.01.2026).

10. Kokina J., Blanchette S. Artificial Intelligence in Auditing: Opportunities and Challenges. Journal of Emerging Technologies in Accounting. 2022. № 19(1). P 1-15. DOI: <https://doi.org/10.2308/JETA-2021-003>

11. Appelbaum D., Nehmer R. Auditing with AI: Current Applications and Future Directions. Journal of Information Systems. 2023. № 37 (2). P. 45—60. DOI: <https://doi.org/10.2308/JIS-2022-005>

References:

1. Oneshko, S., Drozdova, O. and Ivanova N. (2023), "Regarding the growth of the information potential of the digital economic space: modernization of accounting and auditing in Ukraine", Akademichni vizii, vol. 21, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446> (Accessed 9 January 2026).

2. Hrytsay, O. and Papish, V. (2024), "Development of information technologies in Ukraine and their integration into the sphere of accounting", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-88>.

3. Braziliy, N. M., Krot, Yu. M., and Pasenko, V. V. (2024), "Effective use of computer programs for accounting: trends, problems and prospects", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 88 (3), pp. 70—81.

4. Shykun, V. and Bulyk, D. (2023), "Financial fraud in enterprises and methods of its prevention", Ekonomichnyj chasopys Volyn's'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 1, pp. 70—79.

5. Nezhyva, M. O. and Mysyuk, V. O. (2023), "Counteraction to fraud in wartime", Biznes-inform, vol. 1, pp. 160—166.

6. Stetsyuk, O. and Chubay, V. (2023), "Assessment of the risk level of fraud in an enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-4>.

7. Shyshkova, N.L. and Usatenko, O.V. (2024), "Outsourcing of accounting and auditing: modern challenges and artificial intelligence technologies for effective enterprise management", Naukovi visti Daliv's'koho universytetu, vol. 21, available at: <http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/2024-26-18.pdf> (Accessed 9 January 2026).

8. Saputra, K. A. K., Jayawarsa, A. K., and Priliandani, N. I. (2022), Antonio gramsci hegemonical theory critical study: Accounting Fraud of Hindu-Bali. International Journal of Business, vol. 27 (2), pp. 1—11.

9. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine (2016—2017), "International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)", available at: <https://www.iaasb.org/publications/isa-240-auditor-s-responsibilities-relating-fraud-audit-financial-statements> (Accessed 9 January 2026).

10. Kokina, J. and Blanchette, S. (2022). Artificial Intelligence in Auditing: Opportunities and Challenges. Journal of Emerging Technologies in Accounting, vol. 19 (1), pp. 1—15. <https://doi.org/10.2308/JETA-2021-003>.

11. Appelbaum, D. and Nehmer, R. (2023). Auditing with AI: Current Applications and Future Directions. Journal of Information Systems, vol. 37 (2), pp. 45—60, <https://doi.org/10.2308/JIS-2022-005>.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 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

В. Ю. Божанова,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та підприємництва,
Український державний університет науки і технологій
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0595-9347>
О. Ю. Омелич,
студентка, Український державний університет науки і технологій
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7842-8022>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.114

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСУ LEAN-ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У FASHION-ЛОГІСТИЦІ

V. Bozhanova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Management
and Entrepreneurship, Ukrainian State University of Science and Technologies
SEI "Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture"
O. Omelych,
Student, Ukrainian State University of Science and Technologies
SEI "Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture"

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DEVELOPING A SET OF LEAN MEASURES FOR PROCESS OPTIMIZATION IN FASHION-LOGISTICS

У статті обґрунтовано методичний підхід до оптимізації логістичних процесів у fashion-логістиці на основі інструментів Lean-менеджменту на прикладі діяльності 3PL-оператора електронної комерції. Акцентовано увагу на зростанні операційних втрат у складських системах у період активного масштабування бізнесу, зумовлених нерівномірністю потоків замовлень, високою трудомісткістю пікінгу та неефективною організацією зворотної логістики. На основі фінансово-економічного та процесного аналізу, а також картування потоку створення цінності сформовано цільову модель логістичних процесів, орієнтовану на вирівнювання навантаження, скорочення непродуктивних операцій і підвищення стабільності виконання замовлень. За результатами моделювання доведено, що реалізація запропонованого комплексу Lean-заходів забезпечує зростання продуктивності складських операцій, зниження рівня запізнь і підвищення економічної результативності діяльності 3PL-оператора у fashion-сегменті.

The article substantiates a methodological approach to optimizing logistics processes in fashion logistics based on Lean management tools, using the case of a 3PL operator in e-commerce. The relevance of the study is driven by the rapid growth of online fashion retail, which increases operational complexity due to a wide assortment, size-color matrices, a high share of multi-item orders, and a significant volume of returns. Under these conditions, logistics efficiency becomes a key factor

influencing service stability and financial performance of 3PL providers. The research is based on a combined financial-economic and process analysis of warehouse operations during a period of active business scaling. The results reveal a mismatch between revenue growth and profitability, indicating the presence of hidden operational losses within warehouse processes. Lean tools, including MUDA-MURA-MURI loss classification and Value Stream Mapping, are applied to identify critical constraints in the order-to-ship and return-to-resale flows. Based on the VSM as-is analysis, a target-to-be model of logistics processes is developed, focused on workload leveling, reduction of non-value-added activities, improvement of picking efficiency through slotting optimization, and standardization of reverse logistics. The target state is evaluated through simulation modeling, which allows assessing expected changes in process performance without immediate implementation. The results indicate that the proposed Lean-based approach contributes to shortening logistics cycle time, improving process stability, and enhancing the economic efficiency of warehouse operations. In addition, the study highlights the importance of integrating forward and reverse logistics flows within a unified process model. The practical value of the study lies in the applicability of the proposed methodological framework for 3PL operators operating under conditions of demand variability and high return volumes. The findings may also serve as a basis for further applied research in the field of Lean logistics within e-commerce environments.

Ключові слова: Lean-логістика, fashion-логістика, 3PL-оператор, складські процеси, картування потоку створення цінності, пікінг, зворотна логістика.

Key words: Lean logistics, fashion logistics, 3PL operator, warehouse processes, value stream mapping, picking process, reverse logistics.

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

Розвиток електронної комерції зумовлює зростання ролі логістики, як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. Особливої складності логістичні процеси набувають у fashion-сегменті, що зумовлено широким асортиментом, розмірно-кольоровими матрицями, високою часткою багатопозиційних замовлень і значним рівнем повернень. За таких умов ефективність складських операцій і зворотної логістики безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності онлайн-ритейлерів і 3PL-операторів. Практика функціонування логістичних компаній свідчить, що масштабування обсягів діяльності часто супроводжується нерівномірністю надходження замовлень, перевантаженням окремих складських ділянок і подовженням логістичного циклу. Традиційні підходи до управління складськими процесами не забезпечують стабільності виконання замовлень в умовах швидко змінного попиту.

У цьому контексті актуальним є застосування інструментів Lean-менеджменту, спрямованих на усунення операційних втрат, вирівнювання потоків і підвищення керованості логістичних процесів. Водночас потребує подальшого розвитку методичне забезпечення впровадження Lean-підходів з урахуванням специфіки fashion-логістики та процесів електронної комерції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми підвищення ефективності операційної діяльності підприємств широко представлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених. У класичних дослідженнях з операційного менеджменту. Lean-менеджмент розглядається як концепція системного усунення втрат і формування потоку створення цінності, що базується на стандартизації процесів, вирівнюванні потоків і безперервному вдосконаленні [8; 13]. У працях, присвячених управлінню складськими процесами, обґрунтовано доцільність застосування інструментів картування потоку створення цінності, слотингу та оптимізації пікінгу для підвищення продуктивності операцій і зниження витрат [1; 11; 12]. Більшість досліджень не враховують специфіку електронної комерції: нерівномірність потоків замовлень і пікові навантаження на складські системи. Питання управління поверненнями та зворотною логістикою в онлайн-торгівлі розглядаються в низці наукових праць, де підкреслюється значний вплив повернень на витрати підприємств [3; 7; 9]. Водночас інтеграція процесів виконання замовлень і обробки повернень у межах Lean-моделі, з урахуванням особливостей fashion-сегмента, залишається недостатньо дослідженою.

Попри наявність ґрунтовної теоретичної бази щодо застосування Lean-інструментів у логістиці, залишається недостатньо опрацьованою науково-практична про-

Таблиця 1. Взаємозв'язок виявлених проблем у логістичних процесах, Lean-причин та наслідків для показників ефективності

Виявлена проблема	Lean-причина	Прояв у логістичному потоці	Наслідок для KPI	Потенційний важіль впливу
Нерівномірний реліз замовлень у виконання	MURA	Концентрація замовлень у пікові години	Зростання lead time, ризик порушення OTIF	Вирівнювання подачі роботи
Перевантаження пакувальної ділянки	MURI	Перевищення С/Т над тактом, черги	Збільшення WIP, нестабільність SLA	Стабілізація вузького місця
Висока варіативність часу пакування	MURA → MURI	Нестійкий ритм роботи	Коливання продуктивності, винятки	Стандартизація операцій
Надмірний travel-time у пікінгу	MUDA (motion)	Значні непродуктивні переміщення	Низький Pick rate	Оптимізація slotting
Порушення Jidoka-дисципліни	MUDA (defects)	«No scan», перепаккування	Зростання Return rate	Вбудовані контролю якості
Затримка обробки повернень	MUDA (waiting)	Черги на контролі якості	Повільний return-to-resale	Прискорення зворотного потоку

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 6].

блема формування комплексного підходу до оптимізації логістичних процесів у fashion-сегменті електронної комерції з урахуванням нерівномірності потоків замовлень, пікових навантажень на складські системи та високої частки повернень. Зазначене зумовлює актуальність даного дослідження та визначає його практичну спрямованість.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до розробки комплексу Lean-заходів з оптимізації процесів у fashion-логістиці на прикладі діяльності 3PL-оператора.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток електронної комерції зумовлює зростання попиту на логістичний аутсорсинг та підвищення ролі 3PL-операторів у забезпеченні складських і фулфілмент-процесів. За таких умов ключового значення набувають швидкість обробки замовлень, стабільність виконання операцій і отримання встановлених рівнів логістичного сервісу, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність логістичних компаній.

Типовим у fashion-сегменті електронної комерції з широким асортиментом є факти ускладнення логістичних процесів через високу інтенсивність зворотних потоків, нерівномірність надходження замовлень у виконання протягом доби, що призводить до пікових навантажень на процеси комплектування та пакування. Відсутність механізмів вирівнювання потоків знижує стабільність виконання замовлень.

Операційні втрати в процесі комплектування замовлень виникають через непродуктивні переміщення персоналу між зонами зберігання. Недосконале розміщення товарів, відсутність системного слоттингу, нераціональні маршрути відбору знижують продуктивність пікінгу та підвищують імовірність помилок комплектації.

Для fashion-сегмента такі помилки мають критичний характер.

Окремою проблемою fashion-сегмента є організація зворотної логістики: процеси обробки повернень недостатньо стандартизовані, що сприяє накопиченню товарів у зоні повернень, затримці їх повернення до доступних залишків, втрати потенційного доходу.

Поєднання специфіки fashion-логістики, нерівномірності потоків замовлень, неефективної організації процесів комплектування та недостатньої стандартизації зворотної логістики формує комплекс взаємопов'язаних операційних проблем. Їх вирішення потребує системного підходу, орієнтованого на усунення втрат, вирівнювання потоків і підвищення стабільності логістичних процесів на основі принципів Lean-менеджменту.

Ці процеси було розглянуто на прикладі ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК", що спеціалізується на наданні логістичних і складських послуг підприємствам електронної комерції fashion-сегмента, працює за моделлю 3PL, виконує повний комплекс складських операцій (приймання, зберігання, пікінг, пакування, відвантаження замовлень, обробку повернень товарів), має типові проблеми таких підприємств. Дані фінансової звітності ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК" за 2020—2024 рр., дозволили простежити зміну основних показників у період активного зростання обсягів логістичної діяльності: чистий дохід збільшився більш ніж у 10 разів, що відповідає фазі активного масштабування бізнесу. Водночас динаміка чистого прибутку та рентабельності продажів є нестабільними: різке зниження чергуються з різкими зростаннями. Підвищена витратомісткість операцій та залежність фінансового результату від ефективності складських процесів. Ріст дебіторської заборгованості свідчить про подовження фінансового й операційного циклів, формування дефіциту грошових коштів, що є характерним для 3PL-операторів при інтенсивному зростанні. Стабільно високий рівень витрат вказує на наявність прихованих втрат у складських процесах, зокрема у пікінгу, внутрішніх переміщеннях і процесах обробки повернень. Синхронна динаміка виро-

бітки та витрат на одного працівника вказують на обмежені можливості підвищення ефективності за рахунок наявної організації пікінгу та відсутності системного підходу до слоттингу. Виявлені диспропорції між зростанням доходів і прибутковістю обґрунтовують доцільність упровадження заходів ощадливої логістики: зниження витрат, вирівнювання потоків замовлень та підвищення стабільності операційної діяльності.

З метою виявлення причин зниження ефективності діяльності ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК" проведено Lean-аналіз складських процесів із використанням концепції MUDA-MURA-MURI. Аналіз виконано на основі змодельованих даних функціонування складських процесів, що дозволило ідентифікувати ключові процесні обмеження та їх вплив на ключові показники ефективності логістичних процесів: OTIF (on-time in-full — своєчасність і повнота виконання замовлень) та WIP (work in progress — обсяг незавершених замовлень) та наведені в таблиці 1.

Значна частина операційних втрат формується внаслідок нерівномірності надходження замовлень у виконання, що призводить до пікових навантажень на процеси пакування та експедиції. За таких умов відбувається перевищення пропускної здатності окремих складських ділянок, накопичення незавершених замовлень і зростання тривалості логістичного циклу. Суттєві втрати часу пов'язані з надмірними переміщеннями персоналу у процесі пікінгу. Нераціональне розміщення товарів і відсутність системного підходу до слоттингу зумовлюють значну частку непродуктивної ходьби, що безпосередньо знижує продуктивність пікінгу та підвищує рівень операційних витрат. Окрему групу втрат формують дефекти комплектації, зокрема помилки у виборі розміру або кольору товару, що є характерним для fashion-сегмента. Такі помилки призводять до зростання кількості повернень, повторної обробки замовлень і додаткового навантаження на процеси зворотної логістики. Отже, результати Lean-аналізу за класифікацією MUDA-MURA-MURI підтвердили, що ключові проблеми діяльності підприємства мають процесний характер та безпосередньо відображаються у погіршенні операційних KPI логістичної системи.

Результати фінансово-економічного та Lean-аналізу дозволили визначити ключові напрями оптимізації логістичних процесів ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК", які є типовими для підприємств електронної комерції. Основним із них є усунення нерівномірності потоків замовлень шляхом упровадження механізмів їх вирівнювання відповідно до пропускної здатності складських ділянок і часових вікон перевізників. Другим важливим напрямом є підвищення ефективності процесу пікінгу за рахунок скорочення непродуктивних переміщень персоналу, оптимізації розміщення товарів і впровадження раціональних стратегій відбору. Реалізація цього напрямку дозволить підвищити продуктивність праці та знизити трудомісткість складських операцій. Окремої уваги потребує вдосконалення процесів зворотної логістики, зокрема стандартизація операцій обробки повернень і скорочення часу повернення товарів до доступних залишків. Для fashion-сегмента цей напрям є критично важливим з огляду на високу частку повернень та їх прямиї вплив на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2. Очікувана конфігурація моделі "to-be"

Потік	Основна зміна	Очікуваний ефект
Order-to-ship	Дроблення релізів на micro-waves (30-45 хв), WIP-ліміти на пакуванні	-35-40% Late rate, стабільний ритм
Picking	Оптимізований slotting (ABC/XYZ + size-color), нові маршрути відбору	+15-20% Pick rate, -25% travel-time
Packing	5S+ стандартизація робочих місць	-30% варіації pack C/T, +15% OTIF
Quality control	Сканування + вагова валідація + фото	-20% логістичних помилок, -10% Return rate
Return-to-resale	Fast-track для «легких» кейсів + SOP для стандартних	-25% time-to-resale, +5% Recovery %
Інформаційний потік	Візуальна панель KPI + автоматичні тригери SLA	Прозорість, керованість процесів у реальному часі

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 6].

Визначені напрями оптимізації формують основу для розробки цільової моделі логістичних процесів і комплексу взаємопов'язаних Lean-заходів, спрямованих на усунення виявлених операційних втрат, підвищення стабільності та керованості складських процесів підприємства.

Для переходу від ідентифікації операційних проблем до розробки практичних рішень використано метод картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping). На основі побудованої карти поточного стану логістичних процесів VSM as-is проаналізовано наскрізні потоки order-to-ship та return-to-resale, визначено вузькі місця, зони накопичення незавершених замовлень і операції, що не створюють доданої цінності. Аналіз карти поточного стану логістичних процесів засвідчив, що ключові втрати формуються не на етапі виконання окремих операцій, а на стиках між ними. Основним чинником подовження логістичного циклу є нерівномірний реліз замовлень у виконання, який призводить до перевищення пропускної здатності пакувальної ділянки, накопичення незавершених замовлень (WIP) та зростання часу очікування між операціями. Таким чином, проблеми мають системний характер і зумовлені не низькою продуктивністю персоналу, а дисбалансом потоків у межах наскрізного процесу order-to-ship.

Формування цільової моделі логістичних процесів (VSM to-be) ґрунтується на усуненні виявлених причин накопичення втрат, а не лише їх наслідків. Ключовою ідеєю цільової моделі є вирівнювання потоків замовлень відповідно до пропускної здатності вузьких місць, скорочення непродуктивних операцій і підвищення стабільності виконання логістичних процесів. Запропоновані зміни в межах моделі to-be відображають перехід від локальної оптимізації окремих складських операцій до управління наскрізним логістичним потоком. Дроблення релізу замовлень на micro-waves дозволяє обмежити рівень незавершених замовлень і стабілізувати роботу пакувальної ділянки, тоді як оптимізація слоттинг і маршрутів відбору спрямована на скорочення непродуктивних переміщень як ключового джерела втрат у процесі пікінгу. Таким чином, цільова модель формує передумови для одночасного підвищення продуктивності та стабільності виконання замовлень. Узагальнену характеристику змін у межах переходу до моделі to-be наведено в таблиці 2.

Таблиця 3. Порівняння ключових параметрів процесу пікінгу до і після впровадження Lean-заходів

Показник	Поточний стан (as-is)	Оптимізований стан (to-be)	Очікуваний ефект	Lean-інструмент
Середній Pick rate, рядків/год	96	115	+19,8%	ABC/XYZ-slotting, cluster picking
Середній travel-time на рядок, сек	42	33	-21,4%	Інженерія маршрутів, zone picking
Частка «no scan» / пересортиці, %	2,1	1,2	-43%	Jidoka, двоетапне сканування
Варіація часу відбору (CV)	0,26	0,18	-31%	Micro-wave планування
Середній WIP між pick→pack, замовлень	22	15	-32%	WIP-ліміт, Kanban-сигнал
Lead time циклу order-to-ship, хв	66	55	-17%	Ритмізація потоку
Частка часу, що створює цінність (VA %)	27%	40%	+48%	Усунення MURA/MUDA
Частка запізнень (Late rate), %	7,1	4,0	-44%	Micro-wave релізи, WMS-синхронізація

Джерело: розраховано авторами на основі аналітичної оцінки [1; 3; 4; 5; 10].

Таблиця 4. Очікувані результати від впровадження хвильового планування

Показник	Поточний стан (as-is)	Після впровадження (to-be)	Δ, % покращення
Lead time (від OMS до handover), хв	66	55	-17%
Середня довжина черги на пакування, хв	38	18	-53%
Відсоток часу «понад такт» (MURI)	38%	12%	-68%
Late rate (% замовлень)	7,1	4,0	-44%
OTIF (% on-time in-full)	92,3	96,5	+4,2 п.п.
Експедиційне очікування кур'єра, хв	24	10	-58%

Джерело: розраховано авторами на основі аналітичної оцінки [1; 4; 5; 10].

Одним із ключових напрямів Lean-оптимізації у межах моделі to-be визначено вдосконалення процесу пікінгу. Аналіз структури замовлень показав високу частку багатопозиційних замовлень, що за умов традиційних стратегій відбору призводить до надмірних переміщень персоналу та зниження продуктивності. Для скорочення непродуктивних переміщень і підвищення ефективності пікінгу в цільовій моделі передбачено оптимізацію розміщення товарів на основі ABC/XYZ-аналізу з урахуванням специфіки fashion-асортименту, а також застосування комбінованих стратегій відбору. Очікувані результати реалізації цих заходів наведено в таблиці 3.

Аналіз поточного стану логістичних процесів також виявив, що однією з ключових причин запізнень виконання замовлень є нерівномірний, "залповий" реліз замовлень у виконання, який призводить до системного перевантаження пакувальної ділянки. Для усунення цієї проблеми у цільовій моделі to-be передбачено впровадження ритмічного хвильового планування з урахуванням пропускної здатності пакування та часових вікон відправлення перевізників. Перехід до дрібніших хвиль

комплектування (micro-waves) дозволяє вирівняти навантаження протягом зміни, скоротити накопичення незавершених замовлень і підвищити стабільність виконання встановлених рівнів сервісу. Очікуваний вплив зазначених змін узагальнено в таблиці 4.

Таким чином, результати VSM-аналізу та моделювання цільового стану логістичних процесів підтверджують, що підвищення ефективності діяльності TOB "ФЕШН ЛОДЖИСТИК" можливе за рахунок вирівнювання потоків замовлень, зниження внутрішніх втрат у процесах пікінгу та пакування, а також скорочення часу обробки повернень. Сформована модель to-be є основою для подальшої кількісної оцінки економічного ефекту від впровадження Lean-заходів.

Запропонований комплекс заходів спрямований на системне усунення операційних втрат у логістичних процесах підприємства та ґрунтується на поєднанні інструментів вирівнювання потоків, стандартизації операцій і вбудованого контролю якості. Основну увагу приділено усуненню причин затримок виконання замовлень і зниженню втрат, пов'язаних з обробкою повернень. Lean-рішення наведені в таблиці 5.

У межах цільової моделі логістичних процесів виконання замовлень і обробка повернень розглядаються як взаємопов'язані потоки, що управляються за єдиними принципами вирівнювання навантаження та контролю якості. На відміну від фрагментарного підходу, запропонована модель передбачає синхронізацію релізу замовлень, пропускної здатності пакувальної ділянки та процесів зворотної логістики.

Ключовими змінами у функціонуванні логістичних процесів є перехід від неритмічного, "залпового" запуску замовлень до дрібнохвильового планування, що дозволяє стабілізувати навантаження протягом зміни та зменшити накопичення незавершених замовлень. У процесі обробки повернень реалізовано диференційований підхід залежно від складності кейсу, що забезпечує ско-

Таблиця 5. Основні проблеми процесу повернень

Виявлена проблема	Прояв у процесі	Наслідок	Lean-рішення
Відсутність чіткої класифікації	Усі повернення проходять однаковий контроль якості	Надмірне навантаження, черги	Сортування повернень на Fast-track / Standard / Problematic
Дублювання перевірок	Повторні огляди одних і тих самих позицій	Подовження етапу приймання та контролю	5S: розділення внутрішніх і зовнішніх дій
Високий рівень очікування між етапами	Накопичення партій перед контролем	Зростання загального циклу обробки	Heijunka, обмеження WIP
Втрата вартості після контролю	Відсутність критеріїв подальшого рішення	Зниження частки відновлення вартості	Стандартизовані рішення: Resellable / Discount / Scrap

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 7].

рочення часу повернення товарів до доступних залишків і зниження втрат вартості.

Запропонована модель також передбачає впровадження контрольних точок якості безпосередньо в потік виконання операцій, що дозволяє своєчасно виявляти помилки комплектації та запобігати їх подальшому поширенню. У результаті підвищується стабільність виконання замовлень і знижується навантаження на процеси повторної обробки.

Таким чином, сформована цільова модель логістичних процесів забезпечує інтегроване управління потоками замовлень і повернень у fashion-логістиці та створює передумови для підвищення керованості, стабільності та результативності діяльності підприємства без необхідності суттєвого нарощування ресурсів. Сукупний вплив запропонованого комплексу Lean-заходів на показники функціонування логістичної системи ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК" узагальнено в таблиці 6.

Наведені значення в таблиці 6 отримані за результатами моделювання роботи складських процесів у межах цільової моделі "to-be". Впровадження стандартизованих процедур обробки повернень і диференціації потоків дозволяє суттєво скоротити тривалість ключових етапів зворотної логістики та підвищити рівень відновлення товарної вартості. Основний ефект досягається за рахунок зменшення часу очікування між операціями, прискорення повернення товарів до доступних залишків і зниження частки списань.

Економічна оцінка ефективності запропонованих Lean-заходів ґрунтується на прогнозних змінах операційних показників діяльності підприємства, отриманих в результаті переходу до цільової моделі логістичних процесів. Джерелами економічного ефекту є підвищення продуктивності праці, скорочення втрат, пов'язаних із запізненням виконання замовлень, зменшення витрат на повторну обробку повернень і підвищення рівня відновлення товарної вартості. Розрахунок сукупного економічного ефекту та основні джерела його формування наведені в таблиці 7.

Прогнозний вплив Lean-оптимізації на фінансово-економічні показники діяльності підприємства узагальнено в таблиці 8.

Отримані результати свідчать про зниження рівня витрат, зростання виробітки на одного працівника та

Таблиця 6. Результати впровадження Lean-SOP для повернень

Показник	Поточний стан (as-is)	Оптимізований (to-be)	Зміна, %
Середній час receive→QC, год	11,4	7,8	-32
Середній time-to-resale, год	15,6	9,2	-41
Частка Fast-track, %	0	40	+40 п.п.
Частка Resellable, %	68	75	+10
Recovery %, %	83	88	+6
Частка Scrap, %	10	7	-30

Джерело: розраховано авторами на основі аналітичної оцінки [1; 3; 4; 5; 10].

Таблиця 7. Сукупний економічний ефект від впровадження Lean-оптимізації

Джерело економічного ефекту	Суть впливу	Орієнтовна економія, грн/рік
Підвищення продуктивності праці (Pick rate ↑, Pack rate ↑)	Зменшення трудових витрат	1 100 000
Зниження запізнень (Late rate ↓)	Менше компенсацій і термінових доставок	480 000
Зменшення кількості повернень (Return rate ↓)	Менше повторних перевірок і витрат на обробку	750 000
Підвищення Resale Recovery	Відновлення вартості повернень	1 500 000
Зменшення уцінки товарів	Менше markdown-втрат	900 000
Загальний річний економічний ефект		≈ 4 730 000 грн

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 8. Очікувана зміна фінансово-економічних показників ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК" під впливом Lean-оптимізації

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Очікуваний рівень (to-be)	Абсолютне відхилення	Відносна зміна, %
Рівень витрат (витрати / виручка), %	97,27	94,00	-3,27 п.п.	-3,36
Виробітка на 1 працівника, тис. грн	392,01	465,00	+72,99	+18,6
Витрати на 1 працівника, тис. грн	381,32	345,00	-36,32	-9,5
Оборотність активів, рази	2,25	2,65	+0,40	+17,8

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 9. Орієнтовні витрати на впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів ТОВ "ФЕШН ЛОДЖИСТИК"

Стаття витрат	Зміст робіт	Орієнтовна сума, грн
Аналітика та Lean-діагностика	VSM, ABC/XYZ-аналіз, моделювання потоків, розрахунок KPI	120 000
Налаштування WMS	Micro-wave planning, WIP-ліміти, маршрути пікінгу, Jidoka-контроль	180 000
Розробка та впровадження SOP	SOP пікінгу, пакування, повернень, стандарти Disposition	110 000
Навчання персоналу	Lean-інструменти, 5S, стандарти операцій, робота з WMS	140 000
Візуалізація та контроль	Lean Performance Board, візуальні інструкції, 5S-маркування	90 000
Коригування	Тестування, Kaizen-цикли, усунення відхилень	160 000
Разом		≈ 800 000

Джерело: розраховано авторами.

підвищення оборотності активів, що характеризує перехід від екстенсивного масштабування діяльності до підвищення операційної ефективності логістичних процесів. Орієнтовні витрати на реалізацію запропонованого комплексу Lean-заходів наведено в таблиці 9.

Порівняння прогнозного економічного ефекту з витратами на впровадження свідчить про високий рівень окупності запропонованих заходів та їх доцільність з точки зору управління логістичними процесами підприємства.

Таким чином, реалізація комплексу Lean-заходів, сформованого на основі аналізу карти потоку створення цінності VSM "as-is", забезпечує перехід до цільової моделі логістичних процесів "to-be", орієнтованої на вирівнювання потоків замовлень, усунення операційних втрат і підвищення стабільності роботи складської системи. Запропоновані рішення мають системний характер, охоплюють ключові елементи логістичного потоку та створюють передумови для стійкого покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обгрунтовано методичний підхід до оптимізації логістичних процесів у fashion-сегменті електронної комерції на основі інструментів Lean-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності 3PL-операторів. Проведені фінансово-економічний і процесний аналізи дозволили встановити, що зниження прибутковості підприємства в умовах активного масштабування зумовлене насамперед процесними обмеженнями, пов'язаними з нерівномірністю релізу замовлень, перевантаженням окремих складських ділянок та неузгодженістю прямих і зворотних логістичних потоків.

На основі картування потоку створення цінності сформовано цільову модель логістичних процесів, орієнтовану на вирівнювання навантаження відповідно до пропускну здатності складської системи, скорочення непродуктивних

операцій у процесах пікінгу та пакування, а також стандартизацію обробки повернень. Відмінною особливістю запропонованої моделі є інтегроване управління потоками order-to-ship і return-to-resale в межах єдиної системи вирівнювання та контролю операційних втрат.

Впровадження цільової моделі забезпечить скорочення тривалості логістичного циклу, зниження частки запізнень виконання замовлень, підвищення продуктивності складських операцій і зростання рівня відновлення товарної вартості повернень. Отримані результати свідчать про високу економічну доцільність застосування Lean-підходів у діяльності 3PL-операторів fashion-ecommerce, оскільки прогнозний економічний ефект суттєво перевищує витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованого методичного підходу до процесного аналізу, картування потоків і формування цільової моделі логістичних процесів як інструменту підвищення операційної ефективності типових логістичних операторів, що функціонують в умовах високої варіабельності попиту та значної інтенсивності зворотних потоків.

Література:

1. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-13.
2. Кучерук Г., Тирсенко А., Соловей С. Філософія KAIZEN — ефективний шлях підвищення результативності логістичного управління за сучасних умов господарювання. Сталий розвиток економіки. 2019. № 2 (43). С. 70—78. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення: 1.01.2026).
3. Al-Saeed R. N. The impact of returns management on online fashion trade. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/396281912_The_Impact_of_Returns_Management_on_Electronic_Fashion_Trade

4. Disney S. Setting the cadence of your pacemaker: Value stream mapping to identify your Mura and Muri. Bullwhip Lean Workbook. 2024. URL: <https://www.bullwhip.co.uk/cadence/VSM.html>

5. Domingo R. T. Identifying and eliminating the seven wastes or muda. Asian Institute of Management. 2015. P. 1—4. URL: <https://www.rtdonline.com/BMA/MM/SevenWastes.pdf>

6. Duque-Jaramillo J. C., Restrepo-Buitrago L. E., Castaneda-Alfonso M. Warehouse management optimization using a sorting-based slotting approach. Journal of Industrial Engineering and Management. 2024. Vol. 17, No. 1. URL: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/download/5661/1075>

7. Marriott J., Bektas T., Leung E. K. H., Lyons A. The billion-pound question in fashion e-commerce: Investigating the anatomy of returns. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/387218533_The_billion-pound_question_in_fashion_E-commerce_Investigating_the_anatomy_of_returns

8. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. New York: Productivity Press, 1988. 176 p.

9. Prayogo D. H. та ін. The key factors for improving returns management in e-commerce. Sustainability. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7303>

10. Returning to order: Improving returns management for apparel companies. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com>

11. Roodbergen K. J., Vis I. F. A. Layout and routing methods for warehouses. Omega: The International Journal of Management Science. 2009. Vol. 37, Issue 3. P. 423—437. URL: https://www.researchgate.net/publication/254804890_Layout_and_Routing_Methods_for_Warehouses

12. Silva A., Cardoso S. R., Guedes A. P., de Sousa J. P. Integrating storage location and order picking problems in warehouse planning. International Journal of Production Research. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/342625651_Integrating_storage_location_and_order_picking_problems_in_warehouse_planning

13. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Free Press, 2003. 396 p.

References:

1. Denysiuk, O. and Sannikova, S. (2022), "Lean management as a management technology of domestic enterprises under crisis conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 46, DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-13.

2. Kucheruk, H., Tyrsenko, A. and Solovei, S. (2019), "The philosophy of KAIZEN as an effective way to improve logistics management performance under modern economic conditions", *Sustainable Development of Economy*, vol. 2 (43), pp. 70—78, available at: <https://economy-development.in.ua/index.php/journal/article/view/34> (Accessed 01 Jan 2025).

3. Al-Saeed, R. N. (2025), "The impact of returns management on online fashion trade", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, available at: https://www.researchgate.net/publication/396281912_The_Impact_of_Returns_Management_on_Electronic_Fashion_Trade (Accessed 01 Jan 2025).

4. Disney, S. (2024), "Setting the cadence of your pacemaker: Value stream mapping to identify your Mura and Muri", *Bullwhip Lean Workbook*, available at: <https://www.bullwhip.co.uk/cadence/VSM.html> (Accessed 01 Jan 2025).

5. Domingo, R. T. (2015), "Identifying and eliminating the seven wastes or muda", *Asian Institute of Management*, pp. 1—4, available at: <https://www.rtdonline.com/BMA/MM/SevenWastes.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

6. Duque-Jaramillo, J. C., Restrepo-Buitrago, L. E. and Castaneda-Alfonso, M. (2024), "Warehouse management optimization using a sorting-based slotting approach", *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 17, no. 1, available at: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/download/5661/1075> (Accessed 01 Jan 2025).

7. Marriott, J., Bektas, T., Leung, E. K. H. and Lyons, A. (2025), "The billion-pound question in fashion e-commerce: Investigating the anatomy of returns", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, available at: https://www.researchgate.net/publication/387218533_The_billion-pound_question_in_fashion_E-commerce_Investigating_the_anatomy_of_returns (Accessed 01 Jan 2025).

8. Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York, USA.

9. Prayogo, D. H. et al. (2024), "The key factors for improving returns management in e-commerce", *Sustainability*, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7303> (Accessed 01 Jan 2025).

10. McKinsey & Company (2025), "Returning to order: Improving returns management for apparel companies", available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 01 Jan 2025).

11. Roodbergen, K. J. and Vis, I. F. A. (2009), "Layout and routing methods for warehouses", *Omega: The International Journal of Management Science*, vol. 37, issue 3, pp. 423—437, available at: https://www.researchgate.net/publication/254804890_Layout_and_Routing_Methods_for_Warehouses (Accessed 01 Jan 2025).

12. Silva, A., Cardoso, S. R., Guedes, A. P. and de Sousa, J. P. (2020), "Integrating storage location and order picking problems in warehouse planning", *International Journal of Production Research*, available at: https://www.researchgate.net/publication/342625651_Integrating_storage_location_and_order_picking_problems_in_warehouse_planning (Accessed 01 Jan 2025).

13. Womack, J. P. and Jones, D. T. (2003), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.

O. Polous,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4639-4493>

B. Polous,

Postgraduate student of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8028-3905>

S. Havrylko,

Master's student of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.122

ADAPTABILITY OF INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES OF INNOVATIVE COMPANIES: RISK MANAGEMENT AND ANTICRISIS COMMUNICATIONS

O. B. Полоус,

д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

Б. В. Полоус,

здобувач ступеня доктор філософії кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

С. С. Гаврилко,

магістрант кафедри маркетингу, Державний університет "Київський авіаційний інститут"

АДАПТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПАНІЙ: РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ТА АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ

The article proves that the development and increasing complexity of the global gaming industry under conditions of digital transformation determine the need for adaptive international marketing strategies integrated with risk management and crisis communications in order to ensure the resilience of innovative companies. It is established that the rapid growth of the cloud gaming segment, driven by digital transformation and changes in consumer models, creates new challenges and opportunities for adaptive international marketing strategies of innovative companies. It is demonstrated that the effectiveness of international marketing of innovative companies in high-technology industries is determined by the ability to combine technological innovativeness with emotionally oriented and creative marketing solutions. It is shown that the competitive resilience of "Nintendo" in the global video game market is based on an adaptive international marketing strategy focused on a unique user experience, while at the same time requiring strengthened risk management and crisis communications in the context of increasing technological competition. It is substantiated that the evolutionary expansion of the "Nintendo Switch" ecosystem while preserving the core gaming philosophy has contributed to strengthening the company's competitive positions and increasing the attractiveness of the platform for various user segments. It is demonstrated that the "Nintendo Switch" platform has influenced the transformation of the global gaming industry by establishing new standards of functionality and stimulating innovative activity of both indie developers and leading competitors. It is determined that the effectiveness of an adaptive international marketing strategy

of a company is determined by the combination of modern management approaches, global coordination of marketing decisions, investment support, and systematic innovation management. A model for the formation of an adaptive international marketing strategy of "Nintendo" is proposed, which integrates analytical, informational, and strategic components in order to increase the flexibility of managerial decision-making, the effectiveness of risk management, and the sustainable development of the company in global markets.

У статті доведено, що розвиток і ускладнення глобальної ігрової індустрії в умовах цифрової трансформації зумовлюють потребу в адаптивних стратегіях міжнародного маркетингу, які будуть інтегровані із ризик-менеджментом та антикризовими комунікаціями задля забезпечення стійкості інноваційних компаній. Встановлено, що стрімке зростання сегмента хмарних ігор, що зумовлене цифровою трансформацією та зміною споживчих моделей, формує нові виклики й можливості для адаптивних стратегій міжнародного маркетингу інноваційних компаній. Доведено, що ефективність міжнародного маркетингу інноваційних компаній у високотехнологічних галузях визначається здатністю поєднувати технологічну інноваційність із емоційно орієнтованими та креативними маркетинговими рішеннями. Показано, що конкурентна стійкість компанії "Nintendo" на глобальному ринку відеоігор ґрунтується на адаптивній міжнародній маркетинговій стратегії, яка орієнтована на унікальний користувацький досвід, але водночас потребує посиленого ризик-менеджменту та антикризових комунікацій в умовах зростаючої технологічної конкуренції. Обґрунтовано, що еволюційне розширення екосистеми Nintendo Switch із збереженням базової ігрової філософії сприяло зміцненню конкурентних позицій компанії та підвищенню привабливості платформи для різних сегментів користувачів. Продемонстровано, що платформа Nintendo Switch вплинула на трансформацію глобальної ігрової індустрії, сформувавши нові стандарти функціональності та стимулювавши інноваційну активність як інді-розробників, так і провідних конкурентів. Визначено, що ефективність адаптивної міжнародної маркетингової стратегії компанії зумовлюється поєднанням сучасних управлінських підходів, глобальної координації маркетингових рішень, інвестиційної підтримки та системного управління інноваціями. Запропоновано модель формування адаптивної міжнародної маркетингової стратегії компанії "Nintendo", яка інтегрує аналітичні, інформаційні та стратегічні складові з метою підвищення гнучкості управлінських рішень, ефективності ризик-менеджменту та стійкого розвитку компанії на глобальних ринках.

Key words: adaptive strategies, international marketing, innovative companies, gaming industry, risk management, anticrisis communications, digital transformation.

Ключові слова: адаптивні стратегії, міжнародний маркетинг, інноваційні компанії, ігрова індустрія, ризик-менеджмент, антикризові комунікації, цифрова трансформація.

INTRODUCTION

In the context of the transformation of the modern global economy, the systemic interconnectedness of national markets is intensifying, while a significant reduction in the life cycles of goods and services is observed, and the process of forming consumer preferences is increasingly determined by the digitalization of marketing communications and the intensification of global information flows. Under such conditions, the international marketing environment of innovative companies is characterized by an increased level of uncertainty and risk exposure, which reduces the effectiveness of unified managerial approaches and enhances the importance of risk management as a component of strategic planning. In this regard, traditional models of entry into international markets are losing their

universality, giving way to adaptive strategies focused on the flexible adjustment of marketing decisions, the timely identification of potential threats, and the integration of crisis communications into the system of interaction with key stakeholders.

Within the scope of the researched issues, the processes of digital transformation are gaining increasing importance, as they are not limited to the renewal of international marketing tools but determine a profound change in the paradigm of interaction between innovative companies and consumers in global markets. The active implementation of digital platforms, big data analytics tools, personalized marketing and crisis communications, as well as the formation of integrated digital ecosystems, significantly expands the possibilities for scaling business models, while simultaneously intensifying competitive

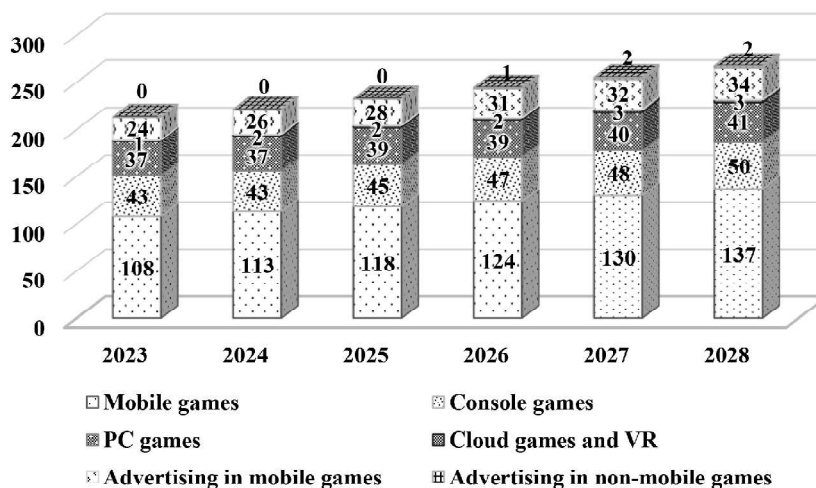


Fig. 1. Dynamics of changes in global gaming industry revenues by type, 2023–2028 (forecast), USD billion

Source: compiled by the authors based on data from [5].

pressure and the level of strategic risks. Under such circumstances, the adaptability of international marketing strategies, complemented by systematic risk management, acquires decisive importance, as it is precisely this adaptability that ensures the ability of companies to flexibly take into account technological, cultural, and market differences of individual countries.

REVIEW OF LITERATURE

In contemporary academic research, the adaptability of an international marketing strategy is considered a key condition for ensuring the sustainable development of companies under conditions of global uncertainty and digital transformations. Thus, in the interpretation of I.I. Havryliuk, the adaptability of strategic marketing decisions lies in a company's ability to systematically and continuously adjust its objectives, instruments, and managerial approaches in accordance with dynamic changes in the global market environment, national and cultural characteristics, and the level of foreign economic risks, which makes it possible to maintain long-term competitiveness [2]. A similar line of reasoning is followed by O.V. Yevtushok, L.A. Bakhchyvanzhy and L.Ya. Donets', who interpret the adaptability of international marketing as a staged and dynamic process of forming managerial decisions based on business analytics, a comprehensive assessment of the external and internal environment, and a flexible combination of marketing tools and communications in the context of high turbulence of international markets [3].

The further development of this research area can be traced in studies that emphasize the role of digital technologies and data-driven approaches. In particular, L. Buiak and Yu. Semenenko consider the adaptability of international marketing through the prism of the marketing system's ability to transform strategic decisions and value propositions based on the analysis of large data sets, digital tools, and consumer clustering, which ensures a personalized response to changes in customer behavior in the global environment [1].

Considerable scholarly interest is also represented by studies devoted to the gaming industry as a high-risk and

innovation-intensive segment of the global market. In the works of M.V. Crombrugge and S. Stremersch, marketing in combination with risk management is regarded as a strategic mechanism for reducing demand uncertainty and innovation-related risks, which makes it possible to align creative investments in game development with the requirements of commercial efficiency [7]. Similarly, B. Libai, E. Muller and V. Schoenmueller emphasize the role of marketing as a tool for managing market uncertainty through the modeling of innovation diffusion, the management of consumer interactions, and the forecasting of behavioral risks in an environment of high competition [9].

In the applied dimension of digital gaming markets, R. Baltezarevic, B. Baltezarevic and I. Baltezarevic emphasize mar-

keting as a means of managing reputational, communication, and market risks, implemented through eWOM tools, influencer marketing, and SEO, and contributing to the formation of an emotional connection with players [4]. These approaches are complemented by the study of D. Shen, in which marketing in interaction with risk management is interpreted as a dynamic instrument of strategic management of innovation and competitive risks throughout the entire game life cycle, in particular through cross-industry cooperation and the development of intellectual property [12].

Overall, the analysis of scholarly publications indicates that contemporary approaches to adaptive international marketing strategies and to marketing in the gaming industry increasingly integrate risk management tools, digital analytics, and flexible communication mechanisms, however, they require further generalization within a unified conceptual model that would be oriented toward crisis communications and risk management under conditions of global turbulence.

PURPOSE OF PAPER

The purpose of this article is to provide a theoretical generalization and conceptual substantiation of the adaptability of international marketing strategies of innovative companies under conditions of global instability, digital transformations, and an increased level of risks, as well as to determine the role of risk management and crisis communications in the formation of sustainable competitive advantages in international markets in the context of the study of the gaming industry.

RESEARCH RESULTS

The modern gaming industry has evolved into a highly dynamic and structurally complex global system, within which mobile, console, and PC platforms operate and interact, along with a wide range of market actors and specialized segments shaped by technological innovations and digital transformation. Such a multi-level market configuration necessitates the application of adaptive international marketing strategies oriented toward taking into account heterogeneous consumer models, competitive

pressure, and risks inherent in the globalized digital environment. According to the data presented in Fig. 1, a stable positive dynamic of global gaming sector revenues can be observed, which increased from USD 214 billion in 2023 to a projected USD 266 billion in 2028, corresponding to a cumulative growth of approximately 24% (Fig. 1). This trend confirms not only the growing economic significance of this sector but also emphasizes the need to implement flexible marketing strategies and crisis communication methods capable of ensuring the resilience of innovative companies amid intensifying global competition and uncertainty.

The highest growth rates are observed in the segment of advertising in non-mobile games (CAGR 56%) and in cloud and VR solutions (16%), while mobile games remain the largest source of revenues, demonstrating growth from USD 108 billion to USD 137 billion over the analyzed period. Taken together, these trends indicate a shift in market focus toward a service-based model, integrated advertising, and more technologically complex gaming formats.

The dynamics of the development of the cloud gaming segment indicate its exceptionally high growth rates within the structure of the global gaming industry, which creates new challenges and opportunities for the international marketing of innovative companies. Thus, the volume of the relevant market increased from USD 19 million in 2019 to USD 464 million in 2024, that is, more than twenty-fourfold, reflecting the effects of accelerated digital transformation, the scaling of cloud technologies, and changes in consumer models of access to digital content. According to forecast estimates, by 2028 a further increase of this indicator to USD 939 million is expected, which effectively means its doubling compared to the 2024 level (Fig. 2).

Similarly, the AR/VR segment is characterized by high dynamics, increasing from USD 112 million in 2019 to USD 1.183 billion in 2024 (growth of more than tenfold) and to a projected USD 1.75 billion in 2028. Such growth rates indicate a structural transition of the industry toward more technologically complex formats, in which the integration of cloud solutions and immersive technologies becomes a key driver of innovation and long-term competitiveness.

Thus, under contemporary conditions, it is precisely the integration of advanced technological solutions with adaptive marketing strategies and digital communication tools that ensures effective product positioning in international markets and enhances the efficiency of interaction with consumers in different countries [12]. The analysis of successful practices of company operations in the field of digital entertainment makes it possible to identify stable patterns of the influence of risk management, the flexibility of strategic decisions, and crisis communications on the achievement of marketing objectives. The generalization of such cases allows for a more thorough assessment of the factors determining the effectiveness of marketing strategies in the gaming industry, as reflected in Table 1.

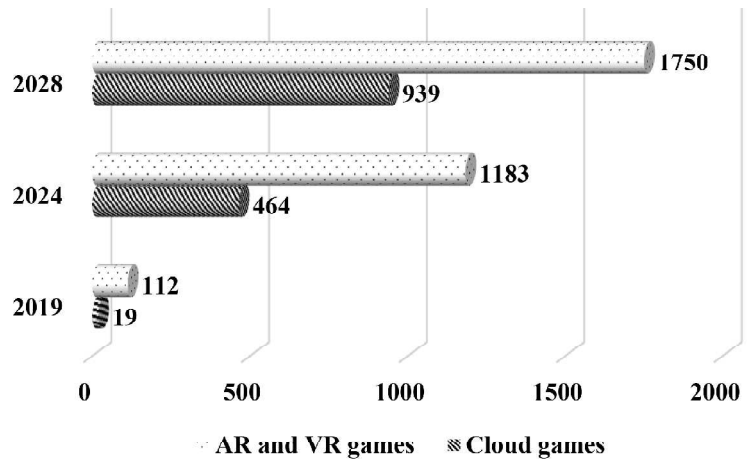


Fig. 2. Dynamics of changes in the market volumes of cloud and AR/VR games, 2019–2028 (forecast), USD million

Source: compiled by the authors based on data from [5].

The examples presented in Table 1 confirm that the success of innovative companies in high-technology industries largely depends on their ability to develop unique marketing solutions that combine emotional impact with technological innovativeness. The use of digital platforms, video content, and cross-promotions creates a community engagement effect and strengthens trust in the brand. Thus, companies that actively invest in creative forms of promotion demonstrate not only growth in financial indicators but also an expansion of the boundaries of their brand recognition, while successful strategies contribute to the formation of sustainable brands capable of extending beyond the gaming space.

Over a long historical period, "Nintendo" has maintained a prominent position in the global video game market, and the trajectory of its development is directly determined by its ability to systematically generate innovative formats of interactive entertainment and transform them into competitive products. At the same time, the acceleration of scientific and technological progress, the digital transformation of the industry, and the evolution of consumer behavioral models have contributed to the formation of an extremely saturated competitive environment, within which leading players, in particular "Sony" and "Microsoft", direct their international marketing strategies toward increasing the technical power and performance of gaming platforms. In contrast to this approach, the strategic logic of "Nintendo" is based on prioritizing accessibility, intuitive interaction, and the uniqueness of the user experience, which has enabled the company to form a distinct market segment and ensure sustained consumer loyalty [8]. At the same time, this positioning model brings to the fore a number of strategic risks and challenges for the company's international marketing under conditions of growing global demand for high-performance gaming systems, which necessitates the implementation of adaptive strategies, the strengthening of risk management, and the use of crisis communications in competitive rivalry.

The evolution of the "Nintendo Switch" product line demonstrates the company's intention to adapt its

Table 1. Examples of the implementation of successful marketing strategies in the international gaming industry

№	Marketing strategy	Company	Case description
1	Cross-platform promotion and video content as a tool for audience engagement	Rovio Entertainment	Owing to cooperation with the British publisher Chillingo and the active use of visual materials on YouTube, the company managed to ensure rapid growth in the popularity of the game Angry Birds. The successful combination of digital promotion and branding made it possible to transform the game into a global entertainment brand, with expansion into the segments of toys, souvenirs, and cinema.
2	Digital marketing campaign taking into account gender preferences of the target audience	Maxis / Electronic Arts	During the promotion of The Sims 2, the company focused on an active female audience aged 13-34. The use of personalized campaigns in digital media, in particular on the Yahoo platform, contributed to the expansion of demand, growth in sales, and the creation of numerous add-ons and special editions, which strengthened the brand's market position.
3	Use of video marketing for emotional product positioning	CD Projekt Red	The release of The Witcher 3: Wild Hunt was accompanied by the creation of a cinematic trailer in cooperation with Digic Pictures, which received more than 14 million views. This approach ensured a significant increase in product recognition, and sales during the first six weeks exceeded 6 million copies, which confirmed the effectiveness of the visual strategy in the high-technology segment.

Source: systematized by the authors based on [6; 10; 11].

hardware ecosystem to the growing differentiation of consumer demands, which is shaped by both technological progress and changes in patterns of use of gaming products (Table 2) [8].

The expansion of the model range was carried out according to the principle of preserving the core gaming philosophy of the Switch, while purposefully improving specific characteristics important for different user groups. This strategy enabled Nintendo to strengthen its

competitive position while simultaneously maintaining the high attractiveness of the platform through generational compatibility and the consistency of the gaming experience [8].

The mass adoption of the "Nintendo Switch" platform became an important factor in structural changes in the global video game industry, causing both technological and behavioral transformations in the activities of key market actors. The combination of the platform's innovative

Table 2. Evolution of the Nintendo Switch ecosystem

№	Console name and year of release	Brief description	Advantages over previous models
1	Nintendo Switch (2017)	A basic hybrid system that combines portable and home modes thanks to a flexible design and modular controllers	- formation of a new market segment; - ability to change the format of play without loss of functionality; - universality of use
2	Nintendo Switch Lite (2019)	A compact portable version of the console oriented toward users who prefer mobile gameplay and a more affordable price proposition	- reduction of the entry cost into the ecosystem; - increased mobility; - orientation toward a younger audience and players who do not require a stationary mode
3	Nintendo Switch OLED Model (2021)	An updated modification with an improved display, enhanced audio support, and reinforced construction, aimed at creating a higher-quality portable gaming experience	- premium visual quality; - ergonomic improvements; - strengthening competitiveness in the segment of high-quality portable devices while maintaining compatibility with all games

Source: systematized by the authors based on [8].

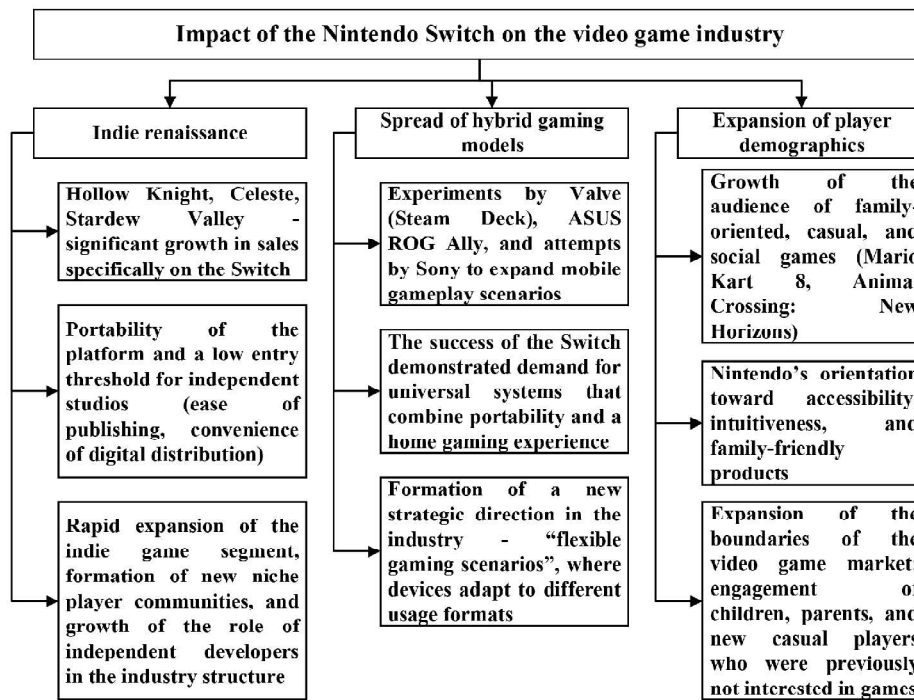


Fig. 3. Impact of the "Nintendo Switch" on the video game industry

Source: developed by the authors.

hardware architecture with various segments of the international market contributed to the formation of new models of creation, distribution, and consumption of gaming content, which, in turn, influenced the adaptation of marketing strategies of innovative companies under conditions of intensifying competition and uncertainty. Such shifts highlight the need to integrate risk management tools and crisis communications into the international marketing system, as changes in consumer practices and technological standards increase the market's sensitivity to strategic decisions. In order to generalize the key consequences of this impact, it is appropriate to present them in a systematized form reflecting three basic directions of transformation of the market environment (Fig. 3).

The presented scheme demonstrates that the success of the "Nintendo Switch" goes far beyond a purely commercial effect, shaping new standards of functionality, accessibility, and the perception of gaming platforms. The device's impact can be observed both in the growing role of indie developers and in the activation of competitors, who have begun to experiment with hybrid formats.

The competitiveness of leading international companies in the global economy is formed primarily through their ability to build a coherent system of strategic management that takes into account the conditions of the international environment. In the activities of "Nintendo", this ability is manifested through a comprehensive combination of managerial, investment, and innovation decisions that ensure the brand's stable positions in global markets. In the context of forming an adaptive international marketing strategy, it is appropriate to single out the key factors that determine the effectiveness of the realization of the company's competitive advantages:

- the use of modern concepts, methods, and models of international management aimed at the development and implementation of unique corporate and marketing strategies with due consideration of regional market characteristics;

- the formation of an extensive organizational structure and a global managerial infrastructure that ensures the coordination of marketing decisions between the headquarters and local units;

- the purposeful search for and attraction of investment resources necessary for the development of the company's gaming platforms, digital services, and branded franchises;

- systematic innovation management, which allows not only maintaining "Nintendo's" competitive positions in international markets but also actively influencing the transformation of the global gaming industry under conditions of globalization.

Thus, in the process of forming an adaptive international marketing strategy of Nintendo, it is advisable to focus on the implementation of innovative approaches to international business management that provide for the comprehensive coordination of the management of resource potential, human capital, and material and technical support. It is also recommended to consider innovative changes not only as a tool for increasing operational efficiency but also as a factor in adapting marketing activities to the dynamic conditions of international markets. In turn, an orientation toward an anti-crisis approach to management will make it possible to ensure the sustainable development of Nintendo and the preservation of its competitive positions in the global environment.

The developed model for forming an adaptive international marketing strategy of "Nintendo" represents a structured logic of step-by-step managerial decision-

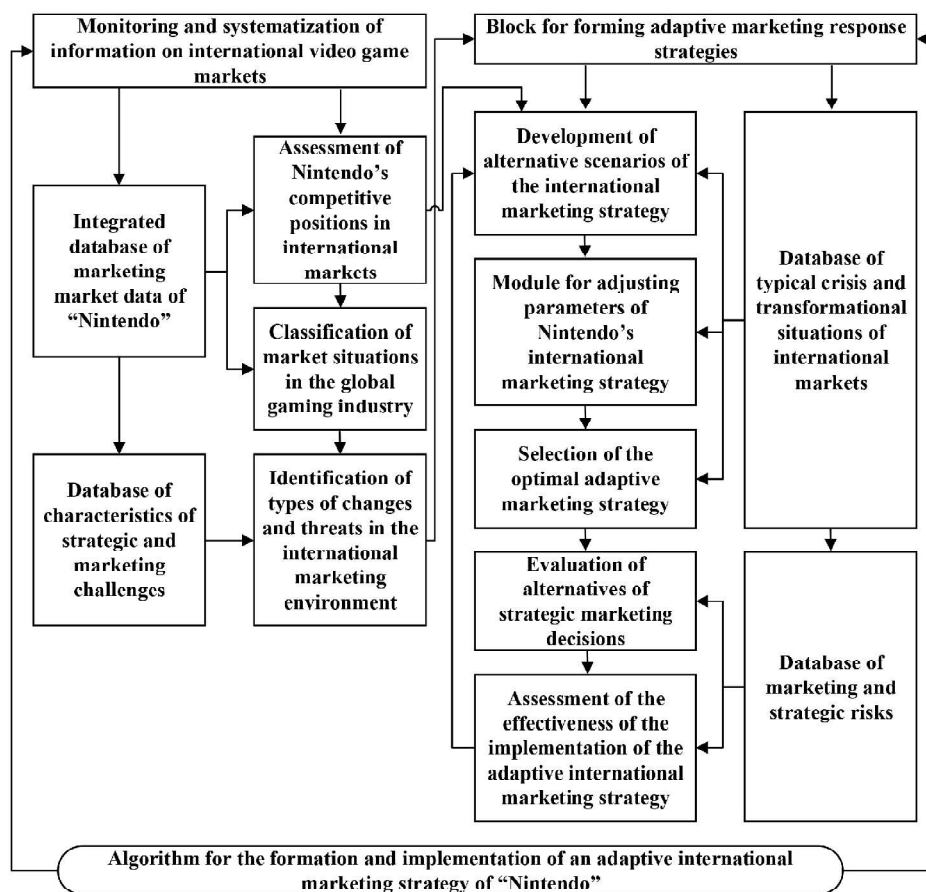


Fig. 4. Model for the formation of an adaptive international marketing strategy of "Nintendo"

Source: developed by the authors.

making in the context of a changing and highly competitive global market environment (Fig. 4).

The proposed approach is based on the consistent consideration of external challenges, strategic risks, and changes in consumer behavior, which actualizes the need to integrate risk management tools and crisis communications into the international marketing system. Such a model reflects not only the adaptability of the company's strategic thinking but also its ability to promptly adjust marketing decisions in accordance with transformations of the global environment, ensuring the stability of competitive positions in international markets.

The proposed model is based on a comprehensive combination of analytical, informational, and strategic components, which collectively ensure the timely identification of changes and trends in international video game markets in the context of global competition. Of key importance in its structure is the systematic assessment of the company's competitive positions, as well as the identification of market situations that signal the need to adapt marketing strategies with due regard to potential risks. The development of alternative scenarios for marketing decisions within such a model increases the flexibility of strategic choice while simultaneously contributing to a reduction in the level of marketing risks and to an increase in the effectiveness of risk management. An embedded feedback mechanism, which provides for the evaluation of the effectiveness of implemented decisions, creates the prerequisites for continuous adjustment and

improvement of the international marketing strategy. The practical implementation of this model forms a methodological basis for a more complete utilization of Nintendo's competitive advantages in global markets and contributes to ensuring its sustainable development under conditions of transformational changes in the global gaming industry.

CONCLUSIONS

Thus, under conditions of global turbulence, digital transformations, and a growing level of market uncertainty, the adaptability of international marketing strategies of innovative companies acquires a system-forming significance for ensuring their long-term competitiveness. The effective integration of risk management and crisis communications into the strategic architecture of international marketing makes it possible not only to minimize the negative impact of external shocks but also to transform risks into a source of strategic opportunities, particularly in innovation-intensive sectors such as the gaming industry. At the same time, it should be noted that the effectiveness of adaptive strategies is determined by a combination of flexible strategic thinking, the use of digital analytics, an orientation toward changes in consumer behavior, and the ability of companies to build proactive communications with stakeholders in crisis situations. The proposed conceptual model for forming an adaptive international marketing strategy creates a methodological basis for comprehensive management of

risks and strategic changes in global markets. Further research should be directed toward the empirical verification of the effectiveness of the proposed model in various sectors of the innovation economy, as well as toward an in-depth analysis of the role of artificial intelligence, data-driven approaches, and digital platforms in improving crisis communications of international companies.

Література:

1. Буяк Л., Семененко Ю. Цифрова трансформація міжнародного маркетингу. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2024. № 4. С. 177—185. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-24> (дата звернення: 03 січня 2026).
2. Гаврилюк І. І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83> (дата звернення: 03 січня 2026).
3. Євтушок О. В., Бахчиванжи Л. А., Донець Л. Я. Формування та реалізація комплексної міжнародної маркетингової стратегії: від аналітики до комунікацій. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-02-02> (дата звернення: 03 січня 2026).
4. Baltezarevic R., Baltezarevic B., Baltezarevic I. Advantages of digital marketing in the world of digital games. International Review. 2024. Vol. 1—2. pp. 69—76. URL: <https://doi.org/10.5937/intrev2401069B> (дата звернення: 03 січня 2026).
5. BCG. Leveling Up for the New Reality. The Gaming Report. 2024. URL: <https://web-assets.bcg.com/7e/5e/d8f897b843ea89ff918901cd50b4/the-gaming-report-leveling-up-for-the-new-reality-december-2024.pdf> (дата звернення: 03 січня 2026).
6. CD Projekt Red. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.cdprojektred.com/en> (дата звернення: 03 січня 2026).
7. Crombrugge M. V., Stremersch S. The rise of the subscription model in the video game console industry: Unveiling the commercial consequences for platform owners and video game sellers. International Journal of Research in Marketing. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.02.006> (дата звернення: 03 січня 2026).
8. Deep Dive: The Evolution of the Nintendo Switch. 2025. URL: https://www.shopitree.com/blogs/news/deep-dive-the-evolution-of-the-nintendo-switch?-srsltid=AfmBOooGYVa0WLL1-je5AB_FatKJvf512g-INORXqo15H2wxTSFyC3xeX (дата звернення: 03 січня 2026).
9. Libai B., Muller E., Schoenmueller V. The effects of churn on the growth of subscription services: Adopters, users, money. International Journal of Research in Marketing. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.03.005> (дата звернення: 03 січня 2026).
10. Maxis / Electronic Arts. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.ea.com/ea-studios/maxis> (дата звернення: 03 січня 2026).
11. Rovio Entertainment. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://www.rovio.com/> (дата звернення: 03 січня 2026).

12. Shen D. Analysis on Marketing Strategies of Tencent Games — Take Honor of Kings as an Example. E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 235. Article 03028. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123503028> (дата звернення: 03 січня 2026).

References:

1. Buiak, L. and Semenenko, Yu. (2024), "Digital transformation of international marketing", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems", vol. 4, pp. 177—185. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-24>.
2. Havryliuk, I. I. (2023), "The role of international marketing in global business", Economy and society, [Online], vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-83>.
3. Yevtushok, O. V., Bakhchyvanzhy, L. A. and Donets', L. Ya. (2024), "Formation and implementation of a comprehensive international marketing strategy: from analytics to communications", Problems of modern transformations, [Online], vol. 15. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-02-02>.
4. Baltezarevic, R., Baltezarevic, B. and Baltezarevic, I. (2024), "Advantages of digital marketing in the world of digital games", International Review, vol. 1—2, pp. 69—76. <https://doi.org/10.5937/intrev2401069B>.
5. BCG (2024), Leveling Up for the New Reality, The Gaming Report, available at: <https://web-assets.bcg.com/7e/5e/d8f897b843ea89ff918901cd50b4/the-gaming-report-leveling-up-for-the-new-reality-december-2024.pdf> (Accessed 03 January 2026).
6. CD Projekt Red (2025), The official site, available at: <https://www.cdprojektred.com/en> (Accessed 03 January 2026).
7. Crombrugge, M. V. and Stremersch, S. (2025), "The rise of the subscription model in the video game console industry: Unveiling the commercial consequences for platform owners and video game sellers", International Journal of Research in Marketing, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.02.006>.
8. Deep Dive: The Evolution of the Nintendo Switch (2025), available at: https://www.shopitree.com/blogs/news/deep-dive-the-evolution-of-the-nintendo-switch?-srsltid=AfmBOooGYVa0WLL1-je5AB_FatKJvf512g-INORXqo15H2wxTSFyC3xeX (Accessed 03 January 2026).
9. Libai, B., Muller, E. and Schoenmueller, V. (2025), "The effects of churn on the growth of subscription services: Adopters, users, money", International Journal of Research in Marketing, [Online]. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.03.005>.
10. Maxis / Electronic Arts (2025), The official site, available at: <https://www.ea.com/ea-studios/maxis> (Accessed 03 January 2026).
11. Rovio Entertainment (2025), The official site, available at: <https://www.rovio.com/> (Accessed 03 January 2026).
12. Shen, D. (2021), "Analysis on Marketing Strategies of Tencent Games — Take Honor of Kings as an Example", E3S Web of Conferences, vol. 235, article 03028. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202123503028>.

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 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: 10.32702/2306-6814.2026.2.130

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ОДИН З МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СЛУЖБИ 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

CORPORATE CULTURE AS ONE OF THE MECHANISMS FOR MANAGING TECHNICAL SERVICE PERSONNEL

Питання корпоративної культури викликає дедалі більшу зацікавленість як вітчизняних практиків у сфері господарювання, так і західних представників цивілізованого бізнесу. Однак, цей інтерес викликається різними, доволі часто діаметрально протилежними причинами.

Діючі особи в сфері західного цивілізованого бізнесу аналізують та впроваджують практики корпоративної культури в практичну систему кадрового менеджменту з метою оптимізації внутрішніх відносин всередині організації. Тобто декларовані та реальні цілі представників сучасного західного підприємництва при цьому, в більшості випадків, співпадають і мають характер не декларування намірів, а реальної практичної діяльності. Українська практика полягає у скороченні витрат на персонал та прагненні до мінімізації будь-яких інвестицій.

Такі існуючі відмінності у підходах до корпоративної культури саме й визначають актуальність та значення запропонованого матеріалу.

До цього моменту в роботах вітчизняних науковців, де-факто, було відсутнє урахування реального мотиваційного підходу до впровадження корпоративної культури представниками вітчизняного бізнесу, який полягає у прагненні скорочення витрат на персонал. Це принципово змінює фундамент та параметри аналізу зазначеної проблеми та визначає наукову новизну та прикладне значення запропонованого матеріалу.

Мета статті полягає у розгляді корпоративної культури в якості засобу самоорганізації персоналу в секторі технічного обслуговування національної економіки України з урахуванням справжніх причин намагання її впровадження.

Адекватна корпоративна культура — це реальний важіль посилення конкурентоспроможності компанії, інструмент підвищення якості продукції/послуг, але лише в тому разі, якщо керівництво компанії (адміністративний персонал) ставить перед собою і виконує ті цілі, які декларує, а не працює у діаметрально протилежному напрямі.

Запропоновано до розгляду поняття "моральна безпека", що характеризує відносини людини з моральним стрижнем та особи, вільної від моральних обмежень. Якщо в якості другої особи виступає керівник організації — формування та імплементація корпоративної культури перетворюється на фартс.

The issue of corporate culture is of increasing interest to both domestic practitioners in the field of management and Western representatives of civilized business. However, this interest is caused by various, quite often diametrically opposed reasons.

Active individuals in the field of Western civilized business analyze and implement corporate culture practices into a practical system of personnel management in order to optimize internal relations within the organization. That is, the declared and real goals of representatives of modern Western entrepreneurship, in most cases, coincide and are not in the nature of a declaration of intentions, but of real practical activity. Ukrainian practice consists in reducing personnel costs and striving to minimize any investments.

Such existing differences in approaches to corporate culture precisely determine the relevance and significance of the proposed material.

Up to this point, the works of domestic scientists, de facto, have not taken into account the real motivational approach to the implementation of corporate culture by representatives of domestic business, which consists in the desire to reduce personnel costs. This fundamentally changes the foundation and parameters of the analysis of the specified problem and determines the scientific novelty and applied significance of the proposed material.

The purpose of the article is to consider corporate culture as a means of self-organization of personnel in the technical maintenance sector of the national economy of Ukraine, taking into account the real reasons for attempting its implementation.

An adequate corporate culture is a real lever for strengthening the competitiveness of the company, a tool for improving the quality of products/services, but only if the company's management (administrative staff) sets and fulfills the goals that it declares, and does not work in a diametrically opposite direction.

The concept of "moral security" is proposed for consideration, which characterizes the relationship between a person with a moral core and a person free from moral restrictions. If the head of the organization acts as the second person, the formation and implementation of corporate culture turns into a farce.

Ключові слова: управління персоналом; корпоративна культура; технічний сервіс; соціально-психологічний клімат; "моральна безпека".

Keywords: personnel management; corporate culture; technical service; socio-psychological climate; "moral security".

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

Питання корпоративної культури викликає дедалі більшу зацікавленість як вітчизняних практиків у сфері господарювання, так і західних представників цивілізованого бізнесу. Однак, цей інтерес викликається різними, доволі часто діаметрально протилежними причинами.

Діючі особи в сфері західного цивілізованого бізнесу аналізують та впроваджують практики корпоративної культури в практичну систему кадрового менеджменту з метою оптимізації внутрішніх відносин всередині організації. Тобто декларовані та реальні цілі представників сучасного західного підприємництва при цьому, в більшості випадків, співпадають і мають характер не декларування намірів, а реальної практичної діяльності.

Український бізнес (як до початку бойових дій у лютому 2022 року, так і перебуваючи на гарячій стадії війни) використовує напрацьовані методики впровадження корпоративної культури для:

- імітації рівня суспільної свідомості, в першу чергу адміністративного персоналу, при цьому реально нічого не роблячи;

- спроби перекладання управлінських функцій на колектив, який при цьому змушує здійснювати додаткову неоплачувану роботу та формування "фасаду" для залучення іноземних інвестицій;

- формування іміджу підприємства як такого, що використовує сучасні прогресивні методики, зокрема щодо відповідності західним цінностям та міжнародним стандартам, не приводячи при цьому рівень реального самоуправління в організації до будь-яких зрозумілих рівнів;

- впровадження корпоративної культури, відповідно до західної моделі управління, має супроводжува-

тись обов'язковими додатковими капіталовкладеннями як у безпосереднє впровадження існуючих методик або у розробку власних, так і безпосередньо у персонал. Українська практика полягає у скороченні витрат на персонал та прагненні до мінімізації будь-яких інвестицій та витрат.

Такі існуючі відмінності у підходах до корпоративної культури саме й визначають актуальність та значення запропонованого матеріалу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Корпоративну культуру в Україні досліджують такі вчені, як: Чобіток В., Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Харун О.А., Потапюк І.П., Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. та ін.

Проблеми кадрового менеджменту та управління персоналом набули поширення та розгляду у працях таких науковців, як: В.С. Шевченко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець, К.В. Смірнова, Т.І. Балабановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак та ін.

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. До цього моменту в роботах вітчизняних науковців, де-факто, було відсутнє урахування реального мотиваційного підходу до впровадження корпоративної культури представниками вітчизняного бізнесу, який полягає у прагненні скорочення витрат на персонал. Це принципово змінює фундамент та параметри аналізу зазначеної проблеми та визначає наукову новизну та прикладне значення запропонованого матеріалу.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у розгляді корпоративної культури в якості засобу самоорганізації персоналу в секторі технічного обслуговування національної економіки України з урахуванням справжніх причин намагання її впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Спробуємо запропонувати власне розуміння об'єкта нашого пошуку. На нашу думку, корпоративна культура — це система внутрішньої побудови стосунків та координаційних відносин усередині певної організації, що базується на наявності спільних інтересів, загальних цінностей та ціннісних орієнтирів, що поділяються усіма (або більшістю) учасниками цієї організації та є стрижнем побудови внутрішніх та зовнішніх організаційних відносин.

Як і будь-який тип культури, культура корпоративна являє собою сукупність чинників, що характеризують ставлення певної установи до власного, внутрішнього та оточуючого середовища. Якщо рівень корпоративної культури є високим, це знаходитиме свій вираз у її "товщині", наявності сформованих принципів взаємодії з зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура будь-якої організації, в тому числі й служби технічного сервісу, має три рівні. З них 1 є видимим, зовнішнім, атрибутивним і проявляється у стосунках зі стейкхолдерами (фірмовий одяг, символи, церемонії, стандарти та стереотипи поведінки, традиції тощо), а 2 інших — невидимими. У структурі невидимих рівнів корпоративної культури розрізняють найглибший рівень — базові цінності та глибокі переконання, і більш поверхневий рівень — загальні цінності та поведінкові переконання, які знаходять свій прояв у словах, діях, поведінці, у тому числі комунікаціях.

Головна проблема формування та імплементації корпоративної культури в практику господарювання та взаємодії зі стейкхолдерами полягає у тому, що певне визначене коло цінностей та принципів, що розробляється обмеженою кількістю осіб, має бути затверджене та сприйняте суттєвою кількістю працівників, бажано — більшістю. Саме тому, в процесі формування, затвердження чи перегляду загальних засад корпоративної культури, варто залучати якомога ширше коло співробітників. Також не варто включати до формалізованих джерел корпоративної культури "все хороше", а варто поставитись до цього більш конкретизовано, з урахуванням досвіду роботи певної господарської організації. Також доречним є формування загального фірмового корпоративного кодексу (формалізованого чи ні), при цьому не варто розробляти окремі принципи для кожного відділу чи підрозділу.

Мотивація праці — сукупність економічних та не-економічних стимулів, що спонукають людину до певного виду діяльності чи економічної активності [1, с. 178]. При цьому український бізнес категорично (і схоже остаточно) відмовляється від будь-яких економічних інструментів стимулювання працівників. Натомість застосовуються системні намагання у будь-який спосіб зберегти колектив за умови скорочення оплати праці, для цього застосовуються різноманітні способи та маніпуляції, такі як додаткові форми "підкупу" про працівників, але лише такі, що не передбачають витрат конкретного підприємця і залежать безпосередньо від його ресурсної бази. Зокрема, серед таких практичних способів можуть бути: медичні огляди, відвідування спортивних комплексів, консультації психологів, додаткові тренінги, курси підвищення кваліфікації та додаткове навчання, поширення серед працівників продукції, що була виготовлена компанією раніше, різноманітні заходи з "тім-білдінгу", нав'язування соціально-економічної моделі "колективу як сім'ї" тощо. Тобто підміна задоволення матеріальних потреб працівників нематеріальними факторами, що, у відповідності до існуючих досліджень, можна робити лише у разі повноцінного задоволення матеріальних потреб [2, с. 391]. Чи варто говорити про те, що формування та імплементація корпоративної культури має відбуватись лише після задоволення базових потреб персоналу, а не під час його примусового спрямування у відпустку за власний кошт.

У системі внутрішньоорганізаційних комунікацій корпоративна культура відіграє роль, у тому числі, са-

морегулятора внутрішніх ускладнень і протиріч через декларування визначених цілей і механізму їх досягнення.

Теоретико-економічне значення та суперечність роботи сервісної служби полягає у тому, що вона являє собою сферу послуг і є елементом постіндустріальної економіки на службі промислового виробництва, яке йому цивілізаційно передує. Корпоративна культура є невід'ємною рисою сучасного цивілізованого підприємства, що не лише створює додаткові можливості для підвищення прибутковості організації через формування адекватного ментального середовища всередині колективу, а й елементарно економить витрати на управління, що пов'язані з розв'язанням конфліктів і суперечок.

Формування корпоративної культури відповідного рівня працює на формування ефективних комунікацій у разі, якщо вона сприяє запобіганню проблем у особистих комунікаціях і якщо її суб'єкти мають співставний рівень особистої та корпоративної культури.

Становлення нового інформаційного технологічного способу виробництва, інформації і знань як нового виробничого ресурсу, який, будучи формою реалізації та примноження розумового потенціалу людини, визначає утвердження інноваційного типу розвитку, інтелектуалізацію виробництва та праці. Нова техніка і технологія змінюють характер праці, поряд з продуктивними якостями зумовлюють дедалі ширший розвиток і використання інтелектуальних, соціальних і духовних якостей людини. Для успішного розвитку економіки необхідно не просто удосконалення продуктивних якостей людини, але й зростання інтелектуального, соціального і духовно-культурного рівня людини, перехід людського чинника на якісно новий ступінь, адекватний новому етапу соціально-економічного прогресу [3, с. 187]. Саме тому виховання внутрішньої потреби у культурному спілкуванні та саморозвитку індивіда сприяє особистісному зростанню, що призводить до формування повноцінної особистості як у сфері особистих професійних функцій, так і в сфері суспільних відносин, які безпосередньо не пов'язані з зайнятістю працівників.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу — одна з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності праці та якості надання послуг. Водночас він може бути наслідком формування відповідної корпоративної та організаційної культури.

Психологічний клімат — це емоційний стан психологічних зв'язків членів колективу, що виникає з урахуванням їх відносин, симпатій, збігів характерів, інтересів, схильностей. Слушний соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників і колективу.

Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. Але хороший клімат перестав бути простим наслідком проголошених гасел і зусиль окремих керівників. Він є підсумком систематичної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, вкладених у організацію відносин між керівником та його підлеглими. Формування та удосконалення соціально-психологічного

клімату — це стає практичне завдання керівників будь-якого рангу [4, с. 212].

До ознак сприятливого соціально-психологічного клімату належать: бадьорий, життєрадісний тон відносин між працівниками, оптимізм у настрої; принципи співробітництва, взаємної допомоги, доброзичливості; членам колективу подобається брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час; у взаєминах переважають схвалення й підтримка. Члени колективу є активними, сповненими енергії, вони швидко відгукуються, коли потрібно зробити корисну всім справу, і домагаються високих показників у праці та фаховій діяльності.

У колективі можуть спостерігатись ознаки як сприятливого, так і несприятливого соціально-психологічного клімату. Працівники можуть бути привітними, обмінюватись особистою інформацією, тобто довіряти один одному, часто приходити на допомогу товаришам, якщо це необхідно та ділитись своїми знаннями з іншими. Залежно від гарного настрою кожного працівника, тон у колективі може бути як життєрадісним і бадьорим, так і пасивним та подавленим. Також слід зазначити, що у доброму колективі більшість співробітників підтримують один з одним приятельські, навіть дружні стосунки.

Рационально-теоретичний рівень суспільної моральної свідомості спрямований на вирішення головних питань сенсу життя, має чіткий, послідовний, раціональний і системний характер [5, с. 82—83]. Здійснення порядної економічної діяльності створює коло постійних партнерів, позитивний авторитет, полегшує переговорні процеси. Але у разі морального вибору між прибутковістю та порядністю людина може приймати нераціональні рішення, які шкодитимуть її економічному зиску у разі виникнення протиріч із наявними моральними установками. Тому необхідним є виховання суспільної моралі сукупного людського потенціалу, його поширення на рівень ноосфери з метою недопущення збагачення морально вільних осіб за рахунок морально свідомих мешканців [6, с. 149].

У наш час існують два основних підходи до розуміння термінів "організаційна культура" і "корпоративна культура". На нашу думку, корпоративна культура є одним з фундаментальних елементів організаційної культури. Організаційна культура фірми включає в себе різноманітні явища, такі як дисципліна праці, внутрішні трудові правила, організація та нормування праці, гуманізація праці, мотиваційна та соціальна політика, кадровий документообіг. Вони закріплені у відповідних локальних нормативних актах. Таким чином, організаційна культура існує в будь-якому підприємстві у вираженій формі, навіть якщо вона не описана окремим документом [7, с. 452]. У той же час корпоративна культура спрямовується на формування світогляду та системи глибинних цінностей, які вимагають їх сприйняття усіма учасниками організації виробничих відносин. Саме тому, доволі дивно спостерігати за керівництвом організації, яке намагається "прищепити" персоналу певні моральні цінності саме в той час, коли воно намагається відправити працівників у відпустку за власний рахунок або перевести їх на неповний робочий день.

Навіть у тому разі, якщо компанія втілює найсучасніші підходи в управлінні та розробці продуктів, в неї можуть існувати потенційні недоліки, зокрема в області організації тимблдингів та командних заходів. Важливо забезпечити баланс фінансових обмежень, систематично оцінювати ефективність ініціатив, а також враховувати зміни у розмірах та структурі компанії для підтримки відповідності таких заходів поточним потребам та очікуванням працівників.

Недоліком може бути стандартизація подарунків персоналу, орієнтація на матеріальні заохочення та відсутність глибоких форм визнання. У цьому разі можна запропонувати такі варіанти поліпшення цих аспектів. Варто розглянути можливість індивідуалізації подарунків, дозволяючи працівникам обирати або зазначати свої уподобання. Необхідно вивчити інтереси та хобі співробітників, щоб забезпечити більш персоналізовані та цінні подарунки. Також варто розробити баланс між матеріальними та нематеріальними подарунками, необхідно впроваджувати більш глибокі форми визнання, такі як особисті слова подяки від керівництва, нагороди за внесок у проект, або можливості професійного зростання.

Також, на нашу думку, доречними будуть щоквартальні розмови з психологами та впровадження механізмів для збору фідбеку, таких як анонімні анкети, електронні платформи або регулярні обговорення на засіданнях команд. Потрібно забезпечити різноманіття способів висловлення проблем та думок співробітників, також варто проводити тренінги для співробітників з ефективного використання ресурсів. Доцільно забезпечувати актуальність та доступність інформації, і кожному колезі, при приході на роботу, розповідати та демонструвати принцип роботи цього сервісу.

Організаційні поліпшення зустрічей з директором компанії, що пропонуються: потрібно забезпечувати вищу активність учасників, наприклад, через питання та відповіді, анкети або регулярні обговорення конкретних питань. Також варто постійно визначати, чи всі працівники відчують зручність та можливість висловлювати свої думки. У процесі компенсації навчальних процесів необхідно створити прозорий механізм обговорення та прийняття рішень щодо вибору курсів та їх бюджету.

У аспекті "навчання та розвитку" існує можливість поширення певних освітніх програм (звісно якщо вони є) на екстерні аудиторії, сприяючи загальному розвитку місцевої спільноти. Компанія має забезпечити прозорість та відкритість процесів набору персоналу, а також можливість розгляду інших пропозицій та партнерств, саме тоді це буде потужним інструментом у розвитку спільноти.

Також варто проводити аналіз і на основі нього здійснювати модернізацію або видалення тих елементів, що викликають стрес і є непотрібними. Керівництву компанії варто забезпечити чіткі та прозорі процедури для подання запитів на перегляд рівня знань та зарплати, з уникненням можливості маніпулювання даними. Загальний підхід має полягати в забезпеченні балансу між внутрішнім розвитком та зовнішніми ініціативами.

У разі наявності волонтерських проектів, для активізації праці на них (де платять в рази менше, ніж на певних комерційних проектах), треба вводити додаткову систему стимулювання: бонуси чи премії, таким чином колеги самі бажатимуть займатися волонтерськими проектами, а компанія будуватиме позитивну думку щодо себе у суспільстві.

Такий аспект корпоративної культури, як проведення тимблдингів та інших зустрічей є найбільш обговорюваним серед співробітників компанії та керівництва. Щоб вирішити питання з фінансових обмежень потрібно зробити кілька простих вчинків: збільшити бюджет на такі зустрічі та створити систему пропозицій, де працівники зможуть надавати пропозиції та брати участь у виборі заходів, це допоможе враховувати різноманіття інтересів. Також можна спробувати запровадити онлайн чи комбіновані формати зустрічей, це допомогло б вирішити питання доступності у будь-якому контексті.

Щоб вирішити питання щодо відсутності зворотного зв'язку, варто просто забезпечити системи опитувань та збору зворотного зв'язку для оцінки задоволення та виявлення можливостей удосконалення сценаріїв проведення зустрічей. Також, було б непогано створити майданчик для обговорення та обміну враженнями після тимблдингу для сприяння відкритому діалогу.

Ці рекомендації обрані на основі їхньої потенційної ефективності у впровадженні та здатності впливати на різні аспекти корпоративної культури. Гнучкі формати та фінансова підтримка тимблдингів є ключовими для створення задоволення та командної співпраці, а онлайн формат, зворотний зв'язок та участь працівників у виборі ініціатив допоможуть адаптувати культуру до потреб сучасного робочого середовища та індивідуальних уподобань співробітників.

У жодному разі не можна намагатися впроваджувати всі зміни одночасно, оскільки це може негативно вплинути як на результат, так і на колег, оскільки для них це може бути надто різко, може виникнути сильний стрес через зміни тощо. Саме тому необхідно проранжувати всі зміни у порядку важливості та реалізовувати їх за принципом SMART цілей, тобто всі цілі впроваджувати поступово і переходити до наступних лише після повного виконання попередніх цілей [8, с. 72—73].

Останніми роками суттєво зріс інтерес вітчизняних підприємців до створення внутрішньо-корпоративної культури, хоча нерідко їх дії в цьому напрямі виглядають лише своєрідною даниною моді. Знайомлячись та розмовляючи з керівниками компаній, розумієш, що проголошуючи ефектні гасла, проводячи корпоративні заходи та тренінги, вони ще не дуже глибоко зрозуміли та усвідомили важливість і значення такої роботи.

Корпоративна культура у багатьох зарубіжних компаній — явище геть не нове. Вона допомагає виявити потенційні здібності людей, згуртувати їх, мобілізувати виконання вищих цілей і місії корпорації. Розуміючи це, західні управлінці намагаються підтримувати традиції фірми, поверхнево коригуючи їх, якщо цього вимагають вимоги нового часу [9, с. 54].

Переконання та ідеали компанії складають основу її корпоративної культури. Корпоративна культурна концепція встановлює особливості поведінки та спілкування і, здебільшого, диктує зовнішній дизайн, який вклю-

чає логотип, стиль і звичаї компанії. Однак корпоративна культура охоплює більше, ніж просто логотипи компанії та очікування щодо поведінки та зовнішнього вигляду працівників. Якщо внутрішня традиція та об'єднані корпоративні ідеали є достатньо сильними, щоб підтримувати їх, зовнішні, видимі прояви корпоративної культури з часом можуть померти і стати задушливою формою.

У межах аналізу змісту корпоративної культури, варто розглядати таке явище як моральна безпека. Під нею варто розуміти можливість фізичних та економічних втрат певного морально орієнтованого суб'єкта суспільних відносин, який стикається з контрагентом, що не сповідує таких цінностей. Це може стосуватися як відносин між різними організаціями, так і відносин всередині трудового колективу чи певної робочої групи. Людина, що обтяжена мораллю, завжди є вразливою та перебуває у стані потенційної загрози з боку особи, яка не є такою. Відтак, найактуальнішим завданням у сфері корпоративної культури є створення запобіжників від таких можливих уражень.

Особливо гостро це може проявитися у відносинах між керівництвом та персоналом, якщо етичні норми є лише "фасадом" виконання управлінських рішень. Взагалі-то корпоративна культура створюється менеджментом компанії для спрощення процесу керуваності, переведення його в автоматичний режим, де-факто зменшення обсягів своєї роботи. Самі ж управлінці часто-густо керуються морально-етичними засадами своєї діяльності лише в тому разі, коли це приносить їм прямий економічний зиск. І доволі складно уявити собі підлеглого, що не дотримується корпоративної культури — як правило — це роблять самі управлінці.

Мораль — це один із способів регулювання дій людини за допомогою норм, які ідейно обґрунтовані у вигляді ідеалів добра, зла, справедливості, гідності тощо. Разом із загальнолюдськими цінностями, мораль включає до себе історичні та класові норми, принципи та ідеали [1, с. 118]. Якщо менеджмент організації поділяє працівників на класи, страти тощо, тоді він застосовує різні класові цінності та передумови, зокрема "право сильного". У тому разі, якщо фірма діє як єдиний, цілісний, соціально однорідний організм — тоді досягаються відповідні позитивні результати.

Механізм макроекономічного регулювання ринкової економіки змінює типу — це система макроекономічних регуляторів, що складається з таких основних елементів:

- ринкові регулятори;
- важелі державного впливу на економіку;
- корпоративне управління;
- інститут соціального партнерства [1, с. 148].

Як бачимо, корпоративне управління входить до системи управління національною економікою, і якщо воно базуватиметься на корпоративній культурі, то саме вона сприятиме розвитку національної економіки. При цьому дуже важливо, щоб корпоративна культура мала внутрішній механізм повноцінної імплементації, при тому що її формалізація, тобто наявність певного, розглянутого і затвердженого корпоративного кодексу, абсолютно не є обов'язковою умовою.

Унаслідок повноцінної співпраці багатьох організацій, діяльність яких поєднується спільними цінностями та принципами взаємодії, можливим є отримання синергетичного ефекту від їхньої співпраці та кратне примноження результатів їх діяльності. Також при цьому державне регулювання економіки матиме тенденцію до зниження її інтенсивності та глибини, а також буде отримано багато позитивних зовнішніх ефектів, таких як: посилення довіри у суспільстві між його членами, різними економічними секторами, суспільством та сектором державного управління; формування суспільної уяви щодо економічної вигоди від порядної діяльності у сфері бізнесу та надання публічних послуг; посилення економічного та морального виховання громадян. Відтак, наявність навіть декількох організацій, що матимуть власний, повноцінний, морально орієнтований корпоративний кодекс, суттєво поліпшить систему управління національною економікою, дозволить скоротити бюджетні витрати на утримання органів державної влади, нагляду та контролю [9, с. 55-56].

Якщо в колективі сформовано якісну корпоративну культуру, дуже важливим є поширення її засадничих принципів на сферу зовнішніх комунікацій. Якщо ж вона відсутня або перебуває на стадії формування/перегляду/трансформації, не варто намагатися формувати ілюзію корпоративної єдності та одностайності перед зовнішніми стейкхолдерами, оскільки це може бути дуже швидко викрито внаслідок поширення комунікаційних технологій та в процесі суспільного спілкування.

Колектив з діючою корпоративною культурою характеризується сталістю, передбачуваністю, прогнозованим рівнем реакцій на можливі подразники, високим рівнем емпатії та взаємодопомоги, зростаючою продуктивністю праці, творчим підходом до виконання монотонних завдань, низьким рівнем плинності кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адекватна корпоративна культура — це реальний важіль посилення конкурентоспроможності компанії, інструмент підвищення якості продукції/послуг, але лише в тому разі, якщо керівництво компанії (адміністративний персонал) ставить перед собою і виконує ті цілі, які декларує, а не працює у діаметрально протилежному напрямі.

Запропоновано до розгляду поняття "моральна безпека", що характеризує відносини людини з моральним стрижнем та особи, вільної від моральних обмежень. Якщо в якості другої особи виступає керівник організації — формування та імплементація корпоративної культури перетворюється на фарс.

Подальші дослідження у цій царині вимагають не деталізації форм і механізмів впровадження корпоративної культури в діяльність організації в середовищі вітчизняного бізнесу, а формування в керівництва мінімальних параметрів особистої порядності, чого можна досягти зокрема через посилення юридичної відповідальності не лише за порушення договірних і трудових законодавств з боку адміністративного апарату, а й за спроби маніпуляцій та нав'язування власного розуміння виходу підприємства з кризи.

Література:

1. Яковенко Р. В. Національна економіка: навч. посіб. [2-ге вид., випр.]. Кіровоград: "КОД", 2010. 548 с.
2. Яковенко Р. В., Підкамінна Ж. С., Сідалковський О. М. Специфіка мотивації та управління персоналом у середовищі українського бізнесу під час війни. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). / М-во освіти і науки України, Центральнотехн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 390—391.
3. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наук. праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту: Економічні науки. Кіровоград: КНТУ. 2013. Вип. 24. С. 186—193.
4. Яковенко Р. В., Годунко О. О. Соціально-психологічний клімат організації як фактор інноваційного менеджменту. Theoretical and science bases of actual tasks: Proceedings of XIVth International Scientific and Practical Conference (April 12—15, 2022, Lisbon, Portugal). Lisbon, Portugal. P. 211—214.
5. Етика: навч. посіб. / В. О. Лозовой та ін.; за ред. проф. В. О. Лозового. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 224 с.
6. Яковенко Р. В. Морально-етичні фактори формування господарського механізму нанорівня як одна з характеристик людського потенціалу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Київ: Український державний університет фінансів та зовнішньої торгівлі. 2010. № 2. С. 148—152.
7. Яковенко Р., Іванченко М. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності підприємства. Актуальні питання вдосконалення судово-експертної та правоохоронної діяльності: збірник матеріалів засідання № 7 постійно діючої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 29 березня 2024 р.). Кропивницький: ТОВ "Центрально-Українське видавництво", 2024. С. 451—455.
8. Яковенко Р. В., Іванченко М. Р. Корпоративна культура у системі управління ТОВ "Онїкс-Системз". Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.). [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 2. С. 72—74.
9. Яковенко Р. В., Педь І. В., Круценко Д. А. Корпоративна культура організації як елемент регулювання національної економіки. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 12 грудня 2023 р.) / Центральнотехн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; [редкол.: А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін.]: у 2 ч.: Ч. 2. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 54—56.

References:

1. Yakovenko, R.V. (2010), *Natsional'na ekonomika* [National economy], 2nd ed., "KOD", Kirovohrad, Ukraine.
2. Yakovenko, R.V., Pidkaminna, Zh.S. and Sidalkovskiy, O.M. (2023), "Specifics of motivation and person-

nel management in the Ukrainian business environment during the war", materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Konkurentospromozhna model' innovatsijnogo rozvytku ekonomiky Ukrainy [Conference Proceeding of the VI International Scientific and Practical Conference. Competitive model of innovative development of the Ukrainian economy], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 390—391.

3. Yakovenko, R.V. (2013), "Human capital and human potential", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24, pp. 186—193.

4. Yakovenko, R.V. and Hodunko, O.O. (2022), "The socio-psychological climate of the organization as a factor of innovation management", materialy XIVth Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Teoretychni ta naukovi osnovy aktual'nykh zavdan' [Conference Proceeding of the XIVth International Scientific and Practical Conference. Theoretical and science bases of actual tasks], Lisbon, Portugal, pp. 211—214.

5. Lozovoj, V.O. and others (2004), *Etyka* [Ethics], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.

6. Yakovenko, R.V. (2010), "Moral and ethical factors of the formation of the economic mechanism of the nanolevel as one of the characteristics of human potential", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 2, pp. 148—152.

7. Yakovenko, R. and Ivanchenko, M. (2024), "Corporate culture as a factor of the competitiveness of an enterprise", *zbirnyk materialiv zasidannia № 7 postijno diiuchoi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Aktual'ni pytannia vdoskonalennia sudovo-ekspertnoi ta pravookhoronnoi diial'nosti* [Proceeding of materials of meeting № 7 of the permanent International Scientific and Practical Conference. Current issues of improving forensic and law enforcement activities], Kirovograd Scientific Research Expert and Forensic Center of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 451—455.

8. Yakovenko, R.V. and Ivanchenko, M.R. (2024), "Corporate culture in the management system of Onyx-Systems LLC", materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Menedzhment ta marketynh iak faktory rozvytku biznesu [Conference Proceeding of the II International Scientific and Practical Conference. Management and marketing as factors of business development], National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine, vol. 2, pp. 72—74.

9. Yakovenko, R.V., Ped', I.V. and Krutsenko, D.A. (2023), "Corporate culture of the organization as an element of regulation of the national economy", materialy Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Problemy i perspektyvy ekonomichnoho rozvytku v umovakh modernizatsijnykh protsesiv v Ukraini ta sviti [Conference Proceeding of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Problems and prospects of economic development in the context of modernization processes in Ukraine and the world], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytsky, Ukraine, pp. 54—56.

Стаття надійшла до редакції 24.12.2025 р.

УДК 338.4

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>

О. М. Шершенюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.137

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
and Law, Dnipro State of Agriculture and Economics University, Dnipro
O. Shersheniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,
Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv

THE ROLE OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES

Одним із важливих елементів ринкової економіки є економічна конкуренція, яка значною мірою впливає на результати діяльності суб'єктів господарювання. Саме конкуренція визначає умови функціонування підприємств на ринку, рівень ефективності використання ресурсів і можливості отримання доходів. У конкурентному середовищі підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, шукати більш раціональні способи організації роботи та підвищувати якість товарів і послуг. Ефективний менеджмент розглянуто як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності. Він охоплює стратегічне, організаційне, кадрове, маркетингове й інноваційне управління, спрямоване на формування стійких конкурентних переваг. Системний підхід до менеджменту дозволяє інтегрувати різні ресурси підприємства — матеріальні, фінансові, людські й інформаційні — у єдину цілісну управлінську систему, орієнтовану на результат і споживача.

One of the important elements of a market economy is economic competition, which significantly affects the performance of business entities. It is competition that determines the conditions for the functioning of enterprises in the market, the level of efficiency in the use of resources, and the possibility of generating income.

In a competitive environment, enterprises are forced to constantly improve their activities, look for more rational ways of organizing work and improve the quality of goods and services. Effective management is considered as a key mechanism for ensuring competitiveness. It encompasses strategic, organizational, human resources, marketing, and innovation management aimed at creating sustainable competitive advantages.

A systems approach to management allows you to integrate various resources of the enterprise — material, financial, human and information — into a single, holistic management system, focused on results and the consumer.

In the modern economy, effective management is considered a key condition for the formation of competitive advantages of an enterprise. It ensures the consistency of strategic, tactical and operational decisions aimed at achieving the main goal — stable functioning and development in a dynamic market environment.

The implementation of effective management is possible through the use of modern management models that are customer-oriented, process flexibility and quality of service: TQM (Total Quality Management) model — a system of comprehensive quality management, within which each employee is responsible for the final result.

Lean management model — aimed at eliminating losses, increasing customer value and reducing service time. Agile management — focused on flexible team management, rapid response to changes and adaptation to individual client needs, CRM model (Customer Relationship Management) — a customer relationship management system that provides personalized service and increased loyalty.

Kaizen approach — a concept of continuous process improvement and staff involvement in improving service quality

*Ключові слова: менеджмент, конкурентоспроможність, підприємництво, бізнес, управлінські моделі.
Key words: management, competitiveness, entrepreneurship, business, management models.*

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

У сучасній економіці ефективний менеджмент розглядається як ключова умова формування конкурентних переваг підприємства. Він забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень, спрямованих на досягнення головної мети — стабільного функціонування та розвитку в динамічному ринковому середовищі. Ефективність менеджменту у сфері послуг набуває особливого значення, адже саме управління якістю сервісу, людськими ресурсами та комунікацією із клієнтами визначає успіх підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу досліджено вченими Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, М. Портером, І. Ансоффом, Л. Балабановою, С. Ілляшенком та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у визначенні ролі ефективного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Менеджмент у сфері послуг характеризується орієнтацією не лише на матеріальний результат, а й на цінність взаємодії зі споживачем. Тут важливо не лише створити послугу, а забезпечити задоволення від її отримання. Відповідно, ефективний менеджмент у сервісній діяльності має бути спрямований на інтеграцію матеріальних, трудових, інформаційних та емоційних ресурсів у єдину систему управління [6].

Ефективний менеджмент — це не лише результат раціонального використання ресурсів, а система управлінських дій, що формує довіру клієнтів, підвищує якість обслуговування та забезпечує стійкість бізнесу. На підприємствах сфери послуг він проявляється через вміння керівництва поєднувати стратегічне бачення з високою якістю щоденних операцій.

До ключових складових ефективного менеджменту належать:

- стратегічне планування, що визначає місію, бачення та цілі розвитку підприємства;
- операційне управління, спрямоване на раціональне використання ресурсів;
- мотиваційний менеджмент, який формує залученість персоналу;
- система контролю і моніторингу результатів, що забезпечує гнучкість та відповідальність управлінських рішень.

Особливість ефективного менеджменту у сфері послуг полягає в його орієнтації на людину — як працівника, так і клієнта. Від рівня задоволення споживача залежить повторний попит і репутація компанії, а отже, управління людськими ресурсами та якістю сервісу стає центральним елементом менеджменту. Структура ефективного менеджменту у сфері послуг представлена на рис. 1.

Таким чином, ефективний менеджмент у сучасній економіці є синергетичною системою, що поєднує управлінські, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Для підприємств сфери послуг його роль полягає у забезпеченні високої якості сервісу, гнучкості організаційних структур і сталих конкурентних позицій у мінливому ринковому середовищі.

Сфера послуг у сучасній економіці є одним із найбільш динамічних і конкурентних секторів, що потребує особливих підходів до управління. На відміну від виробничої діяльності, де основою виступає матеріальний продукт, у сервісній сфері об'єктом управління є процес взаємодії між виконавцем і споживачем, у якому формується кінцевий результат — послуга. Відтак ефективність менеджменту визначається не лише технологічними чи економічними показниками, а й якістю комунікації, рівнем персональної відповідальності персоналу, організацією сервісного процесу [4].

Послуги мають низку специфічних характеристик — нематеріальність, невіддільність від джерела надання, варіативність та незбережувальність, — які формують принципово інші підходи до управління. Ці властивості зумовлюють необхідність розвивати системи управління якістю, орієнтовані на клієнта, а також створювати організаційні структури з високим рівнем комунікації та гнучкості.

Ефективний менеджмент у сфері послуг передбачає високий рівень взаємодії між керівництвом, персоналом і клієнтами. На відміну від традиційних моделей управління, орієнтованих на процеси, сервісний менеджмент фокусується на людському факторі — задоволенні потреб споживача, підтриманні позитивного іміджу підприємства та формуванні довіри до бренду. Однією з ключових особливостей діяльності є суб'єктивність оцінки результатів діяльності: якість послуги визначається не стільки технічними показниками, скільки сприйняттям клієнта. Тому завдання менеджменту полягає у створенні таких умов, за яких споживач відчуває цінність, комфорт і увагу до своїх потреб. Крім того, у сервісному секторі особливого значення набуває управління знаннями, емоціями та комунікацією. Кожен працівник є не просто виконавцем, а представником підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність (рис. 2). Ефективна система менеджменту у сфері послуг повинна передбачати мотивацію персоналу, навчання, створення корпоративної

Таблиця 1. Основні підходи до розуміння ефективного менеджменту в сучасній економіці

Автор / школа менеджменту	Сутність підходу	Значення для підприємств сфери послуг
Ф. Тейлор, Г. Емерсон (класична школа)	Рационалізація праці, підвищення продуктивності через стандартизацію процесів	Дає змогу структурувати сервісні процеси та уникати дублювання функцій
Е. Мейо, М. Фоллетт (школа людських відносин)	У центрі управління — людина, її мотивація, психологічний клімат і спілкування	Особливо актуально для підприємств, де якість послуги залежить від персоналу
П. Друкер (неокласичний підхід)	Менеджмент — це мистецтво досягати результатів через інших людей; ефективність визначається продуктивністю управлінських рішень	Важливо для сервісних компаній, де основним ресурсом є знання і комунікація
М. Портер (стратегічний підхід)	Ефективність менеджменту визначається здатністю створювати та підтримувати конкурентні переваги	Дає змогу сервісним підприємствам визначати унікальну ринкову позицію
Сучасні теорії (Agile, Lean, TQM)	Гнучкість, командна взаємодія, орієнтація на якість і клієнта	Забезпечують швидку адаптацію підприємства до змін ринку та потреб клієнтів

культури сервісу та впровадження сучасних цифрових технологій управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи, автоматизовані системи оцінки якості, онлайн-зворотний зв'язок тощо).

Таким чином, менеджмент у сфері послуг — це не лише управління процесами надання сервісу, а комплексна система соціально-економічної взаємодії, що поєднує професіоналізм персоналу, технологічну підтримку та клієнтоорієнтовану філософію бізнесу [7]. Ефективність управління тут визначається здатністю підприємства створювати позитивний досвід споживання послуги, забезпечувати високу якість обслуговування й водночас підтримувати економічну стійкість та інноваційний розвиток.

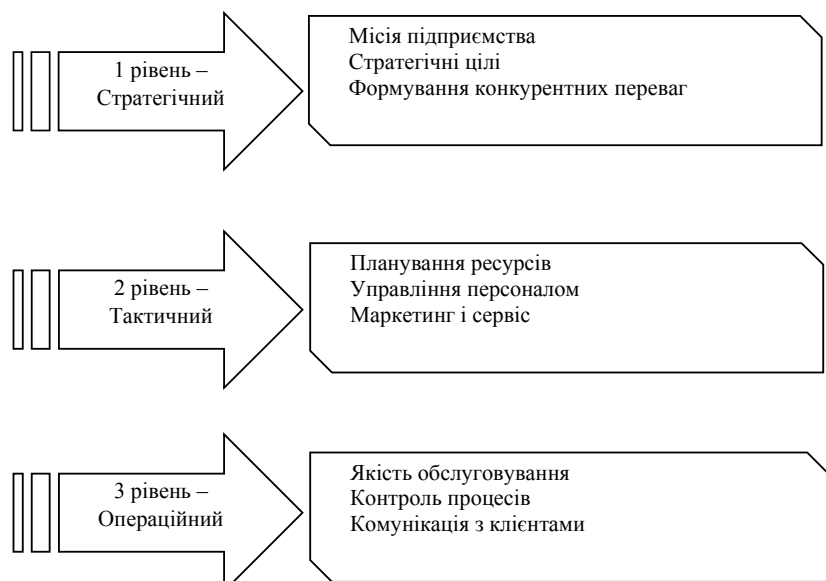
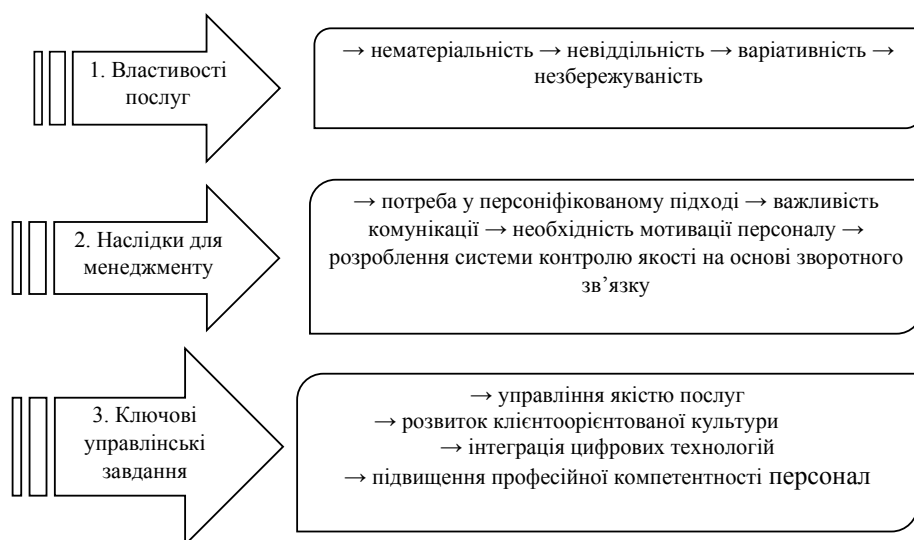


Рис. 1. Структура ефективного менеджменту у сфері послуг

Таблиця 2. Відмінності менеджменту у виробничій та сервісній сферах

Критерій порівняння	Виробничі підприємства	Підприємства сфери послуг
Об'єкт управління	Матеріальний продукт	Процес взаємодії з клієнтом
Основний результат діяльності	Готовий виріб	Емоційна та функціональна цінність для клієнта
Характер продукції	Вимірюваний, стандартизований	Індивідуалізований, залежить від клієнта
Участь споживача	Опосередкована, після завершення виробництва	Безпосередня під час надання послуги
Критерій якості	Відповідність технічним стандартам	Задоволення очікувань споживача
Основний ресурс	Сировина, техніка, технології	Людський капітал, комунікація, довіра
Система контролю	Формалізована, стандартизована	Гнучка, базується на зворотному зв'язку клієнтів
Ключова компетенція	Виробнича ефективність	Якість обслуговування і клієнтоорієнтованість

**Рис. 2. Особливості системи менеджменту у сфері послуг**

Ефективний менеджмент є визначальним чинником формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Його головна роль полягає у спрямуванні ресурсів, потенціалу персоналу та

постійне вдосконалення процесів, сервісів і продуктів; гнучкість — швидка реакція на зміни зовнішнього середовища; системність — взаємопов'язане управління всіма напрямками діяльності підприємства; соціальна відповідальність — формування позитивного іміджу підприємства як етичного й клієнтоорієнтованого партнера.

Таблиця 3. Взаємозв'язок напрямів менеджменту та конкурентних переваг підприємства сфери послуг

Напрямок менеджменту	Зміст управлінського впливу	Основний результат для конкурентоспроможності
Стратегічний менеджмент	Формування місії, цілей і конкурентної стратегії підприємства	Забезпечення довгострокової стабільності та унікальної ринкової позиції
Операційний менеджмент	Рационалізація процесів надання послуг, оптимізація витрат і часу виконання	Підвищення продуктивності, зменшення собівартості, покращення сервісу
Кадровий менеджмент	Підбір, навчання, мотивація та розвиток персоналу	Зростання професіоналізму працівників і лояльності клієнтів
Інноваційний менеджмент	Впровадження нових технологій, автоматизація управлінських і сервісних процесів	Підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентних переваг
Маркетинговий менеджмент	Дослідження ринку, управління попитом і споживачою поведінкою	Формування позитивного іміджу та розширення клієнтської бази
Фінансовий менеджмент	Планування і контроль витрат, інвестицій, прибутковості	Забезпечення фінансової стійкості й ресурсного потенціалу для розвитку
Менеджмент якості	Впровадження стандартів якості, оцінка рівня задоволеності клієнтів	Підвищення довіри споживачів, посилення ринкової репутації

Аналіз даних таблиці свідчить, що жоден із напрямів менеджменту не може забезпечити конкурентоспроможність підприємства ізольовано. Лише їх комплексна взаємодія формує цілісну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення, організаційну ефективність, фінансову стабільність і клієнтоорієнтованість.

Для підприємств сфери послуг ключового значення набувають стратегічний, кадровий і менеджмент якості, оскільки саме вони забезпечують довгострокову лояльність клієнтів, позитивну репутацію та здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку.

Отже, конкурентоспроможність сервісного бізнесу залежить від того, наскільки ефективно менеджмент інтегрує всі елементи управління в єдину систему, орієнтовану

на споживача, якість та інноваційний розвиток.

Роль менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства сфери послуг схематично представлено на рис. 3.

Таким чином, ефективний менеджмент є ключовою детермінантою конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Він забезпечує цілісність організаційної системи, сприяє інтеграції ресурсів і створенню довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах менеджмент виступає не лише як функція управління, а як інструмент стратегічного розвитку, який визначає здатність підприємства бути гнучким, інноваційним і клієнтоорієнтованим [5].

Ефективний менеджмент у сфері послуг базується на реалізації управлінських механізмів, що забезпечують узгодженість усіх процесів — від стратегічного планування до контролю якості обслуговування. Основним завданням таких механізмів є перетворення управлінських рішень у практичні дії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

До складу управлінських механізмів входять організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні інструменти, що формують систему ефективного функціонування підприємства. Їхня дія забезпечує гнучкість реагування на зміни ринку, зростання якості сервісу та посилення клієнтоорієнтованості.

У таблиці 4 узагальнено основні типи механізмів реалізації ефективного менеджменту, визначено їх зміст і наведено приклади практичних інструментів, що використовуються для підвищення результативності управління.

Ефективність менеджменту у сфері послуг визначається не лише якістю управлінських рішень, а й тим, наскільки узгоджено функціонують усі механізми управління. Успішне підприємство формує систему, у якій організаційні, економічні, соціальні, інформаційні та інноваційні інструменти діють як єдиний організм, забезпечуючи стабільність, якість сервісу та гнучкість реагування на зміни ринку.

Для досягнення високих конкурентних позицій підприємствам сфери послуг необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує матеріальні, кадрові, фінансові й комунікаційні ресурси.

Аналіз наведених у таблиці механізмів показує, що результативність менеджменту у сфері послуг ґрунтується на інтеграції різних управлінських підходів. Організаційні механізми формують структуру управління та координацію процесів, економічні — забезпечують ре-

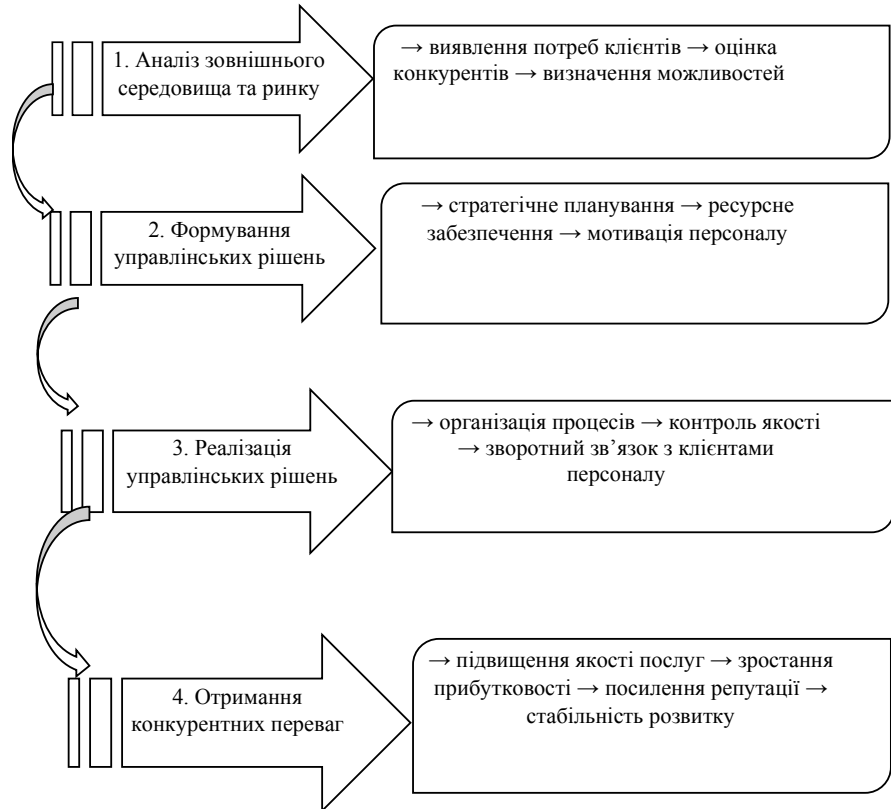


Рис. 3. Роль менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства сфери послуг

сурсну збалансованість, соціально-психологічні — мотивацію персоналу, а інформаційні — оперативність і прозорість комунікацій [7].

Важливою тенденцією сучасного сервісного менеджменту є впровадження інноваційно-управлінських моделей (TQM, Lean, Agile, Kaizen), які поєднують клієнтоорієнтованість із постійним удосконаленням процесів.

Таблиця 4. Складові механізму реалізації ефективного менеджменту на підприємствах сфери послуг

Тип механізму	Основний зміст	Практичні інструменти реалізації
Організаційний	Формування структури управління, розподіл повноважень, координація взаємодії підрозділів	Створення сервісних центрів, гнучкі структури управління, регламенти комунікацій
Економічний	Управління витратами, ціноутворення, фінансова мотивація, оптимізація використання ресурсів	Бюджетування, KPI, система преміювання, аутсорсинг допоміжних процесів
Соціально-психологічний	Формування корпоративної культури, розвиток комунікацій, мотивація персоналу	Коучинг, тимбілдинг, внутрішні тренінги, система нематеріального стимулювання
Інформаційний	Забезпечення доступу до управлінської, клієнтської та ринкової інформації	CRM-системи, ERP-платформи, електронний документообіг, аналітичні панелі
Інноваційно-управлінський	Запровадження сучасних методів менеджменту та цифрових технологій	Lean, Agile, TQM, Kaizen, ISO 9001, Design Thinking
Маркетингово-комунікаційний	Управління іміджем, репутацією та взаємодією з клієнтами	PR-кампанії, програми лояльності, опитування задоволеності, SMM-комунікації

Таблиця 5. Ключові фактори впливу ефективного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг

Група факторів	Зміст впливу на конкурентоспроможність
Стратегічні	Визначення місії, бачення, цілей; формування конкурентної стратегії; прогнозування ринкових тенденцій
Організаційні	Формування гнучкої структури управління, делегування повноважень, оптимізація взаємодії підрозділів
Економічні	Підвищення ефективності використання ресурсів, управління витратами, системи мотивації персоналу
Маркетингові	Удосконалення комунікацій, формування позитивного іміджу, адаптація послуг до потреб клієнтів
Кадрові	Професійний розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, формування команди, орієнтованої на результат
Інноваційні	Впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизація управлінських процесів
Соціально-психологічні	Підтримка корпоративної культури, розвиток мотивації, покращення комунікацій та клімату в колективі
Інформаційні	Використання сучасних систем аналітики, CRM і ERP, обмін знаннями всередині організації

Отже, ефективність системи менеджменту визначається гармонійною взаємодією всіх механізмів, що в комплексі формують здатність підприємства до саморозвитку, інноваційності та стабільного зміцнення конкурентних позицій.

Реалізація ефективного менеджменту можлива через використання сучасних управлінських моделей, які орієнтовані на клієнта, гнучкість процесів і якість обслуговування:

— Модель TQM (Total Quality Management) — система всеосяжного управління якістю, у межах якої кожен працівник відповідає за кінцевий результат.

— Модель Lean-менеджменту — спрямована на усунення втрат, підвищення цінності для клієнта та скорочення часу обслуговування.

— Agile-менеджмент — орієнтований на гнучке управління командами, швидку реакцію на зміни та адаптацію до індивідуальних потреб клієнта.

— CRM-модель (Customer Relationship Management) — система управління відносинами з клієнтами, що забезпечує персоналізований сервіс і підвищення лояльності.

— Kaizen-підхід — концепція безперервного вдосконалення процесів і залучення персоналу до підвищення якості сервісу [3].

Кожна з цих моделей спрямована на підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення клієнтського досвіду, що безпосередньо підсилює конкурентні переваги підприємства.

Механізми реалізації ефективного менеджменту у сфері послуг є комплексом взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують інтеграцію ресурсів, персоналу та технологій в єдину систему управління. Їх ефективність проявляється через підвищення рівня сервісу, поліпшення внутрішніх процесів та забезпечення конкурентних переваг. Застосування сучасних управлінських моделей — TQM, Lean, Agile, CRM, Kaizen — дозволяє сервісним підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни, забезпечувати стабільну якість обслуговування та підвищувати цінність для клієнта. Таким чином, ефективний менеджмент у сфері послуг є ключовим інструментом стратегічного розвитку, який поєднує інновації, якість і клієнтоорієнтованість у єдину управлінську філософію.

У сучасних умовах господарювання ефективний менеджмент є не просто функцією управління, а системною основою формування конкурентних переваг підприємства. Його роль полягає у забезпеченні збалансованої взаємодії всіх підсистем організації — виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової та інноваційної — у єдиному стратегічному просторі.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної динамічної системи, в якій результат кожного управлінського рішення впливає на загальний рівень конкурентоспроможності.

Для підприємств сфери послуг системний менеджмент має особливе значення, оскільки саме узгодженість процесів — від контакту з клієнтом до післяпродажного супроводу — створює додану цінність для споживача. У цьому контексті ключовими принципами системного управління виступають: інтеграція функцій управління (планування, мотивація, організація, контроль); єдність стратегічних і тактичних цілей; зворотний зв'язок із клієнтом як джерело вдосконалення сервісу; орієнтація на безперервне поліпшення процесів.

Таким чином, системний підхід до менеджменту забезпечує підприємству здатність адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати ресурси та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Ефективний менеджмент у сфері послуг є не лише чинником короткострокової результативності, а й основою сталого розвитку підприємства. Він дозволяє поєднати економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності.

Завдяки грамотному управлінню підприємство може досягти стабільного зростання навіть у мінливому ринковому середовищі. Це забезпечується через:

— оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці;

— запровадження інноваційних технологій управління та цифрових інструментів;

— розвиток персоналу та корпоративної культури;

— посилення партнерських і клієнтських зв'язків [2].

Сталий розвиток підприємства у сфері послуг визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю зберігати конкурентні позиції шляхом постійного вдосконалення сервісу, створення нових форматів обслуговування та формування позитивного іміджу. Отже, ефективний менеджмент виступає фундаментом довготривалої ринкової стабільності, який забезпечує підприємству гнучкість, інноваційність і соціальну відповідальність.

Результати теоретичного аналізу дають підстави виділити низку ключових факторів, які визначають вплив менеджменту на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг (табл. 5).

Узагальнення ключових факторів свідчить, що менеджмент безпосередньо формує рівень конкурентоспроможності підприємства через взаємодію стратегічних, економічних, кадрових та інноваційних елементів.

Для підприємств сфери послуг вирішальним є ефективне управління людськими ресурсами, маркетинговими комунікаціями та якістю сервісу — саме ці складові створюють основу для довгострокової клієнтської ло-

яльності [7]. Отже, ефективний менеджмент є центральною ланкою між потенціалом підприємства і його конкурентними можливостями, забезпечуючи не лише поточну ефективність, а й стратегічну стабільність розвитку у мінливому ринковому середовищі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективний менеджмент виступає центральним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, адже саме він визначає здатність організації адаптуватися до ринкових змін, підтримувати високу якість сервісу та створювати додану цінність для клієнта.

Результативне управління у сервісному секторі передбачає системне поєднання стратегічного бачення, гнучкої організаційної структури, мотивованого персоналу та інноваційних методів управління. Успіх підприємств послуг значною мірою залежить від синергії між людським капіталом, технологічним розвитком і якістю управлінських рішень.

Застосування сучасних управлінських концепцій — TQM, Lean, Agile, CRM, Kaizen — забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення витрат і зростання задоволеності клієнтів. У цьому контексті ефективний менеджмент виступає не лише засобом координації діяльності, а інструментом стратегічного розвитку, який забезпечує стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, роль ефективного менеджменту у підвищенні конкурентоспроможності полягає в тому, що він формує основу для інноваційного розвитку, стабільності та довготривалої клієнтоорієнтованості, що є вирішальними умовами успішного функціонування підприємств сфери послуг у сучасній економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його здатність утримувати позиції на ринку та протидіяти конкурентам. З'ясовано, що для підприємств сфери послуг конкурентоспроможність значною мірою формується не за рахунок ціни, а через якість послуг, рівень клієнтського сервісу, репутацію та довіру споживачів. Важливу роль відіграє організація процесу надання послуг і ефективність взаємодії з клієнтами на всіх етапах співпраці. Досліджено, що ефективний менеджмент у сучасній економіці є синергетичною системою, що поєднує управлінські, соціальні та інноваційні аспекти діяльності суб'єктів бізнесу. Для підприємств його роль полягає у забезпеченні високої якості сервісу, гнучкості організаційних структур і сталих конкурентних позицій у мінливому ринковому середовищі.

Література:

- Бубенець І. Г., Титар А. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92
- Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

- Густера О. М., Ярмоленко Р. С. Використання ІОТ-проектів для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 172—177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_30

- Клочко Т. А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 1045—1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87

- Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С. В. Філіппової, С. К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

- Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 24—249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_34

- Таран О. М., Павлюк Ю. В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123—129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20

References:

- Bubenets', I.H. and Tytar, A.V. (2024), "Peculiarities of enterprise competitiveness formation to ensure business sustainability", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92 (Accessed 20 Dec 2025).

- Hirniak, O.M. and Lazanovs'kyj P.P. (2006), *Menedzhment [Management]*, Mahnoliia, L'viv, Ukraine.

- Hustera, O.M. and Yarmolenko, R.S. (2020), "Using IoT projects to increase the competitiveness of farms", *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 25, no. 2, pp. 172—177, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_30 (Accessed 20 Dec 2025).

- Klochko, T.A. Methods of assessing the competitiveness of enterprises (2024), "Methods for assessing the competitiveness of enterprises", *Suspil'stvo ta natsional'ni interesy*, vol. 4, pp. 1045—1051, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87 (Accessed 20 Dec 2025).

- Filyppova, S.V. and Kharchikov, S.K. (2017), *Mekhanizmy ta instrumenty menedzhmentu diial'nosti suchasnoho pidpriemstva [Mechanisms and tools for managing the activities of a modern enterprise]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

- Osypenko, S.M. Romanchyk, T.V. Tesnikov, O.M. and Kuruch, I.O. (2021), "Methodological recommendations for improving the management of the competitiveness of enterprises in the service sector", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 243—249, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_34 (Accessed 20 Dec 2025).

- Taran, O.M. and Pavliuk, Yu.V. (2025), "Strategic planning of the competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 198, pp. 123—129, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20 (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025 р.

O. Motuzka,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9028-6994>

M. Grod,

PhD in international economic relations, Associate Professor, Department of Management, Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.144

INTEGRATED ACCOUNTING OF WATER RESOURCES IN THE SYSTEM OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC INTERRELATIONSHIPS: ANALYSIS OF THE SEEAW STANDARD

О. М. Мотузка,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління,
Національна академія статистики, обліку та аудиту

М. І. Грод,

доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту

ІНТЕГРОВАНІЙ ОБЛІК ВОДНИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ
ДОВКІЛЛЯ ТА ЕКОНОМІКИ: АНАЛІЗ СТАНДАРТУ SEEAW

The purpose of the article is to reveal the essence and analytical potential of the System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW) as an international instrument for standardizing the statistical accounting of water resources, which ensures the transition from a fragmented to an integrated approach in reflecting the interconnections between the economy and the environment.

The hypothesis of the article is based on the assumption that the implementation of integrated environmental-economic accounting for water resources contributes to overcoming the fragmentation of statistical sources and creates a unified methodological basis for combining environmental and economic indicators within a single information system. It is assumed that the standardization of water resource statistics under the SEEAW methodology not only enables tracking physical water flows but also assessing their economic value, thus forming a tool for evaluating the efficiency of natural resource management and supporting sustainable development policy decisions.

The study provides a structural and analytical overview of SEEAW, defines its place within the broader System of Environmental-Economic Accounting (SEEA) developed under the auspices of the United Nations Statistical Commission, and outlines its connection with the System of National Accounts (SNA). The logical framework of SEEAW is analyzed, emphasizing its integration of physical, monetary, and hybrid supply and use tables, as well as asset and water quality accounts. The dual physical-monetary approach of SEEAW makes it possible to represent water resources as both a natural and an economic asset, thereby linking ecological processes with economic outcomes.

The functional roles of the system's components have been clarified: physical tables reflect water abstraction, use, treatment, and return flows; monetary tables capture economic transactions related to water services, investments, taxes, and subsidies; hybrid tables integrate both types of data to assess water-use efficiency. Asset and water quality accounts enable tracking changes in the quantity and condition of water resources. It has been proven that the combination of these components forms an integrated system of indicators suitable for monitoring, international comparison, and decision-making in the field of natural resource management.

As a result of the analysis, the understanding of SEEAW's role as an international standard of integrated natural resource statistics has been further developed, the concept of dual (physical and monetary) water flow accounting has been deepened, the functional structure of SEEAW tables and accounts has been clarified, the relationship between SEEAW and the System of National Accounts (SNA) has been demonstrated, and the practical significance of the system for sustainable development policy has been substantiated.

SEEAW is viewed as a practical implementation of the environmental-economic integration concept introduced by the SEEA. Its application creates a unified information framework for assessing the efficiency of water use, water productivity, water-use intensity, and the economic value of water. It has been established that SEEAW serves as an important tool for monitoring progress toward the United Nations Sustainable Development Goals (SDG 6 "Clean Water and Sanitation" and SDG 12 "Responsible Consumption and Production"), providing both quantitative and qualitative evaluation of transformations in the water sector.

The main conclusions indicate that SEEAW ensures methodological consistency between environmental and economic data, enhances the quality of national statistics, allows for international comparability of indicators, and provides an analytical basis for informed decision-making in natural resource management. The implementation of SEEAW lays the foundation for transitioning from fragmented reporting to standardized accounting, increases data transparency, and supports the development of an integrated policy for sustainable water resource management.

Мета статті полягає у розкритті сутності та аналітичному аналізі Системи екологічно-економічного обліку води (SEEAW) як міжнародного інструменту стандартизації статистичного обліку водних ресурсів, що забезпечує перехід від фрагментарного до інтегрованого підходу у відображенні взаємозв'язків економіки та довкілля. Гіпотеза статті ґрунтується на припущенні, що впровадження інтегрованого екологічно-економічного обліку водних ресурсів сприяє подоланню розрізненості статистичних джерел і створює цілісну методологічну основу для поєднання природничих та економічних показників у межах єдиної інформаційної системи. Передбачається, що стандартизація статистики водних ресурсів за методологією SEEAW дозволяє не лише відстежувати фізичні потоки води, а й оцінювати їх економічну вартість, формуючи інструмент для аналізу ефективності природокористування і підтримки рішень у сфері сталого розвитку.

У дослідженні здійснено структурно-аналітичний огляд системи SEEAW, визначено її місце в загальній Системі екологічно-економічного обліку (SEEA), розроблений під егідою Статистичної комісії ООН, та окреслено її зв'язок із Системою національних рахунків (SNA). Проаналізовано логіку побудови SEEAW, що поєднує фізичні, грошові та гібридні таблиці постачання й використання води, а також рахунки активів і якості води. Показано, що подвійний підхід SEEAW — у фізичному та грошовому вимірах — створює можливість відображати водні ресурси як природний і економічний актив одночасно, що забезпечує зв'язок між екологічними процесами та економічними результатами.

Уточнено функціональне призначення елементів системи: фізичні таблиці відображають обсяги забору, використання, очищення й повернення води; грошові таблиці фіксують економічні потоки, пов'язані з водними послугами, інвестиціями, податками та субсидіями; гібридні таблиці поєднують ці два виміри для оцінки ефективності водокористування. Рахунки активів і якості води дають змогу відстежувати зміни запасів водних ресурсів, їхній стан та екологічну якість. Доведено, що сукупність зазначених елементів формує інтегровану систему показників, придатну для моніторингу, міжнародних порівнянь та підтримки управлінських рішень.

У результаті проведеного аналізу дістало подальшого розвитку розуміння ролі SEEAW як міжнародного стандарту інтегрованої статистики природних ресурсів, поглиблено розуміння концепції подвійного — фізичного і грошового — виміру водних потоків, уточнено функціональ-

ну структуру таблиць і рахунків SEEAW, доведено її зв'язок із системою національних рахунків (SNA) та обґрунтовано практичне значення системи у реалізації політики сталого розвитку.

SEEAW розглядається як практична реалізація концепції екологічно-економічного інтегрування, започаткованої у SEEA. Її застосування дозволяє створити єдине інформаційне поле для оцінки ефективності використання водних ресурсів, водної продуктивності, водної інтенсивності виробництва та економічної вартості води. Встановлено, що система є важливим інструментом моніторингу прогресу у досягненні Цілей сталого розвитку ООН (SDG 6 "Чиста вода і санітарія" та SDG 12 "Відповідальне споживання і виробництво"), оскільки забезпечує кількісну та якісну оцінку змін у водному секторі.

Основні висновки полягають у тому, що SEEAW забезпечує методологічну узгодженість екологічних і економічних даних, сприяє підвищенню якості державної статистики, дозволяє здійснювати міжнародні порівняння показників і формує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень у сфері природокористування. Впровадження системи створює підґрунтя для переходу від фрагментарної звітності до стандартизованого обліку, підвищує прозорість статистичних даних та сприяє формуванню цілісної політики сталого управління водними ресурсами.

Key words: Water resources, environmental-economic accounting, water statistics, System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW), integrated statistical framework, natural resource accounting, environmental indicators, statistical standardization, System of National Accounts (SNA), sustainable development statistics, data harmonization, SDGs.

Ключові слова: водні ресурси, екологічно-економічний облік, статистика водних ресурсів, Система екологічно-економічного обліку води (SEEAW), інтегрована статистична система, облік природних ресурсів, екологічні індикатори, стандартизація статистики, система національних рахунків (SNA), статистика сталого розвитку, гармонізація даних, ЦСР.

INTRODUCTION

Water is a crucial resource of nature, determining the limits of the social and economic development, social welfare, and the environmental resilience of natural systems. The latest decades saw the increasing awareness of the fact that water resource scarcity, degradation, and uneven allocation were becoming global constraints for economic growth. Yet, water is key to implementing many Sustainable Development Goals, e.g. food safety, energy efficiency, and economic balance. This gives evidence of the need for a comprehensive and integrated approach to measurement, assessment and management of water resources.

Conventional methods for statistical accounting of nature resources have long considered water as merely a physical quantity like water intake, use or discharge. However, the challenges of our time call for interpreting water as an economic asset associated with production, consumption, and financial flows. This makes integrated accounting of water resources within the "environment-economy" system a required condition for setting an effective water policy, reasonable nature use, and elaborating sustainability strategies.

The System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW) developed under the aegis of the United Nations Statistical Commission lays the methodological foundation for combining data on hydrology, economy, and management. Its conception based on SNA extension allows for aligning water balance indicators with

economic flows showing production, consumption, investment, and value of water services. This structure enables for assessing the efficiency of water use, the water productivity, as well as the real value of water resources within the national economy system.

The integrated water accounting, apart from being a statistical tool, lays an information base for taking management decisions. It allows governments, businesses, and communities to see the full chain of interactions between water resources, economic processes, and environmental effects. These accounts can be used in constructing water policy models, predicting the environmental impact of economic reforms, determining optimal schemes for infrastructure financing, and assessing the performance of water-preservation actions.

Not less important component of the current approach is standardization of the methodology. A comparability of data across countries, regions or sectors cannot be achieved unless the notions, classifications and tables are unified. The elaboration of SEEAW is, therefore, of crucial importance. It provides for a single terminological and methodological framework for collection, analysis, and presentation of water statistics. Standardization makes it possible to confront economic indicators with environmental ones, determine trends in water use over time, with integrating these data in the UN global reporting system on the sustainable development.

For the countries striving to achieve the water safety, the integrated environmental-economic water accounting

offers a tool for strategic management. It allows them to harmonize the policies on water supply, energy supply, agriculture, industry, and environment on a single statistical base. This accounting system becomes even more relevant amidst climate change and increasing anthropogenic pressures on the nature resources, because it lays a scientifically sound base for forecasting and decision-making. This theme is relevant due to the need of implementing a single standardized system for integrated accounting of water resources, which enables for a comprehensive assessment of causal links between economic activities and the water basin condition, enhances the efficiency of nature resource management, and lays the foundation for the transition to the sustainable development.

THE LITERATURE REVIEW

The literature review combines international and national perspectives on the development of water statistics and its role in ensuring environmental and economic sustainability. The analysis considers global approaches to water accounting presented in recent scientific works. One of the most comprehensive studies provides a global review of water accounting practices and indicators of best performance for effective water governance [1]. This work highlights that reliable water statistics are fundamental to sustainable management and provides a methodological foundation for integrating physical and economic data into national accounts.

Another significant contribution presents an overview of the corporate dimension of water accounting, emphasizing the importance of accurate measurement and reporting within enterprises [2]. This study expands the discussion on how statistical water data can be embedded in corporate sustainability strategies, promoting transparency and accountability in resource use. Further empirical evidence is offered by a global review focusing on accountability and advocacy mechanisms in the water sector [3]. This research demonstrates that statistical data form the backbone of effective governance and public trust, linking social responsibility with evidence-based management.

The national dimension of water accounting is represented by the framework of the State Agency of Water Resources of Ukraine [4], which defines procedures for maintaining the national system of water use statistics. This official source reflects how data collection and reporting are organized within the Ukrainian institutional environment and identifies the methodological gaps that require harmonization with international standards. Ukrainian researchers also explore issues of environmental security, global economic transformations, and sustainable policy within the broader paradigm of economic resilience [5—12]. Their works demonstrate the need to integrate environmental and economic statistics into state policy and emphasize the role of harmonized data systems in shaping sustainable governance mechanisms.

Theoretical support for this approach is provided by studies that link environmental and economic processes through the concept of sustainable development [13—14]. These works substantiate the idea that environmental statistics, when incorporated into economic analysis,

enhance the understanding of natural capital and support evidence-based decision-making.

At the same time, it is essential to rely on the methodological foundations developed under the auspices of the United Nations. The System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W) [15], the System of Environmental-Economic Accounting — Central Framework (SEEA-CF) [16], and the Handbook of Integrated Environmental and Economic Accounting [17] jointly define international standards for combining environmental and economic data within a unified statistical system. Their conceptual framework is directly aligned with the System of National Accounts (SNA) [17] and the goals of the 2030 Agenda for Sustainable Development [18]. Complementary guidance from the European Commission, OECD, UN, and World Bank [19] emphasizes the importance of statistical standardization and data comparability in achieving effective natural resource governance. These international and national sources confirm the evolution of water statistics from a narrow hydrological focus to an integrated environmental-economic approach that supports policy coherence and sustainable development.

Despite the existing scientific literature, we have grounds to argue that integrated water resource accounting based on the SEEA-W methodology ensures a unified system of comparable environmental and economic indicators. This approach allows assessing the efficiency of water use, reflecting the interconnection between economic activity and the condition of water ecosystems, and forming an analytical foundation for improving natural resource management. The hypothesis of the study assumes that the implementation of standardized environmental-economic water accounts promotes the transition from fragmented statistics to a holistic analytical resource management system oriented toward sustainable development.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to highlight the essence of SEEA-W as an international tool for standardization of water resource accounting, enabling for the transition from a fragmentary approach to an integrated one in showing the causal links between economy and environment.

RESEARCH RESULTS

The System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W) is a specialized module of the System for Environmental-Economic Accounting (SEEA), developed under the auspices of United Nations to align environmental and economic data. SEEA-W is designed to integrate physical and monetary indicators of intake, supply, use, discharge and regeneration of water resources with relevant accounts of the national economy.

The principal purpose of SEEA-W is to create a harmonized structure of statistical tables, enabling to reflect causal links between economic activities and the condition of water resources. SEEA-W allows to combine conventional water management balances with SNA accounts of production, consumption, and accumulation.

SEEA-W is built on the principle of dual recording of water flows: in physical units (cubic meters) and in the monetary unit. This approach enables to track the

Table 1. The evolution of approaches to water resource accounting

Phase	Source / system	Main characteristic	Limitations / gaps	Innovations of SEEAW
1	Conventional hydrological statistics	Accounting of quantitative indicators (intake, discharge, stocks)	Lack of economic dimension	Water estimate introduced as an economic asset
2	System of National Accounts (SNA-1993)	Accounting of economic flows and assets	Nature resources not accounted	SNA extended by integrating environmental components
3	System of Environmental-Economic Accounts (SEEA-2003)	Conceptual integration of environmental and economy	Lack of operation tables for water	SEEAW creates standardized physical and monetary accounts
4	SEEAW (2007)	Integrated accounting of water in physical and monetary units	—	Complete standardization of data, link with SDG water resource management

Source: compiled by the authors by [9—15].

Table 2. A comparison of the conventional and integrated approaches to water resource accounting

Criterion	Conventional water balance	Integrated accounting by SEEAW
Purpose	Accounting of quantitative volumes of water	Estimates of causal links between economy and water resources
Measurement unit	Physical units (m ³)	Physical and monetary units
Data	Hydrological observations	Hydrological, economic, statistical data
Structure	Flows by source and consumer	"Supply-use" balance by economic sector
Applications	Technical planning of water economy	Economic analysis, sustainability policy
Alignment with SNA	None	Full methodological alignment

Source: compiled by the authors by [9—15].

movement of water resources from the natural environment to economic entities and back, thus providing for a comprehensive vision of quantitative and value dimensions of water use.

SEEAW has five principal components: (i) physical tables of water supply and use; (ii) monetary tables of water supply and use; (iii) hybrid tables combining the two approaches; (iv) accounts of assets (water stocks); (v) accounting of water quality. Monetary supply and use tables constitute a part of SEEAW system that shows economic flows associated with water, in monetary units. While physical tables show the movement of water in volumes (cubic meters), monetary tables show the value of these flows, i.e. the cost of intake, supply, cleaning, allocation, use of water across economic sectors.

These tables show: (i) the revenues of enterprises supplying water (e.g. water canals, utility services, industrial enterprises selling cleaned water), (ii) the expenses of water consuming sectors for purchase, water disposal, water cleaning, (iii) the subventions, taxes or subsidies related with water services, (iv) the capital investment in water infrastructures, and (iv) the economic value of

regeneration or loss of water resources (in case of their depletion or pollution).

To have a better grasp of the SEEAW conceptual framework, we will proceed with examining the evolution of international approaches to integration of natural and economic indicators. The creation of the current system for environmental-economic accounting of water resulted from a prolonged development and gradual transition from a fragmentary hydrological observation to a coherent methodological approach combining natural and economic statistics. This evolution of measurement methods and systematization of data determined the status of SEEAW in the structure of international statistical standards.

SEEAW is a product of developments sprung from ideas laid in SEEA-2003 built on SNA-1993. These documents gradually extended the conventional economic indicators by introducing nature resources as a component of the national welfare (Table 1).

Over a long time, the water resource accounting was confined to hydrological statistics recording physical volumes, intakes, discharges, and stocks of water. But these data were incapable to estimate the economic significance of water in the national production, productivity of water use or financial consequences of its depletion and pollution. It was in 2007 that SEEAW was elaborated as the first international statistical standard combining physical and economic dimensions of water resource use.

SEEAW specifies the SEEA principles for the water sectors, creating a single methodological framework for collection, aligning, and presentation of data on water in physical and monetary units. Its central assumption is that

water is not a mere resource of nature, but an economic asset possessing a value, bringing a revenue, demanding investment, and affecting the efficiency of production. The SEEAW development ushered in the transition from fragmentary statistics to the regular environmental-economic accounting aligning hydrological and economic indicators. It helped create a shared language for environmentalists, economists, managers, and statisticians.

To have a deeper grasp of the logic behind SEEAW structure, we need to explore the differences between the conventional water balance and the integrated approach of SEEAW.

The underlying concept of SEEAW is integration. It means that all the categories of water resources — surface, ground, artificially accumulated waters — should be regarded not separately, but within a single system of natural and economic flows. All the tables have "supply-use" structure, enabling to balance water intakes, consumption, losses, cleaning and return to the environment. The key concept of SEEAW is integration of physical and monetary tables "supply-use", hybrid accounts, and asset accounts. Hence, SEEAW enables for estimating the

quantity of water along with its economic value and the role in the sustainable development. A comparison of the conventional approach to estimating water balance with the integrated approach of SEEAW helps better understand the evolution of the accounting methodology (Table 2).

Hence, SEEAW extends the boundaries of the water resource accounting, with a narrow technical approach being replaced by a systemic environmental-economic analysis (Table 3).

The body of tables underlying the SEEAW structure (physical, hybrid, monetary), as well as asset and water quality accounts contain a comprehensive set of indicators applicable for monitoring, analytical assessment, and international comparisons in water use domain.

It needs to be born in mind that SEEAW does not replace conventional hydrological statistics, but serves as a bridge between them to economic accounts. Apart from estimating the quantity of water, it enables to determine its contribution in value added creation, water use efficiency, water productivity, and the impact of various economic sectors on the water environment. SEEAW has a module structure enabling its gradual implementation depending on the availability of data. This approach is especially important for the countries where national environmental-economic accounting systems are still in the process of creation.

Integration of SEEAW with SNA is key to creating a holistic analytical space where nature resources are considered as economic assets. SEEAW methodology interprets water as not only a component of the natural environment, but as a part of the national capital involved in value added creation and determining the long-term resilience of economic growth.

SEEAW has several levels of integration with national accounts: (i) aligning of physical flows of water with accounts of production and consumption; (ii) estimating the economic value of water resources and services in monetary units; (iii) accounting of change in the stocks of water in natural and value-based indicators; (iv) linking the results with accounts of capital, investment, and consumption of fixed assets (Table 4).

The alignment of SEEAW and SNA enables for constructing composite indicators for water resource management: (i) water productivity ratio (the relation of GDP to the scope of used water), (ii) water intensity of production by sector, (iii) capital investment per unit of water intake or cleaning, and (iv) water efficiency of the economy over time. These indicators can shape decision-making at macro-level, especially in policy setting on energy and water intensity, tariff regulation or environmental payments and subsidies. In this context, SEEAW constitutes not only a statistical standard, but an analytical tool for public administration, enabling to link nature use with macroeconomic strategies.

An important advantage of SEEAW is that it ensures international comparability of data. When a single

Table 3. The structure of SEEAW tables and accounts

Type of table	Contents	Principal purpose
Physical tables of supply and use	Water intake, supply, consumption, return	Estimating the balance of water flows
Hybrid tables	Combination of physical and monetary data	Analysis of water use efficiency
Monetary tables	Value-based estimates of water flows and services	Estimating the economic value of water
Asset accounts	Water stocks, change in volume, natural replenition	Monitoring the status of resources
Water quality accounts	Indicators of pollution, chemical composition, environmental performance	Estimating the environmental quality from the ecological perspective

Source: compiled by the authors by [9—15].

Table 4. The alignment of SEEAW tables with SNA

SEEAW tables	Corresponding SNA	Analytical applications
Physical tables of water supply and use	Accounts of production, consumption of intermediate capital	Estimating the water use efficiency in economic sectors
Monetary tables	Accounts of revenues and expenses, accounts of sectors	Structural analysis of expenses for water supply, tariffs, and subsidies
Asset accounts	Accounts of capital and nature assets	Estimating the value of water stocks and their change over time
Hybrid tables	Comparison of physical and monetary indicators	Estimating the water productivity and water intensity of GDP
Water quality accounts	Environmental satellite accounts	Estimating the impact of economic activities on the status of water ecosystems

Source: compiled by the authors by [9—15].

methodology is used, the water efficiency can be estimated not only within a given country, but between regions and economic blocks. This enables for analyses of water footprint of the production sector, comparing the cost-efficiency of resources by sector, and for setting aligned policies within regional groups such as the European Union.

In the global dimension, SEEAW supports the implementation of UN Sustainable Development Goals, especially Goal 6 "Clean water and sanitation for all", and Goal 12 "Responsible consumption and production". SEEAW allows for estimating the progress by indicators of water use efficiency, scopes of water reuse, and investment in water infrastructures.

Hence, SEEAW lays the basis for the transition from fragmentary statistics of nature resources to a holistic analytics management system focused on estimating causal links between economic activities, the status of water ecosystems, and social consequences of water policies. Its implementation ensures standardization of data, enhances the transparency of management decisions, and helps construct single criteria for the efficiency assessment of the use of natural resources.

CONCLUSIONS

This study is based on the hypothesis that leads to a series of conclusions. The abovementioned evolution of approaches shows that the gradual extension of methodological boundaries of economic statistics has given rise to an integrated system capable to combine physical characteristics of natural resources with their economic estimates. SEEAW logically occurs as practical implementation of the environmental-economic integration concept initiated in SEEA and, at the same time, as a tool for standardization of statistical measurement of water

resources. Its structure, contents, and methodological principles reflect the transition from a descriptive accounting of natural phenomena to a systemic economic-analytical approach focused on management and planning of the sustainable development.

This study is a contribution to the understanding of SEEAW role as an international standard for integrated statistics of natural resources. It was demonstrated that SEEAW ensured the transition from fragmentary data collection to standardized environmental-economic analysis by combining hydrological observations with national economic accounts.

The study could deepen the conceptual understanding of the integrated accounting of water resources, wherein water is given dual interpretation as a natural and economic asset. It was demonstrated that the dual approach of SEEAW — physical and monetary — laid the analytical foundation for estimating causal links between economic activities, the status of water environment, and the resource management efficiency.

This study specified the functional purpose of physical, hybrid, and monetary tables, as well as accounts of water quality and assets in the SEEAW structure, thus enabling to show their role as interlinked components of a single set of indicators, applicable for monitoring, international comparisons, and setting integrated policies on nature use.

The study is a contribution in analyses of the alignment of SEEAW with SNA, which enabled to show a complementarity of economic and natural accounts in the measurement of the efficiency of use of water resources. It is stressed that integration of water indicators in the macroeconomic system lays grounds for estimating water productivity, water intensity of production, and regeneration of stocks of natural capital.

When solving the research objective, we specified the practical significance of SEEAW in the sustainable development, particularly its role in the monitoring of UN Sustainable Development Goals (SDG 6 i SDG 12). It was demonstrated that the implementation of SEEAW in national statistical practices would enhance the quality of management decisions, ensure international comparability of data, and create a single informational and analytical base for the integrated management of natural resources.

Література:

1. Vardon M. J., Le T. H. L., Martinez-Lagunes R., Pule O. B., Schenau S., May S., Grafton R. Q. Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance. *Ecological Economics*. 2025. № 227. 108396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002933?via%3Dihub>
2. Meurer S., Van Bellen H. M. Water accounting: an overview of the corporate scenario. *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*. 2024. № 23. e3469. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638>
3. Hepworth N. D., Brewer T., Brown B. D., Atela M., Katomero J., Kones J., Gashaw M. Accountability and advocacy interventions in the water sector: a global evidence review. *H2Open Journal*. 2022. Т. 5, № 2. С. 307. <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the>

4. Державне агентство водних ресурсів України. Державний облік водокористування. Офіційний вебсайт Держводагентства України. Опубліковано 08.09.2020. URL: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (дата звернення: 06.11.2025).

5. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.

6. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

7. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

8. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибоподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. *Агросвіт*, 6, 17—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17> (дата звернення: 19.05.2025).

9. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

10. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

11. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

12. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.

13. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przegląd Strategiczny*. 2024. № 17. Р. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>.

14. Резнікова Н. В. Глобальні і регіональні екологічні проблеми. Київ: Вістка, 2016

15. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, World Bank. *System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEAW)*. New York: United Nations, 2012. 154 p.

16. United Nations Statistical Division. System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF). New York: United Nations, 2014. 378 p.

17. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, World Bank. Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting. New York: United Nations, 2003. 616 p.

18. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 41 p.

19. European Commission, OECD, United Nations, World Bank. Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 112 p.

References:

1. Vardon, M. J., Le, T. H. L., Martinez-Lagunes, R., Pule, O. B., Schenau, S., May, S., & Grafton, R. Q. (2025), "Accounting for water: A global review and indicators of best practice for improved water governance", *Ecological Economics*, vol. 227, 108396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800924002933?via%3Dihub>

2. Meurer, S., & Van Bellen, H. M. (2024), "Water accounting: An overview of the corporate scenario", *Revista Catarinense da Ciencia Contabil*, vol. 23, e3469, available at: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3469/2638> (Accessed 06 Nov 2025).

3. Hepworth, N. D., Brewer, T., Brown, B. D., Atela, M., Katomero, J., Kones, J., & Gashaw, M. (2022), "Accountability and advocacy interventions in the water sector: A global evidence review", *H2Open Journal*, vol. 5(2), 307, available at: <https://iwaponline.com/h2open/article/5/2/307/88802/Accountability-and-advocacy-interventions-in-the> (Accessed 06 Nov 2025).

4. State Agency of Water Resources of Ukraine. (2020), "State water use accounting", available at: <https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya> (Accessed 06 Nov 2025).

5. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), *Ekonomichna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Nations amid Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

6. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215—222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

7. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7 (April), pp. 4—15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

8. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17—29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

9. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Mizhnarodni stratehii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

10. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

11. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

12. Yatsenko, O., Duhynets, H. and Panchenko, V. (2024), "European integration imperatives of Ukraine's post-war recovery on the basis of sustainability: in search of financing sources", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 616—623, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>

13. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przeglad Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

14. Reznikova, N. V. (2016), *Hlobalni i rehionalni ekolohichni problemy* [Global and regional environmental problems], Vistka, Kyiv, Ukraine.

15. United Nations, European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, & World Bank. (2012), *System of Environmental-Economic Accounting for Water (SEEA-W)*, United Nations, New York.

16. United Nations Statistical Division. (2014), *System of Environmental-Economic Accounting 2012 — Central Framework (SEEA-CF)*, United Nations, New York.

17. United Nations, European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, International Monetary Fund, & World Bank. (2003), *Integrated Environmental and Economic Accounting: Handbook of National Accounting*. United Nations, New York.

18. United Nations. (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations, New York.

19. European Commission, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations, & World Bank. (2020), *Environmental and Economic Accounting and Indicators for Sustainable Development*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.

В. І. Скіцько,

к. е. н., доцент, доцент кафедри штучного інтелекту, моделювання та статистики,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6290-9194>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.152

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА АГЕНТНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

V. Skitsko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Artificial Intelligence,
Modelling and Statistics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

INTELLIGENT DECISION-MAKING SYSTEMS AND AGENT-BASED ARTIFICIAL
INTELLIGENCE AS DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті досліджується цифрова трансформація як комплексний процес системних змін, що охоплює оцифрування бізнес-процесів, трансформацію організаційної структури компанії, створення нових екосистем тощо. Основну увагу приділено аналізу технологічних драйверів цього процесу, зокрема інтелектуальним системам прийняття рішень (ІСПР) та інтелектуальним системам підтримки прийняття рішень (ІСППР), які автоматизують управлінські процеси та підвищують їхню обґрунтованість.

Розкрито сутність сучасного поняття штучного інтелекту (ШІ), що пов'язано з генеративним штучним інтелектом та новітнім напрямом — агентним штучним інтелектом. У статті описано різні ШІ-агенти за їх складністю: 1) базові агенти, які використовуються для простої автоматизації та надають готові шаблонні відповіді із своєї бібліотеки; 2) агенти проміжного рівня, які містять технології розуміння природної мови та здатні вдосконалюватися у процесі взаємодії із користувачем; 3) просунуті агенти, які здатні до автономного виконання складних бізнес-завдань; 4) корпоративні агенти, які представляють собою системи найвищого рівня складності та автономності, рішення яких безпосередньо впливають на бізнес-результати.

В статті також проаналізовано ступінь досягнення повноцінної реалізації концепції агентного ШІ кожним з типів ШІ-агентів: 1) низький. В цьому випадку ШІ-агент є мінімально автономним, не формулює власні цілі, не навчається і не адаптується; 2) середній. В цьому випадку ШІ-агент здатен інтерпретувати запити, враховувати історію взаємодій, вибирати варіанти дій і покращувати свої дії на основі даних; 3) високий. В цьому випадку ШІ-агент демонструє ключові ознаки агентності; 4) максимальний. В цьому випадку ШІ-агент по суті є суб'єктом цифрового середовища, що формулює цілі та формує стратегію своєї поведінки, співпрацює з іншими агентами та/або системами, функціонує у режимі реального часу тощо.

В статті також окреслено виклики цифрової трансформації та обґрунтовано необхідність компаніями враховувати аспекти концепції "Промисловість 5.0" в процесах цифрової трансформації.

The article examines digital transformation as a complex process of systemic change that includes the digitization of business processes, the transformation of a company's organizational structure, the creation of new ecosystems, and more. Particular emphasis is placed on analysing the technological drivers of this process, namely intelligent decision-making systems and intelligent decision support systems, which enable the automation of managerial processes and enhance the validity and substantiation of managerial decisions.

The article further elaborates the contemporary concept of artificial intelligence (AI), with particular attention to generative AI and the emerging paradigm of agentic AI. Various categories of AI agents are identified according to their level of complexity: 1) basic agents, which are employed for routine automation tasks and provide predefined responses from an internal knowledge base; 2) intermediate-level agents, which incorporate natural language understanding technologies and are capable of incremental improvement through interaction with users; 3) advanced agents, which are able to autonomously perform complex business-oriented tasks; 4) enterprise-level agents, representing the most sophisticated and autonomous category of systems, whose outputs exert a direct influence on business performance outcomes.

In addition, the article assesses the extent to which each category of AI agents embodies the core principles of the agentic AI concept: 1) low level, whereby the AI agent demonstrates minimal autonomy, does not formulate its own objectives, and lacks learning and adaptive capabilities; 2) medium level, whereby the AI agent is able to interpret user queries, account for prior interaction history, select among alternative courses of action, and improve its performance on the basis of accumulated data; 3) high level, whereby the AI agent exhibits the key attributes of agent-like behaviour; 4) maximum level, whereby the AI agent effectively functions as an autonomous subject within the digital environment, formulating its own objectives and behavioural strategies, interacting and collaborating with other agents and/or systems, and operating in real time.

The article also identifies the key challenges associated with digital transformation and substantiates the necessity for companies to incorporate the principles of the Industry 5.0 paradigm into their digital transformation strategies.

Ключові слова: інтелектуальні системи прийняття рішень, агентний штучний інтелект, агент штучного інтелекту, цифрова трансформація, Промисловість 5.0.

Key words: intelligent decision-making systems, agent-based artificial intelligence, artificial intelligence agent, digital transformation, Industry 5.0.

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

Цифрові технології стають невід'ємною складовою в багатьох сферах бізнесу та життєдіяльності людини, а їх широке використання та суттєвий вплив на економічні та суспільні процеси сприяє подальшому успішному розвитку цифрової трансформації. Незважаючи на те, що поняття "цифрова трансформація" використовується досить давно, проте й досі відсутнє єдине загальноприйняте тлумачення цього терміну. Різні практики, фахівці, науковці можуть трактувати його по-своєму, доповнюючи один одного, уточнюючи сутність терміну залежно від сфери цифрової трансформації.

Наприклад, на сайті Міністерства освіти і науки України зазначено, що цифрова трансформація у сфері освіти і науки представляє собою комплексну роботу щодо побудови екосистеми цифрових рішень у цій сфері, включаючи: 1) створення безпечного електронного освітнього середовища; 2) розбудову цифрової

інфраструктури закладів та установ освіти і науки; 3) проведення заходів щодо формування цифрової компетентності та постійного підвищення її рівня; 4) автоматизацію збору, обробки, зберігання та аналізу даних; 5) трансформацію процесів та послуг тощо [1].

З точки зору ведення бізнесу, цифрова трансформація є складним та багатогранним процесом для збереження та підвищення конкурентоспроможності компанії, зростання ефективності її функціонування та продуктивності, який передбачає як впровадження інноваційних технологій, так і зміни в організаційній структурі та бізнес-процесах компанії, її корпоративній культурі тощо з метою підвищення гнучкості та адаптації такої компанії до мінливих вимог сучасних ринків та потреб споживачів [2]. Цифрова трансформація — це процес оцифрування існуючих бізнес-процесів та послуг з метою створення додаткової цінності як для самої компанії, так і її клієнтів [3].

Цифрову трансформацію можна розглядати як сукупність таких складових: 1) комерційна трансформація, яка передбачає збільшення доходу завдяки, напри-

лад, підвищенню ефективності системи ціноутворення, впровадженню нових продуктів, послуг тощо; 2) операційна трансформація, яка передбачає зниження витрат через оптимізацію операційної діяльності; 3) трансформація технологій, яка передбачає проведення заходів щодо модернізації технологій для забезпечення комерційної та операційної трансформацій [4].

Цифрова трансформація є процесом впровадження сучасних інформаційних технологій у роботу компанії (підприємства, організації) з метою її істотного розвитку та отримання можливості підвищити свій прибуток за короткий проміжок часу [5]. Вважають, що цифрова трансформація є довгостроковою стратегією, а не короткостроковою тактикою і по суті представляє собою впровадження інноваційних способів ведення бізнесу з використанням цифрових технологій, що передбачає тривалі технологічні та культурні зміни для забезпечення відповідно й тривалого успіху компанії [6]. По суті цифрова трансформація сприяє перетворенню в компанію майбутнього, поєднуючи можливості цифрових технологій та людського капіталу в усіх аспектах ведення бізнесу [7].

До ключових технологій (апаратних та програмних рішень) цифрової трансформації, які можна вважати її драйверами, відносяться: Великі Дані, хмарні технології, Інтернет Речей, мобільні пристрої, соціальні мережі [2, 3], штучний інтелект (ШІ) в широкому розумінні тощо. Так як цифрові технології не з'явилися усі одночасно, а поступово, то й цифрову трансформацію не можливо здійснити один раз і назавжди. Кожна поява нової цифрової технології чи революційний прорив у існуючій може суттєво вплинути на цифрову трансформацію компаній. Вважається, що технологічні компанії, які є розробниками цифрових технологій, є першими ініціаторами цифрової трансформації та можуть слугувати як приклад успішного чи невдалого використання таких технологій для компаній інших галузей [8].

Наприклад, алгоритми штучного інтелекту використовуються для вирішення різних задач вже досить давно. Під терміном "штучний інтелект" у різні часи розуміли експертні системи, глибоке навчання, машинне навчання тощо, які можуть бути складовими компонентами (підсистемами та елементами) інтелектуальних систем прийняття рішень (ІСПР) та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень (ІСППР). Проте для багатьох понять штучного інтелекту стало актуальним з 30 листопада 2022 року, коли компанія "OpenAI" представила назагал для усіх охочих свою розробку на основі генеративного ШІ ChatGPT. Наразі, в багатьох випадках, коли мова йде про штучний інтелект, то переважно мають на увазі моделі генеративного ШІ, за допомогою яких можна генерувати контент (текст, зображення, аудіо, відео та їх поєднання) різної складності та якості.

Індустрія генеративного ШІ розвивається на стільки стрімко, що актуальність деяких ІТ-рішень, побудованих на основі моделей генеративного ШІ, може обчислюватися кількома місяцями. А це у свою чергу є суттєвим викликом для цифрової трансформації в цілому. Також постають питання щодо: актуальності існуючих ІСПР та ІСППР; можливостей їх адаптування у зв'язку з появою нових технологій; подальшої доцільності їх використання з врахуванням можливостей генеративного

ШІ та постійного його розвитку тощо. Таким чином, виникає потреба у дослідженні таких питань.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багатогранність проблеми цифрової трансформації та постійний розвиток технологій, які формують цифрову трансформацію є предметом наукових досліджень та публікацій багатьох авторів. Публікації, які були опрацьовані автором для написання даної статті, можна розділити на такі: 1) публікації, які присвячені загальним питанням цифрової трансформації (наприклад, [2—9]); 2) публікації, які присвячені різним аспектам розробки та впровадження ІСПР та ІСППР (наприклад, [10]); 3) публікації, які присвячені різним аспектам розробки та впровадження агентного ШІ та ШІ-агентів (наприклад, [11—17]).

Незважаючи на досить велику кількість публікацій за тематикою наукової статті, залишаються недостатньо висвітленими та проаналізованими деякі аспекти проблеми, зокрема, у вітчизняному науковому просторі мало уваги приділено агентному ШІ в контексті цифрової трансформації. Тому даною роботою хотілось б в деякій мірі заповнити цю прогалину.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Отже, мета даної статті полягає у дослідженні існуючого стану та окресленні перспектив розвитку ІСПР, ІСППР, ШІ (агентного ШІ) в контексті цифрової трансформації на основі існуючих публікацій різних авторів та власного бачення і досвіду автора статті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація як системне явище стоїть перед нами:

1) цифровізації (діджиталізації) економіки, що передбачає перехід до повсюдного використання цифрових технологій в комерції, промисловості, логістиці, фінансах, агропромисловості, будівництві і т.д., що зумовлює адаптацію існуючих та появу нових бізнес-моделей, бізнес-процесів, інноваційних цифрових продуктів та послуг;

2) електронного урядування, що охоплює зміни у взаємодії між громадянами країни, представниками бізнесу та органами державної влади завдяки широкому використанню технологій, які дозволяють надавати та отримувати цифрові державні послуги високої якості за прийнятний час, забезпечують надійний електронний документообіг, сприяють підвищенню прозорості та ефективності державного управління. Зокрема, згідно E-Government Development Index (показник, за яким оцінюється рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з органами державної влади з використанням цифрових технологій) в 2024 році Україна за показником "Online Services Index" (який оцінює повноту, якість та зручність надання для громадян державних онлайн-послуг) зайняла 5 місце в загальному світовому рейтингу [18, 19];

3) формування цифрового суспільства через трансформаційні процеси, які передбачають широке викори-

стання цифрових технологій в комунікації між самими громадянами, а також у сфері освіти, охорони здоров'я, інтертейменту, отримання інформації різними способами тощо. Внаслідок таких цифрових трансформацій у суспільстві виникає цифровий розрив або цифрова нерівність, що обумовлено неоднаковими можливостями окремих осіб або груп осіб щодо доступності до цифрових технологій;

4) ринку праці, який зазнає структурних змін через втрату актуальності одних професій та появу нових професій, які насамперед пов'язані із сферою ІТ, адаптацію низки професій до нових умов, що вимагає здобуття нових знань та формування нових компетенцій у працівників;

5) екосистем даних, що передбачає не просто створення, підтримку та використання однієї бази даних чи бази знань деякою компанією на окремому сервері чи у хмарі, а створення цілої системи щодо надійного збору, зберігання, обробки, аналізу надвеликих масивів даних з метою їх використання, наприклад, у процесах прийняття управлінських рішень менеджментом компанії, формуванні індивідуального підходу у роботі з клієнтами компанії тощо;

6) кібербезпеки та кібергігієни, актуальність яких зростає з кожним днем через переведення дедалі більшої кількості процесів у бізнесі та суспільстві в цифровий простір;

7) етичних викликів, відповідального використання цифрових технологій з врахуванням відповідного законодавства, яке стосується регулювання розробки, впровадження та використання відповідних цифрових технологій, та прав людини, відповідальності розробників тощо (сформульовано на основі [9] з доповненням та уточненням).

В процесі цифрової трансформації вчасне прийняття обгрунтованого рішення стає особливо актуальним питанням, яке може бути вирішено за допомогою застосування спеціальних підходів, систем, технологій. З одного боку ІСПР та ІСППР є системами, що можуть допомогти у прийнятті рішень, пов'язаних з процесом цифрової трансформації, з іншого — їх самих можна розглядати як технології цифрової трансформації, що охоплюють моделі штучного інтелекту, аналіз великих даних та автоматизацію бізнес-процесів.

ІСПР — це автоматизовані системи управління, які спроможні опрацьовувати великі масиви даних та самостійно (автоматично) без (або за мінімального) втручання людини приймати рішення з використанням інструментарію ШІ (глибинного навчання, машинного навчання, штучних нейронних мереж, нечіткої логіки, експертних систем, алгоритмів колективного ШІ, еволюційних алгоритмів). В сфері економіки під ІСПР розуміють людино-машинну інтерактивну систему, яка допомагає менеджменту компанії ухвалювати ефективні управлінські рішення. Особливістю цих систем є використання штучних підсилювачів інтелекту (інструментарію ШІ), які здатні накопичувати та опрацьовувати знання, навчатися на основі аналізу попереднього досвіду, а також адаптуватися до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування економічної системи (компанії), можливих змін в її структурі тощо [10].

ІСППР також використовують інструментарій ШІ, проте такі системи не приймають остаточне рішення самостійно, а надають рекомендації, які можуть бути використані людиною у прийнятті відповідного рішення. Застосування ІСПР та ІСППР викликане бажанням відповідальних осіб підвищити ефективність прийняття рішень. ІСПР доречно використовувати у випадках, коли є необхідність у швидкому прийнятті рішень і такі рішення цілком можуть бути прийняті системою самостійно. Наприклад, до ІСПР можна віднести: системи контролю на виробництві; системи автоматизованої (алгоритмічної) торгівлі на фінансових ринках; системи автономних транспортних засобів; системи роботів, які в режимі реального часу приймають рішення на основі даних з різних сенсорів, тощо.

ІСППР є по суті радниками осіб, що приймають рішення (ОПР), і до таких систем можна віднести, зокрема: системи, які допомагають лікарям у постановці діагнозу та виборі оптимального лікування; системи, які створюють інформаційні панелі (дашборди) для зручного аналізу даних; системи прогнозування тенденцій ринку, економічних показників компанії тощо.

ІСПР та ІСППР можуть бути центральним елементом цифрової трансформації. Зокрема, вони автоматизують та оптимізують складні процеси прийняття рішень; дозволяють швидко, надійно та ефективно обробити великі масиви даних та проаналізувати їх; мають високу гнучкість та адаптивність до можливих змін на ринку; здатні об'єднати різні технології в єдину екосистему.

Спільним поняттям для ІСПР, ІСППР та ШІ є "інтелект". Поняття інтелекту зазвичай відноситься до людини, її розумових здібностей та означає розум, розсудливість і розуміння та можна розглядати як універсальний супералгоритм, який спроможний створювати алгоритми вирішення конкретних завдань [10]. Тоді штучний інтелект (ШІ) визначає здатність автоматизованих систем виконувати певні функції людського інтелекту, наприклад, обирати та обгрунтовувати ефективні рішення, спираючись на накопичений досвід та аналіз зовнішніх чинників тощо [10].

Отже, штучний інтелект — це технологія, яка дозволяє комп'ютерам та машинам імітувати процеси людського навчання, розуміння, вирішення проблем, ухвалення рішень, бути креативними та автономними [11].

Поняття "комп'ютери" охоплює електронно-обчислювальні пристрої, за допомогою яких можна зберігати, обробляти та аналізувати дані, зокрема це ноутбуки, планшети, сервери, дата-центри, системи хмарних обчислень тощо. "Машина" — це будь-яка система, яка здатна отримувати дані з навколишнього середовища, обробляти їх та виконувати певні дії. До поняття "машина" можна віднести роботів, автономні транспортні засоби, "розумні" побутові пристрої тощо.

Автономність ШІ визначає здатність системи самостійно приймати рішення та виконувати відповідні дії у межах заданих правил, цілей та обмежень, які визначені людиною.

Креативність ШІ проявляється насамперед у здатності створювати новий, оригінальний контент — що є ключовою ознакою генеративного ШІ. Термін "штучний інтелект" відомий з 1956 року, але починаючи з 30 лис-

топада 2022 року (коли компанія "OpenAI" представила на широкий загал ChatGPT) відбулося нове переосмислення терміну і наразі, коли говорять про ШІ, то мають на увазі саме генеративний штучний інтелект (генеративний ШІ, генШІ, англ. Generative Artificial Intelligence, Generative AI, GenAI), основою якого є моделі машинного навчання, насамперед глибокого навчання [11, 12].

Через стрімкий розвиток генеративного ШІ в 2023-2025 роках, вважається, що штучний інтелект (насамперед, генеративний ШІ) може стати наступною руйнівною технологією, яка в контексті цифрової трансформації може бути застосована, зокрема, за такими напрямками [6]:

1) автоматизація. Завдяки ШІ можна здійснити автоматизацію постійно повторюваних та заснованих на певних правилах завдань, тим самим підвищити ефективність діяльності організації (компанії, підприємства тощо) разом з перенаправленням людських ресурсів на виконання більш складних та стратегічно важливих завдань;

2) аналіз. Сучасний ШІ спроможний достатньо швидко із задовільною точністю аналізувати великі набори даних, що у свою чергу, наприклад, може допомогти компаніям зрозуміти поведінку їх клієнтів щодо вибору продукції, оптимізувати бізнес-процеси, виявити нові можливості розвитку компанії тощо;

3) персоналізація. Моделі ШІ дозволяють компаніям на основі аналізу поведінки та вподобань клієнтів адаптувати свою продукцію, послуги та процеси комунікації до їх (клієнтів) потреб та бажань;

4) прогностична аналітика. Використовуючи різний інструментарій ШІ можна здійснювати прогнозування тенденцій та змін на ринку, зокрема, попиту, приймати на випередження рішення щодо управління запасами тощо;

5) заходи безпеки. Можна значно посилити рівень кібербезпеки компанії завдяки використанню моделей ШІ, зокрема, у виявленні різних загроз та реагування на них у реальному часі; у здійсненні постійного моніторингу виявлення різних аномалій чи відхилень від норми, наприклад, у роботі обладнання на виробництві; у виявленні порушення безпеки тощо.

Новою віхою у розвитку ШІ можна вважати можливість створення користувачами власних агентів штучного інтелекту (ШІ-агентів, англ. AI Agents) та агентного ШІ (англ. Agent AI). Появі ШІ-агентів сприяла, зокрема, мультимодальність моделей генеративного ШІ, що проявляється у можливості одночасної обробки контенту різного формату (тексту, зображення, відео, аудіо, коду тощо).

ШІ-агент — це ІТ-продукт, який використовує великі мовні моделі (ВММ) для досягнення цілей та автономного виконання завдань від імені користувача або іншої системи без втручання людини згідно робочого процесу з використанням інших ІТ-продуктів, що може включати: прийняття рішень, вирішення певних проблем, взаємодію із навколишнім середовищем (сформульовано на основі [11, 13, 14]). До ключових характеристик ШІ-агентів відносять [13]:

1) міркування. Проявляється у можливостях ШІ-агентів аналізувати дані, виявляти закономірності та ухвалювати рішення;

2) діяльність. ШІ-агент здатний виконувати дії, взаємодіючи із навколишнім середовищем, для досягнення встановлених цілей;

3) спостереження. ШІ-агент завдяки використанню відповідних технологій (наприклад, комп'ютерного зору, обробки природної мови, аналізу даних з сенсорів та датчиків тощо) здатен збирати та опрацьовувати інформацію для оцінювання контексту з подальшим прийняттям відповідного рішення;

4) співпраця. Використання не одного ШІ-агента, а кількох, які взаємодіють між собою разом із людиною, стає новим трендом розвитку індустрії ШІ. Це дозволяє досягти кращого результату у вирішенні складних задач. Така взаємодія ШІ-агентів формує агентний ШІ. За системного підходу, якщо вважати, що агентний ШІ — це система, то ШІ-агенти — це елементи такої системи. Агентний ШІ — багатоагентна система, кожен агент якої виконує певне завдання для досягнення загальної мети, а його функціонування координується в рамках оркестрації ШІ-агентами [15];

5) самовдосконалення та адаптація на сьогодні є важливими характеристиками ШІ-агентів, що проявляються у можливості таких агентів навчатися на власному досвіді, змінювати свою поведінку на основі зворотного зв'язку та постійно удосконалювати свої моделі для досягнення кращого результату.

Важливими аспектами ІСПР, ІСППР та агентного ШІ є вартість і тривалість процесів їхньої розробки, впровадження та забезпечення функціонування, а також ефективність від їх використання. Для ІСПР та ІСППР ці аспекти є достатньо вивчені та зрозумілі бізнесу, проте для ШІ таким аспектам притаманна висока невизначеність та відповідні ризики. Наразі для бізнесу ШІ є сворідною "чорною скринькою" — технологією, про можливості та потенціал якої активно говорять постійно і скрізь абсолютно усі, однак рідше конкретизують, які саме бізнес-завдання вона здатна ефективно розв'язувати у межах окремих компаній. Тому й виникає потреба в дослідженні проблеми впровадження агентного ШІ бізнесом, в рамках якої основне питання полягає у визначенні вартості розробки такого ШІ, яка залежить від складності проєкту, вимог до даних, можливостей інтеграції з існуючими системами компанії, вибору технології розробки, досвіду команди розробників тощо [16]. Діапазон вартості розробки ШІ-агентів та агентного ШІ є широким та залежить від конкретного ринку, країни. Найдешевшими рішеннями є прості агенти, які вирішують прості бізнес-завдання та побудовані з використанням стандартних можливостей різних платформ для розробки таких агентів. Найдорожчими будуть автономні багатоагентні системи, які використовують можливості технологій генеративного ШІ, обробки природної мови та машинного навчання, здатні міркувати та приймати рішення [16].

В загальному випадку виділяють чотири рівні складності ШІ агентів: 1) базові агенти використовуються для простої автоматизації та надають готові шаблонні відповіді із своєї бібліотеки; 2) агенти проміжного рівня містять технології розуміння природної мови та здатні вдосконалюватися у процесі взаємодії із користувачем; 3) просунуті агенти здатні до автономного виконання складних бізнес-завдань; 4) корпоративні агенти представляють собою системи найвищого рівня складності та автономності, рішення яких безпосередньо впливають на бізнес-результати (див. табл. 1) [16].

Таблиця 1. Рівні складності агентів штучного інтелекту

	Базові агенти ШІ	Проміжні агенти ШІ	Просунуті агенти ШІ	Корпоративні агенти ШІ
Короткий опис	Системи, які функціонують згідно наперед визначених правил типу «якщо-то» та використовуються для простої автоматизації.	Системи діють не лише за наперед визначеним сценарієм, але й намагаються бути «розумними». Використовуються моделі машинного навчання.	Здатні до автономного виконання складних завдань, вони «думають» наперед, плануючи багатоетапні процеси.	Системи найвищого рівня складності та автономності, які здатні самостійно приймати обґрунтовані рішення.
Основні можливості	Містить бібліотеку заздалегідь сформульованих відповідей. Збір даних є простим та здійснюється за допомогою стандартних форм. Обмежена інтеграція – з однією або двома системами (наприклад, сайт та електронна пошта).	Використовує моделі обробки природної мови (наприклад, GPT). Індивідуальне навчання за предметною областю користувача. Багатоканальна інтеграція з більше ніж двома системами компанії. Збереження контексту під час взаємодії із користувачем.	Автономне виконання робочого процесу. Розширена пам'ять: пам'ятає результати взаємодії до кількох тижнів. Одночасна взаємодія з великою кількістю систем компанії. Прогностичні здібності в контексті потреб користувачів. Розуміння того, коли доцільно залучати людину у процес прийняття рішення.	Повністю автономне прийняття рішень. Використання спеціальних моделей глибокого навчання, створених під конкретну проблему. Обробка великих потоків даних у режимі реального часу. Інтеграція з усіма системами компанії.
Приклади використання	Автоматизація поширених запитань (у вигляді чат-боту). Просте планування зустрічей.	Підтримка клієнтів із вирішенням простих проблем, яка не містить сценарію спілкування. Формулювання рекомендації в e-комерції на основі вподобань клієнтів.	Широка автоматизація системи продажів. Комплексне обслуговування клієнтів (наприклад, вирішення питань технічних несправностей, гарантійних претензій). Автоматизація управління запасами та вирішення оптимізаційних задач логістики. Виявлення шахрайських дій та моніторинг транзакцій у фінансовому секторі.	Діагностика в медицині. Прийняття майже миттєвих рішень в управлінні ризиками в різних сферах. Виявлення та запобігання шахрайським діям, моніторинг великої кількості транзакцій у фінансовому секторі в режимі реального часу. Оптимізація ланцюгів поставок.
Рівень агентності	Низький. Агент не може діяти самостійно за межами сценарію. Агентність обмежується виконанням запрограмованих (заданих наперед) реакцій/дій на вхідні запити користувачів.	Середній. Агент здатний навчатися на основі взаємодії та збереженого контенту в діалогах. Агент «розуміє» наміри користувача та адаптується до них.	Високий. Агент здатен автономно функціонувати згідно до сформульованої користувачем мети. Агент здатен самостійно планувати та виконувати послідовність складних завдань.	Максимальний. Агенту властива повна автономність. Агент здатен приймати рішення, результати яких можуть вплинути на функціонування усієї компанії.
Ступінь реалізації концепції агентного ШІ	Низький. Агент є мінімально автономним. Агент не формулює власної цілі, не навчається і не адаптується.	Середній. Розуміння намірів та адаптація до контексту. Агент здатен інтерпретувати запити, враховувати історію дій і покращувати свої дії на основі даних. Автономність і постановка власних цілей залишаються обмеженими.	Високий. Агент демонструє ключові ознаки агентності: автономне планування; орієнтування на досягнення мети, адаптивність, взаємодія із середовищем. Агент приймає рішення самостійно, залучаючи людину лише у деяких випадках.	Максимальний. Агент по суті є суб'єктом цифрового середовища, що формулює цілі та формує стратегію своєї поведінки, співпрацює з іншими агентами та/або системами, функціонує у режимі реального часу тощо.
Вартість розробки	5000 – 20000 дол. США	20000 – 50000 дол. США	50000 – 150000 дол. США	150000 – 300000 і більше дол. США
Термін розробки	4 – 8 тижнів	8 – 12 тижнів	3 – 6 місяців	6 – 12 місяців і більше

Джерело: побудовано автором на основі [16] із авторським доповненням про агентне ШІ.

Отже, рівні складності ШІ-агентів по суті визначають ступінь їхньої агентності, що проявляється, зокрема, в здатності діяти автономно, приймати рішення та виконувати багатоетапні завдання для досягнення поставленої мети. Можна припустити, що із зростанням рівня складності агентів та посилен-

ням їх взаємодії з іншими системами відбувається їхнє наближення до повної реалізації концепції агентного ШІ. Найдалі від прояву повної концепції агентного ШІ є базові агенти, найближче до прояву повної концепції агентного ШІ є корпоративні агенти (див. табл. 1).

Таблиця 2. Фактори вартості агентів штучного інтелекту

Фактори	ШІ-агенти			
	Базові агенти ШІ	Проміжні агенти ШІ	Просунуті агенти ШІ	Корпоративні агенти ШІ
Складність та функціональність	Вартість – низька. Рівень складності – низький. Функціональність – обмежена. Простий ШІ-агент, який відповідає на обмежену кількість стандартних запитань, виконує одне або кілька простих, чітко визначених завдань. Навчання та адаптація відсутні.	Вартість – помірна. Рівень складності – середній. Функціональність – розширена. ШІ-агент, який здатен виконати кілька взаємопов'язаних завдань середньої складності, використовують моделі обробки природної мови та машинного навчання, здатен до навчання на основі попереднього досвіду, підтримує контекст взаємодії.	Вартість – середня / помірно висока. Рівень складності – високий. Функціональність – широка. ШІ-агент, який здатен автономно планувати та виконувати складні багатетапні робочі процеси, працювати одночасно з кількома корпоративними системами, аналізувати великі обсяги даних і пропонувати оптимальні рішення.	Вартість – висока. Рівень складності – дуже високий. Функціональність – комплексна. Це критично важливі масштабні системи з високим рівнем автономності, які здатні працювати у складних динамічних середовищах, передбачати потреби, взаємодіяти з багатьма корпоративними системами в реальному часі тощо.
Вимоги до даних та їх наявність.	Дані – переважно структуровані та шаблонні. Джерела даних – переважно внутрішні бази даних. Моделі не потребують глибокого навчання. Вимоги до якості даних – середні, головне – однозначність формулювань. Оцінка вартості підготовки даних – низька.	Дані – структуровані й напівструктуровані. Джерела даних – різноманітні. Моделі – моделі обробки природної мови та машинного навчання. Вимоги до якості даних – підвищені, важливі повнота та узгодженість. Оцінка вартості підготовки даних – помірно середня.	Дані – великий обсяг різних даних з різних джерел. Моделі – просунуті. Вимоги до якості даних – високі, важливі достовірність, відсутність упередженостей тощо. Оцінка вартості підготовки даних – висока.	Дані – великий обсяг даних різного типу з різних джерел, які отримуються в режимі реального часу. Моделі – просунуті. Вимоги до якості даних – дуже високі. Оцінка вартості підготовки даних – дуже висока.
Загальні кроки підготовки та роботи з даними для будь-яких ШІ агентів: 1) збір відповідних наборів даних з внутрішніх або зовнішніх джерел; 2) очищення та нормалізація даних: видалення розбіжностей та форматування даних для навчання моделей; 3) маркування даних: тегування та категоризація даних для ефективного навчання моделей; 4) забезпечення якості та валідація: забезпечення точності, узгодженості та повноти даних.				
Інтеграція з іншими системами	Тип інтеграції не залежить від типу складності ШІ-агента. В загальному випадку можна виділити такі типи інтеграції: 1) єдине з'єднання інтерфейсу прикладного програмування (Application Programming Interface – API); рівень складності інтеграції – низький; рівень витрат – низький; 2) кілька стандартних інтеграцій, в тому числі API-з'єднань; рівень складності інтеграції – середній; рівень витрат – середній; 3) інтеграція із застарілими корпоративними системами, багато з'єднань; рівень складності інтеграції – високий; рівень витрат – високий; 4) синхронізація даних у режимі реального часу; рівень складності інтеграції – дуже високий; рівень витрат – дуже високий.			
Рівень унікальності розробки	Рівень унікальності розробки не залежить від типу складності ШІ-агента. В загальному випадку можна виділити такі рівні унікальності розробки: 1) готове рішення. Найдешевший тип для будь-якого ШІ-агенту. Вирішуються шаблонні завдання, обмежені можливості, швидке впровадження; 2) напів-індивідуальна розробка. Використання шаблонних рішень з можливістю налаштування під потреби конкретного замовника; 3) розробка під замовлення (індивідуальне рішення). Найвищий рівень адаптації під конкретні потреби. Можливість вирішення унікальних бізнес-завдань. Більш тривале, дорожче та трудомістке впровадження та супроводження.			
Велика мовна модель, платформа, інфраструктура	Вибір великої мовної моделі (ВММ), платформи та інфраструктури однаковою мірою впливає на вартість створення та експлуатацію будь-якого ШІ-агента, його продуктивність, масштабованість та ефективність функціонування у довгостроковій перспективі. Різні постачальники ВММ пропонують моделі з різною вартістю tokenів та якістю відповідей, що зумовлює необхідність пошуку компромісного рішення, яке має балансувати між витратами та якістю результатів. Окрім того, витрати на використання ВММ можуть становити суттєву частину загальної вартості експлуатації системи, оскільки надмірна кількість звернень до ВММ значно підвищує експлуатаційні витрати ШІ-агента. Це робить оптимізацію взаємодії з ВММ одним із важливих завдань у проєктуванні агентних систем.			

Джерело: побудовано автором на основі [16] з авторським доповненням.

На вартість будь-якого агента штучного інтелекту впливають різні фактори, як наведені в табл. 2. Залежно від власних фінансових можливостей, масштабів бізнесу, бачення перспектив розвитку кожен бізнес може для себе обрати підходящий тип ШІ-агента. Очевидно, що найбільш обмежений в ресурсах малий бізнес схильний до вибору готових рішень ШІ-агентів, середній бізнес обирає ШІ-агенти з можливістю налаштування під

власні завдання, а великий бізнес має можливості провадити повноцінні розробки ШІ-агентів, створюючи мультиагентні системи та розбудовуючи фактично власні фабрики штучного інтелекту. Незалежно від розміру бізнесу та сфери діяльності, компаніям потрібно вже зараз задумуватися над впровадженням ШІ у свої процеси, дотримуючись, зокрема, таких рекомендацій [17]:

1) необхідно інвестувати в підвищення кваліфікації та перекваліфікацію своїх співробітників щодо отримання нових знань із сфери штучного інтелекту, опанування та розвиток навичок, які доповнюють ШІ, — креативність, критичне мислення, уміння вирішувати складні комплексні завдання тощо;

2) необхідно розробляти пілотні проєкти агентного ШІ в межах допустимих власних бюджетів для розуміння потенціалу цієї технології, визначення шляхів вдосконалення та розробки подальших планів впровадження ШІ тощо;

3) необхідно розпочати співпрацю з розробниками та дослідниками ШІ, що може полягати у партнерстві з науково-дослідними установами або стартапами у сфері ШІ для використання передових досягнень в обробці природної мови, машинного навчання, генеративного ШІ тощо;

4) необхідно розробити політики використання ШІ в компанії згідно вимог та нормативних документів, які регулюють діяльність компанії, із врахуванням аспектів конфіденційності даних, безпеки тощо.

На сьогодні бізнес, впроваджуючи технології ШІ у свою діяльність, може стати каталізатором економічного зростання, створюючи нові можливості для інновацій та подальшої цифрової трансформації. Водночас, з огляду на неоднозначність оцінок щодо екологічного впливу розвитку технологій штучного інтелекту, доцільним є орієнтування компаній на концепцію "Промисловість 5.0". В основі цієї концепції лежить синергійна взаємодія людини та машини, що реалізується з дотриманням принципів сталого розвитку (екологічної відповідальності та ефективного використання ресурсів). Технології ШІ виступають інструментом підвищення обґрунтованості управлінських рішень, формуючи передумови для нової парадигми взаємодії людини та машини, у якій провідними цінностями залишаються людський інтелект, емпатія, креативність і відповідальність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація є не просто впровадження окремих технологій, а комплексним процесом системних змін, який охоплює оцифрування бізнес-процесів, трансформацію організаційної структури компанії, створення нових екосистем тощо. Основними драйверами цього процесу можна вважати ІСПР, ІСППР та ШІ.

ІСПР та ІСППР виступають фундаментом цифрової трансформації, дозволяючи автоматизувати складні управлінські процеси та підвищувати обґрунтованість рішень. Генеративний ШІ став інноваційним каталізатором, який змінив підхід до створення контенту та взаємодії з даними, ставши основою для нової хвилі технологічних рішень. Агентний ШІ став новою віхою розвитку технологій ШІ. ШІ-агенти, завдяки мультимодальності та здатності до автономного міркування, переходять від ролі

пасивних інструментів до статусу суб'єктів цифрового середовища, спроможних самостійно планувати та виконувати складні завдання для досягнення цілей.

Дослідження показало, що успішність впровадження систем штучного інтелекту залежить від рівня їхньої складності та супроводжується значними витратами, що зумовлені вимогами до якості даних, складністю інтеграції та необхідністю інвестицій у людський капітал.

В подальших наукових розвідках за напрямком статті доцільно зосередити на наступному: управління ризиками цифрової трансформації в контексті технологій ШІ; дослідження можливостей створення гібридних ІСПР з агентним ШІ; дослідження аспектів етико-правового регулювання технологій ШІ та безпеки їх використання; детальне вивчення механізмів оркестрації багатоагентних систем, де людина виступає не лише як оператор, а як повноцінний партнер у процесах прийняття рішень.

Література:

1. Цифрова трансформація освіти і науки. Міністерство освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>
2. Цифрова трансформація — це розвиток вашого бізнесу. Школа бізнесу Нова Пошта. 23.04.2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformatsiya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu>
3. Що таке цифрова трансформація. Colobridge. 05.01.2024. URL: <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua/>
4. Getting digital transformation right in resource-heavy industries. McKinsey & Company. 02.12.2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/getting-digital-transformation-right-in-resource-heavy-industries>
5. Що таке цифровізація і навіщо вона потрібна? Xerox. URL: <https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona-potr-bna>
6. What is digital transformation? RedHat. 16.03.2018. URL: <https://www.redhat.com/en/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation>
7. Digital Transformation. Boston Consulting Group (BCG). URL: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>
8. Bamberger S., Bock W., Farag H., Forth P., Green A., Kennedy D., Rodzko F. and Zuckerman N. Technology: The Engine of Digital Transformation. Boston Consulting Group (BCG). 22.02.2018. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/tmt-value-creators-report-2018-technology-engine-digital-transformation>
9. Ничкало Н.Г., Лук'янова Л.Б., Овчарук, О.В. Цифрова трансформація суспільства: європейський досвід, українські реалії. Освіта для цифрової трансформації суспільства / Edukacja dla cyfrowej transformacji społeczenstwa / Education for digital transformation of society: монографія. У 2 т. Т. 1; за наук. ред. В. Кременя, Н. Ничкало, Л. Лук'янової, Н. Лазаренко. Київ: ТОВ "Юрка Любченка", 2024. С. 74—98. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/>

10. Вітлінський В.В., Шарапов О.Д. Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень моделювання та інформаційні системи в економіці: 36. наук. праць. — Київ: КНЕУ, 2008. — Вип. 78. — С. 58—69. https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/zb_mise/

11. Stryker C., Kavlakoglu E. What is artificial intelligence (AI)? IBM Think. IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>

12. Stryker C., Scapicchio M. What is generative AI? IBM Think. IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai>

13. What are AI agents? Google Cloud. 12.04.2025. URL: <https://cloud.google.com/discover/what-are-ai-agents>

14. What are AI agents? IBM Think. IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-agents>

15. What is agentic AI? IBM Think. IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/agentic-ai>

16. Patel R. AI Agent Development Cost in 2025: Pricing, Factors, and Cost Breakdown. Space-O AI. 2025. URL: <https://www.spaceo.ai/blog/ai-agent-development-cost/>

17. The Economic Impact of Autonomous AI Agents: Projected GDP Contributions and Business Transformation. SuperAGI. URL: <https://superagi.com/the-economic-impact-of-autonomous-ai-agents-projected-gdp-contributions-and-business-transformation/>

18. Підвищуємо рівень розвитку цифрових державних послуг — Комітет з питань цифрової трансформації. Верховна Рада України. 24.09.2024 р. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html

19. UN E-Government Knowledgebase. United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

References:

1. Ministry of Education and Science of Ukraine (2025), "Digital transformation of education and science", available at: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki> (Accessed 25 Dec 2025).

2. Nova Poshta (2024), "Digital transformation is the development of your business", available at: <https://online.novaposhta.education/blog/cifrova-transformaciya-ce-rozvitok-vashogo-biznesu> (Accessed 25 Dec 2025).

3. Colobridge. (2024), "What is digital transformation?", available at: <https://blog.colobridge.net/uk/2024/01/what-is-digital-transformation-ua/> (Accessed 25 Dec 2025).

4. McKinsey & Company (2022), "Getting digital transformation right in resource-heavy industries", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/getting-digital-transformation-right-in-resource-heavy-industries> (Accessed 25 Dec 2025).

5. Xerox (2025), "What is digitalization and why is it needed?", available at: <https://www.xerox.com/uk-ua/services/insights/shcho-take-tsifrov-zats-ya-nav-shcho-vona-potr-bna> (Accessed 25 Dec 2025).

6. RedHat (2018), "What is digital transformation?", available at: <https://www.redhat.com/en/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation> (Accessed 25 Dec 2025).

7. Boston Consulting Group (BCG) (2025), "Digital Transformation", available at: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview> (Accessed 25 Dec 2025).

8. Bamberger, S., Bock, W., Farag, H., Forth, P., Green, A., Kennedy, D., Rodzko, F. and Zuckerman, N. (2018), "Technology: The Engine of Digital Transformation", Boston Consulting Group (BCG), available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/tmt-value-creators-report-2018-technology-engine-digital-transformation> (Accessed 25 Dec 2025).

9. Nychkalo, N.H., Luk'ianova, L.B. and Ovcharuk" O.V. (2024), "Digital transformation of society: European experience, Ukrainian realities", *Osvita dlia tsyfrovoyi transformatsii suspil'stva* [Education for digital transformation of society], vol. 1; TOV "Yurka Liubchenka", Kyiv, Ukraine, pp. 74—98 available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742488/> (Accessed 25 Dec 2025).

10. Vitlins'kyj, V.V. and Sharapov, O.D. (2008), "Theory of intelligent decision-making systems, modeling and information systems in economics", *Modeliuvannia ta informatsijni systemy v ekonomitsi*, vol. 78, pp. 58—69. https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/zb_mise/ (Accessed 25 Dec 2025).

11. Stryker, C. and Kavlakoglu, E. (2025), "What is artificial intelligence (AI)?", IBM Think, IBM, available at: <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence> (Accessed 25 Dec 2025).

12. Stryker, C. and Scapicchio, M. (2025), "What is generative AI?", IBM Think, IBM, available at: <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai> (Accessed 25 Dec 2025).

13. Google Cloud (2025), "What are AI agents?", available at: <https://cloud.google.com/discover/what-are-ai-agents> (Accessed 25 Dec 2025).

14. IBM Think. IBM (2025), "What are AI agents?", available at: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-agents> (Accessed 25 Dec 2025).

15. IBM Think. IBM (2025), "What is agentic AI?", available at: <https://www.ibm.com/think/topics/agentic-ai> (Accessed 25 Dec 2025).

16. Patel, R. (2025), "AI Agent Development Cost in 2025: Pricing, Factors, and Cost Breakdown", Space-O AI, available at: <https://www.spaceo.ai/blog/ai-agent-development-cost/> (Accessed 25 Dec 2025).

17. SuperAGI (2025), "The Economic Impact of Autonomous AI Agents: Projected GDP Contributions and Business Transformation", available at: <https://superagi.com/the-economic-impact-of-autonomous-ai-agents-projected-gdp-contributions-and-business-transformation/> (Accessed 25 Dec 2025).

18. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "We are increasing the level of development of digital public services", available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html (Accessed 25 Dec 2025).

19. United Nations (2025), "UN E-Government Knowledgebase", available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (Accessed 25 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.

Т. В. Поснова,
к. е. н., доцент, ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2038-7743>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.161

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ЧИННИК ЗАЛУЧЕННЯ ВЕНЧУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

T. Posnova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Private Higher Educational Institution "European University"

SOCIAL CAPITAL AS A FACTOR IN ATTRACTING VENTURE INVESTMENTS
TO ENTERPRISES' INNOVATIVE ACTIVITIES

У статті досліджено соціальний капітал як нематеріальний чинник залучення венчурних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств. Соціальний капітал розглянуто не як безпосередньо вимірювану змінну, а як інституційно-мережевий механізм, що забезпечує трансформацію інноваційного потенціалу у венчурні інвестиції в умовах обмеженої ефективності формальних ринкових інститутів. Узагальнено теоретичні підходи до трактування соціального та мережевого капіталу, підтверджено релевантність використання поняття "інноваційний соціальний капітал" як синергійного ресурсу, що поєднує довіру, репутацію та мережеві зв'язки. Проаналізовано взаємозв'язок між інноваційною активністю підприємств, інституційним середовищем і розвитком венчурного фінансування на основі показників Global Innovation Index та статистичних даних України за 2022–2024 рр. Результати аналізу свідчать, що за умов інституційної нестабільності та низької ринкової зрілості соціальний капітал виконує компенсаторну функцію, знижуючи інформаційну асиметрію та інвестиційні ризики й підвищуючи венчурну привабливість інноваційних підприємств. Зроблено висновок про необхідність інтеграції розвитку соціального капіталу в державну та інституційну політику підтримки венчурного фінансування і стратегії інноваційного розвитку підприємств в Україні.

This article examines social capital as a key intangible factor in attracting venture investments to the innovative activities of enterprises. Social capital is conceptualized not as a directly measurable variable, but as an institutional and network-based mechanism that explains the transformation of innovation potential into venture capital under conditions of limited effectiveness of formal market institutions. The study systematizes theoretical approaches to social and network capital and substantiates the use of the concept of innovative social capital as a synergistic resource integrating trust, reputation, and network ties.

The relationship between innovation activity, institutional environment, and venture financing is analyzed using Global Innovation Index indicators and official statistical data for Ukraine for 2022–2024. The results reveal a structural gap between relatively high innovation potential and low levels of venture capital activity, particularly in economies characterized by institutional instability and low market maturity. It is shown that in such conditions social capital performs a compensatory function by reducing information asymmetry, transaction costs, and perceived investment risks, thereby enhancing the venture attractiveness of innovative enterprises.

Special attention is paid to the Ukrainian context during wartime and post-war recovery, where access to venture capital is largely mediated by informal signals, including founders' reputation, professional networks, prior social ties, and participation in international innovation ecosystems. The findings confirm that venture financing operates as a socially embedded process, in which non-financial factors play a decisive role alongside economic indicators.

The study concludes that the development of social capital should be integrated into state and institutional policies for venture financing, as well as into enterprise-level innovation and investment strategies. Strengthening professional networks, trust-based partnerships, and reputational assets is essential for sustaining venture activity and supporting innovative development in conditions of heightened uncertainty and structural transformation.

Ключові слова: соціальний капітал, інноваційний соціальний капітал, венчурні інвестиції, інноваційна діяльність, інституційне середовище, венчурне фінансування, інноваційний розвиток.

Key words: social capital, innovative social capital, venture investment, innovation activity, institutional environment, venture financing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації національних економік, зростання ролі інновацій та посилення глобальної конкуренції венчурні інвестиції виступають одним із ключових джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств. Водночас доступ до венчурного капіталу визначається не лише фінансово-економічними показниками, а й нематеріальними чинниками, серед яких особливе місце посідає соціальний капітал, що формує довіру, репутацію та якість комунікацій між економічними агентами. Для інноваційних підприємств, діяльність яких пов'язана з високим рівнем ризику та невизначеності, соціальні мережі, довіра та інституційні зв'язки набувають вирішального значення у взаємодії з потенційними інвесторами.

Актуальність дослідження ролі соціального капіталу в залученні венчурних інвестицій суттєво зростає в умовах воєнного стану та формування засад повоєнного відновлення економіки України. Скорочення інноваційної активності підприємств у 2022—2024 роках, зростання інвестиційних ризиків і обмежений доступ до фінансових ресурсів актуалізують потребу у використанні нефінансових механізмів підвищення інвестиційної привабливості інноваційного бізнесу. У цих умовах соціальний капітал набуває компенсаторного значення, оскільки венчурний ринок України характеризується високою залежністю від міжнародних інвесторів та посиленням ролі репутаційних і мережевих факторів, а залучення венчурних інвестицій здебільшого відбувається за наявності попередніх соціальних контактів, рекомендацій або участі підприємств у професійних спільнотах та акселераційних програмах, що сприяє підтриманню венчурної активності в кризових умовах і формує передумови для повоєнного інноваційного відновлення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження соціального капіталу як чинника залучення венчурних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств та обґрунтування його ролі у

формуванні інвестиційної привабливості інноваційного бізнесу.

ОГЛЯД ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Поняття соціального капіталу набуло поширення в економічній та соціологічній науці наприкінці ХХ століття, хоча його окремі елементи розглядалися раніше в межах теорій соціальної взаємодії та інституційного розвитку. Один із перших системних підходів до його трактування запропонував П. Бурдьє, визначивши соціальний капітал як сукупність реальних і потенційних ресурсів, пов'язаних зі стійкими інституціоналізованими соціальними зв'язками [3].

У сучасних іноземних дослідженнях соціальний капітал послідовно інтерпретується як системний чинник інноваційного розвитку підприємств, що впливає на інноваційну результативність як безпосередньо, так і через формування інноваційної культури, інтелектуального капіталу та ефективних мереж взаємодії, що підтверджується результатами емпіричних досліджень Амірі Р., Дівсалар Х., До Х., Нгуєн Б., Дао М., Оскої Н., Аджалі Д., Парріш К. Л. [2; 4; 7; 8].

Серед вітчизняних досліджень варто виділити працю Пилипенко Г. М., Пилипенко Ю. І., Дубей Ю. В., Соляник Л. Г., Пазинич Ю. М., Букетов В., Смолінський А. та Магдзяжежик М., в якій соціальний капітал розглядається як системний чинник інноваційного розвитку, що поєднує мережеві взаємодії, довіру та спільні норми поведінки. Автори обґрунтовують, що соціальний капітал формує сприятливе інституційне середовище для генерації та поширення інновацій, знижує транзакційні витрати та підвищує ефективність координації між учасниками інноваційних процесів [9].

Венчурне фінансування у науковій літературі розглядається як соціально вбудований процес, у якому мережеві зв'язки, довіра та репутація відіграють визначальну роль, що підтверджується у працях іноземних авторів таких як Соренсон О., Стюарт Т. Е., Нахаліет Дж.,

Гошаа С., Хохберг Й. В., Льюнгквіста А., Лу Й., Шейн С. та Кейбл Д. [5; 6; 10; 12]. Разом з тим, в українській науковій літературі системні емпіричні дослідження соціального капіталу у контексті венчурного фінансування залишаються недостатньо розкритими.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У фундаментальних дослідженнях соціальний капітал фірми трактується як сукупність ресурсів, що формуються через систему внутрішніх і зовнішніх соціальних відносин та охоплюють мережеві зв'язки, довіру й репутацію. Соціальний капітал впливає на всі етапи інноваційного процесу: від генерації ідей до їх комерціалізації, сприяючи зниженню інформаційної асиметрії, трансакційних витрат і підвищенню ефективності інноваційної діяльності [8].

У мікроекономічних дослідженнях поряд із поняттям соціального капіталу широко використовується категорія мережевого капіталу, однак у науковій літературі відсутній єдиний підхід до їх співвідношення. Частина авторів фактично отожднює ці поняття, зводячи соціальний капітал до системи мережевих зв'язків і репутаційних ефектів [5; 10; 12], тоді як інші розглядають соціальний капітал як ширшу категорію, доступ до якої забезпечується через функціонування соціальних мереж поряд із довірою, спільними нормами та когнітивними ресурсами [3; 6; 8; 9].

Емпіричні дослідження підтверджують стійкий взаємозв'язок між соціальним капіталом, розвитком відкритих інновацій і результативністю діяльності малих і середніх підприємств. Неформальні зв'язки розширюють інноваційні мережі, полегшують доступ до матеріальних і нематеріальних ресурсів та позитивно впливають на бізнес-результати, зокрема через формування інноваційної культури та опосередкований вплив інтелектуального капіталу [4; 8].

На макрорівні інновації розглядаються як результат взаємодії численних учасників, об'єднаних у стійкі мережі, що сприяють зниженню трансакційних витрат, подоланню культурної та когнітивної дистанції та стимулюванню колективного навчання, унаслідок чого конкуренція у сфері інновацій трансформується в конкуренцію між мережевими об'єднаннями. Розвиток цього підходу отримав емпіричне підтвердження в сучасних дослідженнях, які засвідчують наявність сильного прямого зв'язку між рівнем інноваційного соціального капіталу та економічним розвитком країн. Зокрема, запропонований Індекс інноваційного соціального капіталу, що інтегрує показники співпраці університетів і бізнесу у сфері R&D, розвитку ІКТ та соціального капіталу, демонструє високу кореляцію з ВВП на душу населення, підкреслюючи визначальну роль соціально-інституційних чинників у формуванні інноваційного потенціалу національних економік [9].

У сфері венчурного інвестування соціальний капітал виступає важливим інституційно-мережовим механізмом зниження інвестиційної невизначеності та координації взаємодії між підприємствами й інвесторами. В умовах високих ризиків та інформаційної асиметрії рішення про інвестування значною мірою ґрунтуються не лише на формалізованих фінансових показниках, а

й на неформальних сигналах, пов'язаних із репутацією засновників, рівнем їх інтегрованості у професійні мережі та участю в інноваційних екосистемах. Соціальні зв'язки, сформовані в межах професійних спільнот, акселераційних програм і мереж співпраці, створюють додаткові канали доступу до венчурного капіталу та сприяють зниженню суб'єктивного сприйняття інвестиційних ризиків.

У контексті залучення венчурних інвестицій соціальний капітал виконує низку взаємопов'язаних функцій. По-перше, він знижує інформаційну асиметрію між підприємством і потенційними інвесторами, виконуючи сигнальну роль через репутацію, рекомендації та мережеву інтегрованість. По-друге, соціальний капітал полегшує координацію взаємодії між учасниками інноваційних та венчурних екосистем, сприяючи швидшому прийняттю інвестиційних рішень. По-третє, завдяки довірі та повторюваним соціальним контактам він зменшує суб'єктивне сприйняття інвестиційних ризиків. По-четверте, соціальний капітал розширює доступ підприємств до венчурного капіталу, знань і нематеріальних ресурсів. Сукупна дія цих функцій дозволяє розглядати соціальний капітал як важливий нематеріальний чинник трансформації інноваційного потенціалу у венчурні інвестиції.

У цьому контексті Г.М. Пилипенко та інші науковці використовують поняття "інноваційний соціальний капітал" як синергійний ресурс, що поєднує мережеву взаємодію, довіру та репутаційні ефекти і забезпечує підвищення ефективності інноваційної та венчурної діяльності [9]. Актуальність цього підходу посилюється для економік у стані структурних трансформацій і підвищеної невизначеності. Для України, зокрема в умовах воєнного стану та скорочення інноваційної активності підприємств, соціальний капітал набуває значення системного компенсаторного чинника доступу до венчурних інвестицій і підтримки інноваційного розвитку.

З огляду на це, для емпіричної оцінки взаємозв'язку між соціальним капіталом та процесами залучення венчурних інвестицій доцільно проаналізувати динаміку позицій України за ключовими індикаторами інноваційного розвитку та венчурного фінансування. У цьому контексті Global Innovation Index виступає репрезентативним інтегральним інструментом, що дозволяє одночасно врахувати рівень розвитку людського капіталу, інституційного середовища, інноваційних результатів та ринкової зрілості, у складі якої зосереджені показники венчурного інвестування (табл. 1).

Таблиця 1. Позиція України у Global Innovation Index та його складових

Показник	2022	2023	2024
Місце України в GII	57	55	60
Людський капітал і дослідження	49	47	54
Інституційне середовище	97	126	107
Знання та технології	36	45	34
Ринкова зрілість	102	104	85

Джерело: [13; 14; 15].

Таблиця 2. Показники венчурного капіталу в Україні

Показник	Місце України		
	2022	2023	2024 ¹
Венчурні інвестори: кількість венчурних угод на 1 млрд дол. ВВП (за ПКС)	62	67	-
Отримувачі венчурного капіталу: кількість венчурних угод на 1 млрд дол. ВВП (за ПКС)	99	97	-
Отриманий венчурний капітал: обсяг венчурних інвестицій, % до ВВП	88	90	-

¹ У Global Innovation Index 2024 показники венчурного фінансування інтегровані до стовпа "Ринкова зрілість" у межах підстовпа "Інвестиції". Водночас у національному профілі України за 2024 рік зазначені індикатори венчурного капіталу не подані окремими рядками, а представлені агреговано у складі відповідного стовпа, що унеможлиблює їх безпосереднє порівняння за рангами з попередніми роками.

Джерело: [13; 14; 15].

Дані таблиці 1 свідчать, що позиція України у Global Innovation Index у 2022—2024 рр. залишається відносно стабільною (55—60 місця), однак внутрішня структура інноваційного розвитку характеризується суттєвими дисбалансами. Збереження позицій у загальному рейтингу поєднується з різноспрямованою динамікою окремих стовпів індексу, що відображає розрив між наявним інноваційним потенціалом та якістю інституційно-ринкових умов його фінансування.

Показники людського капіталу, знань і технологій підтверджують здатність українських підприємств до генерування інноваційних результатів. Водночас погіршення позицій за стовпом "Інституційне середовище" у 2023 році та лише часткове відновлення у 2024 році свідчать про інституційну нестабільність як системний чинник, що обмежує трансформацію інноваційного потенціалу у венчурно привабливі проекти.

Найслабшим елементом інноваційної системи України упродовж досліджуваного періоду залишається "Ринкова зрілість", що відображає недостатній розвиток фінансової інфраструктури інновацій, зокрема венчурного фінансування у табл. 2.

Низькі показники венчурного капіталу у 2022—2023 рр. за кількістю угод та їх обсягом відносно ВВП підтверджують структурну слабкість венчурного сегмента, навіть з урахуванням методологічних обмежень міжчасових порівнянь у GII 2024.

Отже, поєднання високого інноваційного потенціалу та низького рівня венчурної активності за умов інституційної нестабільності емпірично підтверджує, що саме соціальний капітал (довіра, репутація, мережеві зв'язки) виступає ключовим механізмом трансформації інноваційних результатів у венчурні інвестиції.

Статистичні дані Державної служби статистики України за 2020—2024 рр. засвідчують помірний рівень інноваційної активності підприємств, при якому частка інноваційно активних компаній не перевищувала 10-15 %, а частка підприємств, що безпосередньо впроваджували інновації, — 13—14 %. Водночас поживавлення інноваційної діяльності у 2024 році не супроводжувалося пропорційним розширенням

доступу до венчурних і фінансових інструментів підтримки, що вказує на обмеження не стільки з боку інноваційної пропозиції, скільки з боку механізмів фінансування [1].

З огляду на те, що офіційна статистика переважно охоплює промислові підприємства та недостатньо відображає діяльність стартапів і венчурно орієнтованих компаній, доцільним є розширення аналітичних підходів до дослідження за рахунок урахування соціально-інституційних чинників функціонування венчурного ринку. Отримані дані не дають змоги безпосередньо виміряти рівень соціального капіталу, однак виявлений розрив між інноваційним потенціалом і фактичним рівнем венчурної активності потребує пояснення з позицій соціально-інституційних чинників, серед яких ключову роль відіграє соціальний капітал.

У механізмі венчурного фінансування вирішальну роль відіграють нефінансові умови взаємодії між підприємствами та інвесторами, зокрема рівень довіри, репутаційні характеристики засновників і ступінь інтегрованості інноваційних фірм у професійні та інвестиційні мережі. За обмеженої ринкової зрілості та нестабільності інституційного середовища, характерних для України, саме ці чинники визначають можливість доступу підприємств до венчурного капіталу, формуючи альтернативні канали координації та прийняття інвестиційних рішень у межах мережевих інноваційних екосистем.

З урахуванням отриманих теоретичних і емпіричних результатів необхідним є формування державної та інституційної політики розвитку венчурного фінансування, орієнтованої не лише на фінансові інструменти підтримки інновацій, а й на цілеспрямоване нарощування соціального капіталу інноваційних підприємств. Це передбачає стимулювання участі стартапів і малих інноваційних фірм у міжнародних мережах, акселераційних програмах, галузевих кластерах і професійних спільнотах, що сприяє підвищенню рівня довіри, репутаційної впізнаваності та доступу до венчурних інвесторів. У цьому контексті вагомого значення набувають публічно-приватні партнерства, платформи співпраці бізнесу й університетів, а також інституції-посередники венчурного ринку, зок-

рема інкубатори, фонди ранніх стадій і бізнес-ангельські мережі.

На рівні підприємств доцільною є інтеграція розвитку соціального капіталу в загальну стратегію інноваційного та інвестиційного зростання. Формування довгострокових партнерських відносин, інвестування у репутаційні активи, прозорість корпоративного управління та активна комунікація з інвесторською спільнотою виступають інструментами зниження інвестиційних ризиків і підвищення венчурної привабливості бізнесу. В умовах обмеженої ринкової зрілості та інституційної нестабільності саме соціальний капітал здатний виконувати компенсаторну функцію, забезпечуючи підприємствам доступ до венчурних ресурсів і підтримуючи інноваційну активність у кризові та післякризові періоди.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що соціальний капітал є одним із ключових нематеріальних чинників залучення венчурних інвестицій в інноваційну діяльність підприємств. Доведено, що венчурне фінансування функціонує як соціально вбудований процес, у якому мережеві зв'язки, довіра та репутація знижують інформаційну асиметрію, трансакційні витрати та інвестиційні ризики. У ході дослідження підтверджено доцільність використання поняття "інноваційний соціальний капітал" для пояснення механізмів функціонування інноваційних і венчурних екосистем як синергійного ресурсу, що формується на основі взаємодії соціального та мережевого капіталу.

Аналіз українського контексту засвідчив, що в умовах воєнного стану, структурних трансформацій економіки та інституційної нестабільності роль соціального капіталу у залученні венчурних інвестицій істотно зростає. Попри скорочення обсягів венчурного фінансування у 2022—2024 роках, підприємства з високим рівнем інтегрованості в міжнародні мережі та сформованою репутацією зберегли доступ до інвестиційних ресурсів. Водночас дисбаланс між інноваційним потенціалом і якістю інституційно-ринкового середовища підтверджує необхідність розвитку соціального капіталу як системного чинника сталого венчурного фінансування та інноваційного відновлення економіки України.

Література:

1. Інноваційна діяльність підприємств України. Київ: Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpriyemstv>
2. Amiri R., Divsalar H. The impact of social capital and innovative activities on business performance with the mediating role of intellectual capital in women's health-oriented businesses. *Future of Work and Digital Management Journal*. 2025. Vol. 3. N 1. P. 1—11. URL: <https://journalfwdmj.com/index.php/fwdmj/article/view/74>

3. Bourdieu P. The forms of capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* / Ed. J. G. Richardson. New York: Greenwood Press, 1986. P. 241—258.

4. Do H., Nguyen B., Dao M. Social capital and SME innovations: the importance of knowledge combination and customer demands. *Small Business Economics*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01105-3>

5. Hochberg Y. V., Ljungqvist A., Lu Y. Whom you know matters: Venture capital networks and investment performance. *The Journal of Finance*. 2007. Vol. 62. N 1. P. 251—301. DOI: 10.1111/j.1540-6261.2007.01207.x. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007-01207.x>

6. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. N 2. P. 242—266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

7. Oskooii N., Ajali J. Social capital and social entrepreneurship and innovation culture. *Innovative Marketing*. 13 (3), 42—46. 2017. Vol. 3. N 3. P. 42—46. DOI: 10.21511/im.13(3).2017.05

8. Parrish C. L. Firm social capital and the innovation process. *Annals of Science and Technology Policy*. 2023. Vol. 7. N 3—4. P. 152—325. DOI: 10.1561/110.00000024. URL: <https://doi.org/10.1561/110.00000024>

9. Pylypenko H. M., Pylypenko Yu. I., Dubiei Yu. V., Solianyk L. G., Pazynich Yu. M., Buketov V., Smolinski A., Magdziarczyk M.

Social capital as a factor of innovative development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. Vol. 9. N 3. Article 100118. DOI: 10.1016/j.joitmc.2023.100118.

10. Shane S., Cable D. Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*. 2002. Vol. 48. N 3. P. 364—381. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.3.364.7731>

11. Sobachynskyi R. Venture investments in Ukraine fell by 74% during 2022 — DealBook report. AIN.UA. 25 May 2023. URL: <https://en.ain.ua/2023/05/25/venture-investments-in-ukraine-fell-by-74-during-2022-dealbook-report>

12. Sorenson O., Stuart T. E. Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments. *American Journal of Sociology*. 2001. Vol. 106. N 6. P. 1546—1588. <https://doi.org/10.1086/321301>

13. Global Innovation Index 2022 / World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2022. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/

14. Global Innovation Index 2023 / World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2023. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/

15. Global Innovation Index 2024 / World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>

References:

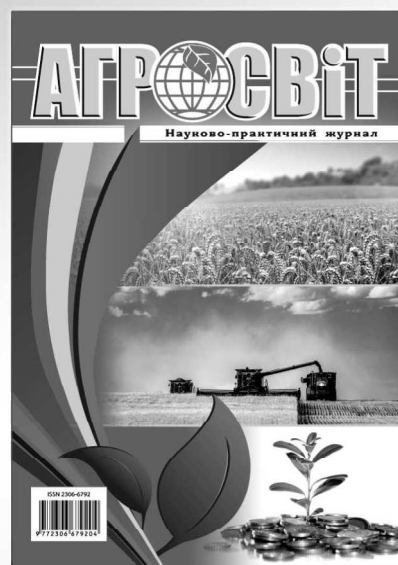
1. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Innovative activity of enterprises of Ukraine", available at: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryyemstv> (Accessed 2 January 2026).
2. Amiri, R. and Divsalar, H. (2025), "The impact of social capital and innovative activities on business performance with the mediating role of intellectual capital in women's health-oriented businesses", *Future of Work and Digital Management Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 1—11, available at: <https://journalfwdmj.com/index.php/fwdmj/article/view/74> (Accessed 3 January 2026).
3. Bourdieu, P. (1986), "The forms of capital", *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, NY, USA, pp. 241—258.
4. Do, H., Nguyen, B. and Dao, M. (2025), "Social capital and SME innovations: the importance of knowledge combination and customer demands", *Small Business Economics* <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01105-3>.
5. Hochberg, Y.V., Ljungqvist, A. and Lu, Y. (2007), "Whom you know matters: Venture capital networks and investment performance", *The Journal of Finance*, vol. 62, no. 1, pp. 251—301. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01207.x>.
6. Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 242—266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>.
7. Oskooii, N. and Ajali, J. (2017), "Social capital and social entrepreneurship and innovation culture", *Innovative Marketing*, vol. 13, no. 3, pp. 42—46. [https://doi.org/10.21511/im.13\(3\).2017.05](https://doi.org/10.21511/im.13(3).2017.05).
8. Parrish, C.L. (2023), "Firm social capital and the innovation process", *Annals of Science and Technology Policy*, vol. 7, no. 3—4, pp. 152—325. <https://doi.org/10.1561/110.00000024>.
9. Pylypenko, H.M., Pylypenko, Yu.I., Dubiei, Yu.V., Solianyk, L.G., Pazynich, Yu.M., Buketov, V., Smolinski, A. and Magdziarczyk, M. (2023), "Social capital as a factor of innovative development", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 9, no. 3, Article 100118. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100118>.
10. Shane, S. and Cable, D. (2002), "Network ties, reputation, and the financing of new ventures", *Management Science*, vol. 48, no. 3, pp. 364—381. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.3.364.7731>.
11. Sobachynskyi, R. (2023), "Venture investments in Ukraine fell by 74% during 2022 — DealBook report", *AIN.UA*, 25 May, available at: <https://en.ain.ua/2023/05/25/venture-investments-in-ukraine-fell-by-74-during-2022-dealbook-report> (Accessed 3 January 2026).
12. Sorenson, O. and Stuart, T.E. (2001), "Syndication networks and the spatial distribution of venture capital investments", *American Journal of Sociology*, vol. 106, no. 6, pp. 1546—1588. <https://doi.org/10.1086/321301>.
13. World Intellectual Property Organization (2022), *Global Innovation Index 2022*, WIPO, Geneva, Switzerland, available at: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/ (Accessed 2 January 2026).
14. World Intellectual Property Organization (2023), *Global Innovation Index 2023*, WIPO, Geneva, Switzerland, available at: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/ (Accessed 2 January 2026).
15. World Intellectual Property Organization (2024), *Global Innovation Index 2024*, WIPO, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf> (Accessed 2 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 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

УДК 338.435:331.1:005.336

М. А. Однороз,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6650-6181>

Н. О. Рибак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0740-2323>

О. А. Никоненко,
д. філос. з економіки, асистент, асистент кафедри економіки та економічної теорії,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4601-8076>

О. В. Ткаченко,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри інформаційних технологій, математики та фізики,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2770-832X>

М. В. Півторак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.167

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ, БІЗНЕС-МОДЕЛІ, ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ВАРТОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В СИСТЕМІ АГРАРНОГО СЕРВІСУ ТА СОЦІАЛЬНО- ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

М. Odnorog,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of economics and economic theory,
Bila Tserkva National Agrarian University

N. Rybak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of economics and economic theory,
Bila Tserkva National Agrarian University

O. Nykonenko,
PhD in Economics, Assistant, Assistant of the Department of economics and economic theory,
Bila Tserkva National Agrarian University

O. Tkachenko,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of information technology,
mathematics, and physics, Bila Tserkva National Agrarian University

M. Pivtorak,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Analytics,
Finance and Banking, Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational Institution
"Open International University of Human Development "Ukraine"

ECONOMIC MECHANISMS FOR CAPACITY BUILDING, BUSINESS MODELS, PRODUCTION INFRASTRUCTURE, AND AGRIBUSINESS COSTS IN THE AGRICULTURAL SERVICE SYSTEM AND SOCIAL AND LABOR RELATIONS

У статті здійснено комплексне дослідження економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу в системі аграрного сервісу та соціально-трудових відносин. Актуальність наукового дослідження зумовлена необхід-

ністю переосмислення підходів до управління аграрними підприємствами в умовах посилення глобальної конкуренції, структурних змін аграрної економіки, цифровізації, ресурсних обмежень та зростання ролі людського капіталу. Обґрунтовано, що досягнення довгострокової конкурентоспроможності агробізнесу потребує інтегрованого поєднання економічних, організаційних, інфраструктурних і соціальних складових у межах цілісної управлінської системи.

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних положень і розроблення прикладних підходів до формування економічних механізмів управління потенціалом, бізнес-моделлю, виробничою інфраструктурою та вартістю аграрного підприємства з урахуванням впливу аграрного сервісу і соціально-трудових відносин. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституціональний, структурно-функціональний, порівняльний та абстрактно-логічний підходи, що дозволило комплексно проаналізувати взаємозв'язки між ключовими елементами економічного розвитку агробізнесу.

У статті уточнено економічну сутність потенціалу агробізнесу як інтегрованої сукупності виробничих, трудових, інфраструктурних, фінансових, інноваційних і сервісних ресурсів, реалізація яких відбувається через відповідну бізнес-модель підприємства. Доведено, що бізнес-модель аграрного підприємства виступає центральною ланкою економічного механізму, яка забезпечує трансформацію потенціалу у фінансові результати та ринкову вартість за рахунок оптимізації виробничих процесів, розвитку аграрного сервісу, ефективного управління персоналом і побудови стійких зв'язків із зовнішнім середовищем. Обґрунтовано роль виробничої інфраструктури як базового чинника підвищення ефективності використання ресурсів, зниження трансакційних витрат і забезпечення безперервності аграрного виробництва.

Особливу увагу приділено соціально-трудовим відносинам як важливій складовій економічного механізму формування вартості агробізнесу. Визначено, що якість трудових відносин, система мотивації, рівень соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу безпосередньо впливають на продуктивність праці, інноваційну активність, інвестиційну привабливість і стійкість аграрних підприємств. Запропоновано концептуальний підхід до оцінювання вартості агробізнесу, який передбачає врахування не лише фінансово-економічних показників, а й якісних характеристик бізнес-моделі, стану виробничої інфраструктури, ефективності аграрного сервісу та соціально-трудових відносин.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні стратегій розвитку аграрних підприємств, удосконаленні бізнес-моделей, підвищенні ефективності управління трудовим потенціалом і прийнятті управлінських рішень, спрямованих на зростання ринкової вартості та забезпечення сталого розвитку агробізнесу.

The article provides a comprehensive study of the economic mechanisms of capacity building, business models, production infrastructure, and the cost of agribusiness in the system of agricultural services and social and labor relations. The relevance of scientific research is determined by the need to rethink approaches to the management of agricultural enterprises in the context of intensifying global competition, structural changes in the agricultural economy, digitalization, resource constraints, and the growing role of human capital. It is argued that achieving long-term competitiveness in agribusiness requires an integrated combination of economic, organizational, infrastructural, and social components within a comprehensive management system.

The purpose of the article is to deepen theoretical and methodological provisions and develop applied approaches to the formation of economic mechanisms for managing the potential, business model, production infrastructure, and value of an agricultural enterprise, taking into account the impact of agricultural services and social and labor relations. The methodological basis of the study consists of systemic, institutional, structural-functional, comparative, and abstract-logical approaches, which allowed for a comprehensive analysis of the interrelationships between the key elements of agribusiness economic development.

The article clarifies the economic essence of agribusiness potential as an integrated set of production, labor, infrastructure, financial, innovative, and service resources, the implementation of which occurs through the corresponding business model of the enterprise. It is proven that the business model of an agricultural enterprise is the central link in the economic mechanism that ensures the transformation of potential into financial results and market value through the optimization of production processes, the development of agricultural services, effective personnel management, and the establishment of sustainable links with the external environment. The role of

production infrastructure as a basic factor in improving resource efficiency, reducing transaction costs, and ensuring the continuity of agricultural production is substantiated.

Particular attention is paid to social and labor relations as an important component of the economic mechanism for determining the value of agribusiness. It is determined that the quality of labor relations, the motivation system, the level of social responsibility, and the development of human capital directly affect labor productivity, innovative activity, investment attractiveness, and the sustainability of agricultural enterprises. A conceptual approach to assessing the value of agribusiness is proposed, which takes into account not only financial and economic indicators, but also the qualitative characteristics of the business model, the state of the production infrastructure, the efficiency of agricultural services, and social and labor relations.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use in the formation of development strategies for agricultural enterprises, improvement of business models, increasing the efficiency of labor management, and making management decisions aimed at increasing market value and ensuring the sustainable development of agribusiness.

Ключові терміни: агробізнес, потенціал підприємства, бізнес-модель, аграрний сервіс, виробнича інфраструктура, соціально-трудові відносини, вартість підприємства, сталий розвиток.

Keywords: agribusiness, enterprise potential, business model, agricultural services, production infrastructure, social and labor relations, enterprise value, sustainable development.

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

Сучасний етап розвитку агробізнесу характеризується суттєвими структурними, технологічними та інституційними трансформаціями, що відбуваються під впливом глобалізації аграрних ринків, цифровізації виробничих і управлінських процесів, посилення конкуренції, зростання ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. В цих умовах перед аграрними підприємствами постає складне завдання не лише забезпечення поточної ефективності господарської діяльності, а й формування довгострокового потенціалу розвитку, здатного трансформуватися у стабільні фінансові результати та зростання ринкової вартості агробізнесу.

На практиці управління аграрними підприємствами часто здійснюється на основі вузькофункціональних підходів, за яких розвиток виробничого потенціалу, формування бізнес-моделі, функціонування аграрного сервісу, модернізація виробничої інфраструктури та регулювання соціально-трудових відносин розглядаються ізольовано. Така фрагментарність управлінських рішень призводить до дисбалансів у використанні ресурсів, зростання трансакційних і логістичних витрат, зниження продуктивності праці, уповільнення інноваційних процесів і, як наслідок, недоотримання доданої вартості. У результаті аграрні підприємства не повною мірою реалізують наявний потенціал, що негативно позначається на їх конкурентоспроможності та інвестиційній привабливості.

Особливої актуальності набуває проблема інтеграції аграрного сервісу та виробничої інфраструктури в систему управління агробізнесом. Недостатній рівень розвитку сервісного обслуговування, логістики, складської інфраструктури, технічного та інформаційного забезпечення істотно обмежує можливості ефективного використання виробничих і трудових ресурсів. Водночас аграрний сервіс дедалі більше виконує не допоміжну, а стратегічну функцію, забезпечуючи безперервність виробничого циклу, підвищення якості продукції, доступ до ринків збуту та скорочення втрат на всіх етапах створення вартості.

Не менш значущою складовою економічного механізму розвитку агробізнесу є соціально-трудові відносини, які формують основу відтворення людського капіталу, визначають рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та соціальну стабільність у сільській місцевості. Недостатня увага до питань оплати праці, умов зайнятості, професійного розвитку та соціальної відповідальності призводить до відтоку кадрів, зниження якості трудового потенціалу та ослаблення інноваційної спроможності аграрних підприємств. За таких умов соціально-трудові відносини перестають виконувати стимулюючу функцію і перетворюються на стримуючий чинник зростання вартості агробізнесу.

У науковому вимірі проблема полягає у відсутності комплексного теоретико-методологічного підходу до дослідження економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу як взаємопов'язаних елементів єдиної системи створення доданої вартості. Більшість

наукових праць зосереджені на аналізі окремих компонентів діяльності аграрних підприємств, не враховуючи системного впливу аграрного сервісу та соціально-трудо-вих відносин на ефективність функціонування бізнес-моделей і процес оцінювання вартості підприємства.

Практичний аспект досліджуваної проблеми пов'язаний з необхідністю розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень і інструментів, спрямованих на інтеграцію потенціалу підприємства, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури, аграрного сервісу та соціально-трудо-вих відносин у єдину систему стратегічного управління. Вирішення зазначених завдань є ключовою передумовою підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, забезпечення їх фінансової стійкості, зростання ринкової вартості та формування основ сталого розвитку агробізнесу. Саме це зумовлює необхідність поглибленого дослідження економічних механізмів формування й реалізації потенціалу агро-бізнесу в сучасних умовах господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням теоретичних і практичних основ щодо економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу в системі аграрного сервісу та соціально-трудо-вих відносин такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: С. Степаненко, В. Мамчур, В. Осецький, Ю. Білявська, В. Білявський, Н. Зелісько, Н. Райтер, Н. Маккович, Н. Касянова, Д. Васильківський, Н. Верхоглядова, І. Єгоров, О. Нів'євський, П. Мартишев, С. Кваша, А. Лісситца та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні комплексного підходу до дослідження економічних механізмів формування і реалізації потенціалу агробізнесу, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури в системі аграрного сервісу та соціально-трудо-вих відносин, а також у визначенні їх впливу на формування ринкової вартості аграрних підприємств з метою підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічні механізми формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу є ключовими інструментами управління сучасними аграрними підприємствами. В умовах глобалізації, цифровізації та високої волатильності ринків аграрні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких коливання світових і внутрішніх цін на продукцію, зміни кліматичних умов, технологічні трансформації, посилення конкуренції, підвищення вимог до якості продукції, а також зростання очікувань споживачів щодо екологічності та безпечності продукції. У цьому контексті ефективна інтеграція економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та соціально-трудо-вих відносин

стає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку агробізнесу.

Потенціал агробізнесу являє собою складну інтегровану економічну категорію, що охоплює виробничий, трудовий, фінансовий, інноваційний, інфраструктурний та сервісний компоненти. Виробничий потенціал визначається рівнем оснащення підприємства сучасною технікою, обладнанням, земельними ресурсами, насінним фондом, матеріально-технічними ресурсами та впровадженню технологічних процесів. Його ефективність проявляється у здатності підприємства створювати додану вартість, забезпечувати стабільні обсяги виробництва, підвищувати продуктивність праці та скорочувати втрати ресурсів. В умовах сучасного агробізнесу підприємства з високим виробничим потенціалом здатні швидко адаптуватися до зміни ринкових умов, ефективно використовувати інноваційні технології та масштабувати виробництво [1, с. 18].

Трудовий потенціал охоплює кількість, кваліфікацію, мотивацію та організацію персоналу. Він визначає продуктивність праці, інноваційну активність, здатність до впровадження сучасних технологій та адаптації до нових умов ринку. Фінансовий потенціал включає можливості залучення інвестицій, управління грошовими потоками, оптимізацію оборотного капіталу та кредитних ресурсів, що забезпечує фінансову стійкість та здатність до масштабування. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати новітні технології, цифрові рішення, автоматизовані системи управління виробництвом і бізнес-процесами, що забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Інфраструктурний потенціал включає транспортно-логістичні, енергетичні, складські, інформаційні та сервісні системи, які забезпечують ритмічність виробництва та оптимізацію витрат ресурсів. Важливість розвитку інфраструктури полягає в можливості забезпечити безперебійність виробничих процесів, зменшити втрати продукції, підвищити ефективність виробництва та скоротити собівартість продукції. Сервісний потенціал відображає рівень доступності аграрного сервісу, консультативної підтримки, логістики, агрохімії та супутніх послуг, які підвищують ефективність використання основних ресурсів. Інтеграція всіх компонентів потенціалу дозволяє підприємству створювати системну додану економічну цінність [2, с. 72].

Економічні механізми формування потенціалу охоплюють системне планування, стимулювання, інвестування, контроль та оцінку ефективності використання ресурсів. Вони забезпечують мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства, оптимізацію виробничих процесів, зменшення втрат і підвищення продуктивності. Аграрний сервіс у цьому контексті виконує стратегічну роль, надаючи підприємствам матеріально-технічні, інформаційні, консультаційні та логістичні ресурси. Сучасні цифрові платформи агросервісу дозволяють впроваджувати системи моніторингу стану ґрунтів, прогнозування врожайності, оптимізації витрат добрив і засобів захисту рослин, що забезпечує підвищення продуктивності виробництва та зниження собівартості продукції. Наприклад, використання систем дистанційного управління полями та точного землероб-

ства дозволяє скоротити витрати на добрива на 10—15% і підвищити врожайність на 5—12%, що безпосередньо впливає на економічні результати підприємства [3, с. 47].

Бізнес-модель аграрного підприємства є ключовим механізмом трансформації потенціалу у фінансову та ринкову цінність. Вона визначає, як підприємство створює, доставляє та привласнює економічну цінність. Ефективна бізнес-модель забезпечує оптимальне поєднання стратегічних цілей підприємства, ресурсних можливостей, ринкових умов та потреб споживачів. Інтеграція аграрного сервісу у бізнес-модель дозволяє оптимізувати логістичні та трансакційні витрати, підвищити якість продукції, забезпечити своєчасну доставку на ринок та зміцнити взаємодію з постачальниками. Соціально орієнтована бізнес-модель передбачає механізми мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та стабілізацію трудових колективів, що сприяє підвищенню продуктивності, інноваційної активності та довгостроковій стабільності підприємства.

Виробнича інфраструктура є матеріальною основою реалізації потенціалу та бізнес-моделі. Вона включає транспортні і логістичні мережі, енергетичні та складські потужності, інформаційні та сервісні системи, що забезпечують безперервність виробничого циклу і ефективний рух ресурсів і продукції. Недостатньо розвинена інфраструктура призводить до зривів виробничого процесу, втрат ресурсів, зростання собівартості продукції та зниження рентабельності. Модернізація та оптимізація інфраструктури дозволяє масштабувати виробництво, впроваджувати нові технології, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Аграрний сервіс у цьому випадку виконує координаційну функцію, забезпечуючи синхронізацію роботи всіх елементів інфраструктури, оптимізацію логістичних процесів, технічне обслуговування обладнання та безперебійне постачання ресурсів [4].

Соціально-трудові відносини формують стратегічний ресурс підприємства. Вони визначають рівень мотивації персоналу, продуктивність, інноваційну активність та стабільність колективу. Ефективна система соціально-трудових відносин включає справедливую оплату праці, преміювання, розвиток компетенцій, соціальний захист і корпоративну культуру. Підприємства, які активно впроваджують програми розвитку персоналу та мотиваційні механізми, демонструють підвищену продуктивність, інноваційність і стійкість трудового колективу, що безпосередньо впливає на економічну ефективність і ринкову вартість. Наприклад, українські агропідприємства, які впроваджують системи дистанційного навчання, премії за продуктивність, електронний облік робочого часу, отримують стабільний приріст продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Формування ринкової вартості агробізнесу є результатом взаємодії матеріальних і нематеріальних чинників. Вартість підприємства визначається не лише обсягом активів, а й ефективністю бізнес-моделі, розвитком аграрного сервісу, станом виробничої інфраструктури та соціально-трудових відносин. Інтегрований підхід дозволяє підвищувати фінансову ефективність, зміцнювати позиції на ринку, залучати інвестиції та забезпечувати стійкий розвиток [5, с. 131]. Підприємства,

що впроваджують цифрові технології у виробництво, логістику та управління персоналом, демонструють зростання ринкової вартості завдяки підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості продукції [6, с. 143].

Комплексне управління потенціалом, бізнес-моделлю, виробничою інфраструктурою, аграрним сервісом та соціально-трудовими відносинами створює синергійний ефект [7, с. 125]. Він проявляється у підвищенні ефективності використання ресурсів, мінімізації втрат, посиленні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку. Системний підхід дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та формувати додаткову економічну цінність, що підвищує ринкову вартість і інвестиційну привабливість агробізнесу.

Таким чином, економічні механізми формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу слід розглядати як інтегровану систему управління, де кожен елемент взаємопов'язаний і доповнює інші. Комплексна реалізація цих механізмів забезпечує підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств аграрного сектору, а також сприяє економічній та соціальній стабільності у сфері агробізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу у системі аграрного сервісу та соціально-трудових відносин дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, інтеграція всіх компонентів потенціалу — виробничого, трудового, фінансового, інноваційного, інфраструктурного та сервісного — є критично важливою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Лише системний підхід до управління ресурсами дозволяє не тільки оптимізувати виробничі процеси, а й створювати додаткову економічну та соціальну цінність.

По-друге, ефективна бізнес-модель є механізмом трансформації потенціалу підприємства у фінансові та ринкові результати. Вона забезпечує оптимальне поєднання стратегічних цілей, ресурсів, ринкових умов і потреб споживачів. Інтеграція аграрного сервісу у бізнес-модель дозволяє знижувати логістичні та трансакційні витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати своєчасну доставку на ринок, що безпосередньо впливає на ринкову вартість підприємства.

По-третє, розвиток виробничої інфраструктури є фундаментальною передумовою реалізації потенціалу та бізнес-моделі. Сучасна транспортна, енергетична, складська та інформаційна інфраструктура забезпечує безперервність виробничих циклів, оптимізацію витрат ресурсів і підвищення ефективності. Недостатньо розвинена інфраструктура призводить до втрат продукції, зриву виробничих процесів і зростання собівартості продукції.

По-четверте, соціально-трудові відносини формують стратегічний ресурс підприємства, який визначає продуктивність праці, інноваційну активність та стабільність трудового колективу. Справедлива систе-

ма оплати праці, програми мотивації, розвиток корпоративної культури та навчання персоналу сприяють підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і зростанню ринкової вартості підприємства.

По-п'яте, формування ринкової вартості агробізнесу є результатом комплексної взаємодії всіх складових потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури, аграрного сервісу та соціально-трудових відносин. Підприємства, які застосовують інтегрований підхід до управління ресурсами, демонструють підвищену продуктивність, ефективність виробництва, стабільний фінансовий результат і високий рівень інвестиційної привабливості.

Що стосується перспектив подальших досліджень, вони мають охоплювати такі напрямки:

1. Розробка адаптивних моделей бізнес-моделей аграрних підприємств, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, кліматичні ризики та технологічні трансформації. Це включає моделі сценарного планування та цифрової трансформації бізнес-процесів.

2. Удосконалення методик оцінки вартості агробізнесу, що враховують не лише матеріальні активи, а й нематеріальні компоненти, такі як інтелектуальний капітал, інноваційні ресурси, розвиток трудового потенціалу та ефективність соціально-трудових відносин.

3. Інтеграція систем аграрного сервісу та цифрових платформ управління виробництвом для підвищення ефективності виробничої інфраструктури. Дослідження повинні спрямовуватись на оптимізацію логістики, зниження виробничих втрат та підвищення точності прогнозування врожайності.

4. Вивчення механізмів стимулювання соціально-трудових відносин, які забезпечують підвищення продуктивності праці та розвиток інноваційної активності персоналу. Особлива увага має приділятися системам мотивації, преміювання, навчання та корпоративній культурі.

5. Порівняльний аналіз українських і міжнародних агропідприємств з метою виявлення ефективних практик формування потенціалу, бізнес-моделі та виробничої інфраструктури. Такі дослідження дозволять адаптувати світовий досвід до українських умов та підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

6. Моделювання економічних наслідків впровадження інновацій та цифрових технологій у аграрний бізнес, зокрема їхнього впливу на продуктивність, ефективність виробництва, ринкову вартість підприємств та соціально-трудова відносини.

Отже, подальші розвідки у напрямі економічних механізмів формування потенціалу, бізнес-моделі, виробничої інфраструктури та вартості агробізнесу мають стратегічне значення для розвитку аграрного сектора, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, формування стабільних соціально-трудових відносин та забезпечення сталого розвитку агробізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. No 47. С. 18.

2. Кифяк В. І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. Агросвіт. 2023. No 7—8. С. 72.

3. Бреус С. В., Хомич С. В. Конкурентний потенціал підприємств агропромислової сфери України: проблеми та перспективи. Агросвіт. 2024. No 24. С. 47. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.45>

4. Бреус С. В., Хомич С. В. Основні аспекти розвитку агропідприємств малого та середнього бізнесу. Ефективна економіка. 2024. No 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.7>

5. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

6. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. No 3. С. 286.

7. Гулик Т. В., Бодня Д. А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. No 5 (129). С. 125. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082> (дата звертання: 08.12.2025)

References:

1. Bortnik, A.M. (2020), "Digital transformation of enterprise business model", Strategy of Economic Development of Ukraine, [Online], vol. 47, pp. 16-3, available at: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/220813> (Accessed 21 November 2025).

2. Kyfiak, V.I. (2023), "Strategic management of agrarian enterprise competitive advantages in digitalization conditions", Agrosvit, [Online], vol. 7—8, pp. 72, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1346> (Accessed 22 November 2025).

3. Breus, S.V. and Khomych, S.V. (2024), "Competitive potential of agro-industrial enterprises of Ukraine: problems and prospects", Agrosvit, [Online], vol. 24, pp. 47, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5238> (Accessed 23 November 2025).

4. Breus, S.V. and Khomych, S.V. (2024), "Key aspects of the development of small and medium-sized agri business enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3988> (Accessed 21 November 2025).

5. Varnalii, Z.S., Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L. and Bilyk, R. R. (2019), Biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti [Business Planning for Entrepreneurial Activity], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.

6. Yadukha, S., Yablons'kyj, T., Kruk, S. and Kuchans'ka, T. (2024), "Theoretical aspects of management of marketing activities of the enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 286.

7. Hulyk, T. and Bodnia, D. (2024), "Features and significance of customer capital in the organizational and economic management of the enterprise", Young Scientist, vol. 5 (129), pp. 125, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082> (Accessed 08.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.

Н. М. Серєда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризм
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5639-0795>
Н. В. Писаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5851-1976>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.173

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: МОДЕЛЮВАННЯ ЗВОРОТНИХ ПОТОКІВ РЕСУРСІВ У ВИРОБНИЧО-РОЗПОДІЛЬЧИХ МЕРЕЖАХ

N. Sereda,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Academy of Labour, Social Relations and Tourism
N. Pysarenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

LOGISTICS SUPPORT OF THE CIRCULAR ECONOMY: MODELING OF RETURN FLOWS
OF RESOURCES IN PRODUCTION AND DISTRIBUTION NETWORKS

У статті досліджено теоретико-методологічні засади логістичного забезпечення циркулярної економіки та обґрунтовано доцільність моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Розкрито економічну сутність і класифікацію реверсивних матеріальних потоків, проаналізовано особливості їх формування та функціонування в умовах замкнених логістичних контурів. Запропоновано концептуальний підхід до економіко-математичного моделювання зворотних потоків вторинних ресурсів з урахуванням економічних та екологічних критеріїв ефективності. Узагальнено та систематизовано теоретико-методологічні підходи до дослідження циркулярної економіки та логістичного забезпечення замкнених ланцюгів постачання. Проаналізовано організаційно-економічні умови функціонування зворотної логістики у виробничо-розподільчих мережах. Обґрунтовано методологічні підходи до моделювання зворотних потоків ресурсів у циркулярних виробничо-розподільчих мережах. Побудовано економіко-математичну модель зворотних потоків вторинних ресурсів, що відображають взаємодію елементів виробничо-розподільчої мережі. Здійснено оптимізацію параметрів функціонування логістичної системи з урахуванням економічних та екологічних критеріїв. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах. Визначено перспективи подальших досліджень, пов'язаних із поглибленням економіко-математичного моделювання зворотних потоків ресурсів у циркулярних виробничо-розподільчих мережах, зокрема з урахуванням стохастичності обсягів повернення, часових лагів та поведінкових факторів учасників ланцюгів постачання.

The article explores the theoretical and methodological principles of the logistics support of the circular economy and justifies the feasibility of modeling the reverse flows of resources in production and distribution networks. The purpose of the article is a theoretical and applied study of the logistics support of the circular economy through modeling and optimization of the reverse flows of resources in production and distribution networks, taking into account economic, environmental and social aspects. The economic essence and classification of reverse material flows are revealed, the features of their formation and functioning in the conditions of closed logistics circuits are analyzed. A conceptual approach to the economic and mathematical modeling of the reverse flows of secondary resources is proposed, taking into account economic and environmental efficiency criteria. Theoretical and methodological approaches to the study of the circular economy and the logistics support of closed supply chains are generalized and systematized. The organizational and economic conditions of reverse logistics in production and distribution networks have been analyzed. Methodological approaches to modeling reverse flows of resources in circular production and distribution networks have been substantiated. An economic and mathematical model of reverse flows of secondary resources has been constructed, reflecting the interaction of elements of the production and distribution network. This model allows us to quantitatively assess and optimize the movement of materials in the production and distribution network, taking into account economic costs, environmental indicators and resource management efficiency, as well as make informed decisions regarding the planning, distribution and return of resources in closed logistics loops, which increases the overall efficiency and sustainability of the system. The parameters of the logistics system have been optimized taking into account economic and environmental criteria. Practical recommendations have been developed for improving the logistics support of the circular economy in production and distribution networks. Prospects for further research related to the deepening of economic and mathematical modeling of return flows of resources in circular production and distribution networks are identified, in particular, taking into account the stochasticity of return volumes, time lags, and behavioral factors of supply chain participants. The conclusions state that the logistics support of the circular economy requires a comprehensive approach that involves the integration of reverse flows of resources into production and distribution networks, the optimization of their movement according to economic and environmental criteria, as well as the application of digital technologies and methods of economic and mathematical modeling to increase the efficiency and sustainability of the system.

Ключові слова: циркулярна економіка, логістичне забезпечення, управління ланцюгами постачання, виробничо-розподільчі мережі, зворотні потоки ресурсів, зворотна логістика, логістичні принципи циркулярності, вторинні ресурси, логістичні управлінські рішення, оптимізація логістичних процесів, ресурсоефективність.

Key words: circular economy, logistics support, supply chain management, production and distribution networks, reverse resource flows, reverse logistics, circular logistics principles, secondary resources, logistics management decisions, logistics process optimization, resource efficiency.

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

Сучасний етап трансформації економічних систем характеризується переходом від лінійних моделей виробництва і споживання до циркулярної економіки, що передбачає багаторазове використання ресурсів, мінімізацію відходів та зниження екологічного навантаження. У цьому контексті ключової ролі набуває логістичне забезпечення замкнених ланцюгів постачання, зокрема управління зворотними потоками матеріальних ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Водночас

практична реалізація циркулярних логістичних моделей ускладнюється високою варіативністю обсягів повернення ресурсів, неоднорідністю їх якісних характеристик, зростанням логістичних витрат та недостатнім рівнем інтеграції інформаційних і аналітичних інструментів управління.

Наявні підходи до організації зворотної логістики переважно орієнтовані на окремі операційні аспекти та не забезпечують системного врахування економічних і екологічних ефектів у межах єдиної виробничо-розподільчої мережі. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні методів моделювання зворотних потоків ресурсів, здатних підтримувати прийняття управлінсь-

ких рішень щодо оптимізації параметрів функціонування логістичних систем у циркулярній економіці. Вирішення окресленої проблеми безпосередньо пов'язане з важливими науковими завданнями розвитку теорії логістики та сталого розвитку, а також із практичними завданнями підвищення ресурсоефективності, конкурентоспроможності підприємств і екологічної безпеки економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців останніми роками значну увагу приділено проблемам логістичного забезпечення циркулярної економіки та моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Ці дослідження формують теоретичну, методичну та прикладну базу для розв'язання складних завдань високоефективного управління потоками вторинних ресурсів у замкнених логістичних системах. Українські науковці внесли вагомий внесок у розвиток теми: В. В. Роледерс, І. М. Сисоєва [1, с. 40], О. К. Афанасьєва, В. В. Куляк [2, с. 8], О. А. Цимбалістова, Є. В. Юденко, О. С. Черніхова [3, с. 124], О. В. Свічинська [4], О. А. Цимбалістова, Є. В. Юденко, О. С. Черніхова [5, с. 124], Н. І. Горбаль, Ю. Р. Ломага [6, с. 9].

Класичні праці з реверсивної логістики та замкнених ланцюгів постачання стали підґрунтям сучасних моделей циркулярної економіки у вивченні іноземних науковців: A. A. Alamri [7], S. Bag, S. Gupta [8, с. 1097], J. Medina-abad, A. Freire-pesantez [9, с. 101], Apolinario Quintana R., Rodriguez Donoso M., Apolinario Quintana C., Zambrano Farias F. J. [10, с. 1], V. Julianelli, R. Goyannes, L. Scavarda, S. Pinto [11, с. 1], S. Agrawal, R. K. Singh [12, с. 1146].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є теоретичне обґрунтування логістичного забезпечення циркулярної економіки та розроблення методичного підходу до моделювання зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах; аналіз особливостей формування і функціонування реверсивних матеріальних потоків у межах замкнених логістичних контурів; обґрунтування можливостей оптимізації параметрів логістичних систем з урахуванням економічних та екологічних критеріїв ефективності; визначення напрямів удосконалення управління виробничо-розподільчими мережами в умовах переходу до циркулярної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поглиблення глобальних екологічних викликів, зростання дефіциту природних ресурсів та підвищення вимог до сталості економічного розвитку зумовлюють необхідність трансформації традиційних лінійних моделей виробництва і споживання. У цьому контексті концепція циркулярної економіки набуває стратегічного значення, оскільки орієнтована на замкнення матеріальних і ресурсних потоків, мінімізацію утворення відходів та підвищення загальної ресурсоефективності еко-

мічних систем. Реалізація принципів циркулярності неможлива без формування адекватного логістичного забезпечення, здатного інтегрувати прямі та зворотні потоки ресурсів у межах виробничо-розподільчих мереж.

Особливе місце в системі циркулярної економіки посідає зворотна логістика, що охоплює процеси повернення, сортування, переробки та повторного використання матеріальних ресурсів. Виробничо-розподільчі мережі в умовах циркулярних бізнес-моделей ускладнюються за структурою та функціонуванням, оскільки поряд із традиційними потоками готової продукції виникають реверсивні потоки відходів, вторинної сировини та компонентів, які потребують ефективного управління. Низький рівень координації учасників логістичних ланцюгів, невизначеність обсягів і якості повернутих ресурсів, а також зростання логістичних витрат істотно обмежують практичне впровадження циркулярних підходів [13].

У цих умовах актуалізується потреба в застосуванні науково обґрунтованих методів моделювання зворотних потоків ресурсів, які дають змогу формалізувати взаємозв'язки між елементами виробничо-розподільчих мереж, оцінити економічні та екологічні наслідки управлінських рішень і обґрунтувати оптимальні параметри функціонування логістичних систем. Моделювання реверсивних потоків виступає важливим інструментом підтримки прийняття рішень у контексті переходу до циркулярної економіки, поєднуючи завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств із досягненням цілей сталого розвитку.

Формування концепції циркулярної економіки є результатом еволюції наукових поглядів на взаємодію економічного розвитку та використання природних ресурсів. Її витоки простежуються в межах екологічної економіки, теорії сталого розвитку, індустріальної екології та системного підходу до управління виробництвом. Уже в середині ХХ ст. у працях К. Боулдінга була сформульована ідея "космічного корабля Земля", що підкреслювала обмеженість ресурсів і необхідність замкнених економічних циклів [14]. Подальший розвиток ці підходи отримали в концепціях "економіки замкненого циклу", "zero waste" та "cradle-to-cradle", які стали теоретичним підґрунтям сучасної циркулярної економіки [15, с. 9].

На відміну від лінійної моделі "take-make-dispose", циркулярна економіка ґрунтується на принципах збереження цінності ресурсів, продуктів і матеріалів упродовж максимально тривалого періоду. Її економічний зміст полягає у формуванні замкнених матеріальних і енергетичних потоків, що забезпечують повторне використання, відновлення, ремануфактуру та рециклінг ресурсів. Таким чином, економічна система розглядається не як сукупність ізольованих виробничих процесів, а як інтегрована мережа взаємопов'язаних потоків, у межах якої мінімізується утворення відходів і зменшується залежність від первинної сировини [16, с. 166].

З економічного погляду циркулярна економіка трансформує звичні підходи до творення вартості. Додана цінність формується не лише на етапах виробництва та продажу продукції, а й у процесах зворотної ло-

гістики, переробки та повторного вжитку ресурсів. Це спричиняє зміну структури витрат підприємств, виникнення нових джерел прибутків і зростання загальної ресурсоефективності. Водночас циркулярна економіка сприяє зменшенню екологічних зовнішніх ефектів, що має прямий вплив на макроекономічні показники зростання та екологічну безпеку.

У сучасному середовищі концепція циркулярної економіки здобула інституційного закріплення на рівні державної та наднаціональної політики. Це спричинило її перехід від теоретичної моделі до практичного знаряддя економічного розвитку. Її економічний зміст дедалі більше пов'язується з формуванням інноваційних бізнес-моделей, розвитком циркулярних ланцюгів постачання та інтеграцією логістичних рішень, які спрямовані на ефективне управління як прямими, так і зворотними потоками ресурсів. У цьому контексті циркулярна економіка постає комплексною моделлю підвищення конкурентоспроможності економічних систем у тривалій перспективі.

Логістика виступає ключовим механізмом реалізації принципів циркулярної економіки, оскільки забезпечує інтеграцію всіх етапів руху матеріальних ресурсів у виробничо-розподільчих мережах, включно з прямими та зворотними потоками. В умовах циркулярних бізнес-моделей логістика перестає обмежуватися функціями транспортування та складування; вона перетворюється на системоутворюючий елемент, який координує процеси створення, збереження та відновлення цінності продуктів і матеріалів протягом усього життєвого циклу.

Циркулярні ланцюги створення вартості передбачають не лише виробництво та розподіл готової продукції, а й організацію зворотних потоків ресурсів — повернення відходів, використаних матеріалів, компонентів продукції та упаковки для повторного використання або переробки. Логістика в цьому контексті забезпечує ефективну координацію руху ресурсів, планування обсягів і маршрутів повернення, управління запасами вторинних матеріалів, а також інтеграцію інформаційних систем для моніторингу та контролю якості ресурсів на всіх етапах циклу [17].

Таким чином, логістика є не просто функціональним компонентом виробничо-розподільчої системи, а системоутворюючим елементом, що забезпечує замкнутість ресурсних потоків, координацію дій усіх учасників ланцюга та формування стійкої доданої вартості у рамках циркулярної економіки. Вона виступає інтегратором технологічних, економічних та екологічних процесів, що дозволяє досягати ефективності як окремих підприємств, так і всієї виробничо-розподільчої мережі в цілому.

Після узагальнення та систематизації теоретико-методологічних підходів до дослідження циркулярної економіки та логістичного забезпечення замкнених ланцюгів постачання стає можливим більш детально розглянути практичні аспекти функціонування таких систем. Зокрема, центральним елементом циркулярних моделей є зворотні потоки ресурсів, які забезпечують замкнутість матеріальних і енергетичних циклів та створюють додаткову економічну цінність [3, с. 124].

У цьому контексті доцільним є розкриття економічної сутності цих потоків, їхньої ролі у формуванні доданої вартості та стійкості виробничо-розподільчих мереж, а також розробка класифікаційної системи, яка дозволяє впорядкувати різноманіття зворотних потоків ресурсів і визначити методи їх ефективного управління у рамках циркулярних бізнес-моделей. Такий перехід від теоретичних підходів до конкретних механізмів функціонування зворотної логістики створює основу для подальшого моделювання та оптимізації цих процесів у виробничо-розподільчих мережах [13].

Зворотні потоки ресурсів забезпечують замкненість матеріальних та енергетичних циклів. Створюють додаткову економічну вартість через повторне використання, відновлення або переробку ресурсів. Економічна сутність таких потоків полягає у зберіганні та поновленні вартості матеріалів, продукції. Це дає змогу зменшити залежність від первинної сировини, оптимізувати витрати на логістику та підвищити дієвість використання ресурсів у виробничо-розподільчих мережах.

У контексті циркулярних бізнес-моделей зворотні потоки ресурсів виконують такі функції [8, с. 1097]:

- економічну — зменшення витрат на закупівлю та утилізацію ресурсів, створення нових джерел доходу через продаж або повторне використання матеріалів;

- екологічну — скорочення обсягів відходів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення ресурсоефективності підприємства;

- соціальну — стимулювання зайнятості у сфері переробки та логістики вторинної сировини, підвищення корпоративної відповідальності підприємств.

Для ефективного управління зворотними потоками ресурсів у виробничо-розподільчих мережах доцільно їх класифікувати за кількома ознаками [18, с. 732]:

1. За типом ресурсів:

- вторинна сировина (метали, пластик, папір тощо);

- компоненти продукції, придатні для повторного використання;

- відходи виробництва та споживання, що підлягають переробці;

- упаковка та тара, придатні для повторного застосування.

2. За джерелом формування:

- від підприємств-виробників (технологічні відходи, брак продукції);

- від споживачів (продукція, що вийшла з експлуатації, відпрацьована упаковка).

3. За функціональною роллю в логістичній мережі:

- потоки повернення для відновлення або ремонту (remanufacturing);

- потоки для повторного використання у виробництві (reuse);

- потоки для переробки та вторинного виробництва (recycling).

4. За рівнем контролю та прогнозованості:

- планові потоки, інтегровані у виробничо-розподільчу мережу;

- непередбачувані або спонтанні потоки, що формуються залежно від поведінки споживачів і якості відходів.

В умовах циркулярної економіки виробничо-розподільчі мережі перестають бути лише лінійними кана-

лами руху продукції від постачальника до споживача. Вони трансформуються у замкнені логістичні контури, де поряд із прямими потоками товарів функціонують зворотні потоки ресурсів — відходи, використані матеріали, компоненти продукції та упаковка, що підлягають повторному використанню, ремонту або переробці [17].

Замкнені логістичні контури утворюють інтегровану мережу елементів, де кожен вузол виконує не лише функцію пересилання продукції, а й забезпечує координацію процесів повернення ресурсів. Така структура дозволяє підвищити ефективність використання матеріалів, зменшити витрати на придбання первинної сировини, оптимізувати транспортні маршрути та скоротити негативний вплив на навколишнє середовище.

Ключові особливості виробничо-розподільчих мереж у замкнених контурах [19, с. 215]:

1. Динамічна взаємодія прямих і зворотних потоків — забезпечує безперервне відновлення ресурсів і підвищує гнучкість мережі.

2. Координація учасників ланцюга — включає виробників, дистриб'юторів, споживачів та операторів зворотної логістики.

3. Інформаційне забезпечення — діджиталізація управління потоками ресурсів у режимі реального часу.

4. Оптимізація ресурсів і витрат — дозволяє мінімізувати втрати матеріалів і енергії.

Функціонування зворотної логістики у виробничо-розподільчих мережах залежить від комплексу організаційно-економічних умов, які визначають ефективність руху матеріальних ресурсів від споживача або підприємства назад у виробничий цикл для повторного використання, ремонту чи переробки.

Для ефективного функціонування зворотної логістики у виробничо-розподільчих мережах необхідно враховувати комплекс організаційно-економічних умов, що визначають координацію, управління та економічну доцільність руху зворотних потоків ресурсів. В табл. 1 наведено систематизований огляд ключових факторів, що впливають на ефективність логістичних процесів у рамках циркулярної економіки, з урахуванням організаційних, економічних, технологічних та соціальних аспектів. Такий підхід дозволяє наочно оцінити умови, що сприяють підвищенню ресурсоефективності та стійкості виробничо-розподільчих мереж.

Оцінка ефектів впровадження зворотної логістики дозволяє визначити доцільність інвестицій у відповідні процеси, оцінити рівень ресурсоефективності та екологічної безпеки, а також врахувати соціальні наслідки для працівників і споживачів. Комплексний підхід до оцінювання економічних, екологічних та соціальних ефектів є необхідною умовою для формування збалансованої та стійкої логістичної системи, яка здатна забезпечувати повторне використання ресурсів, мінімізувати відходи та

Таблиця 1. Організаційно-економічні умови функціонування зворотної логістики у виробничо-розподільчих мережах

Категорія умов	Основні елементи	Вплив на функціонування зворотної логістики
Організаційні умови	Структура мережі та взаємодія учасників. Інформаційна інтеграція. Політика стимулювання партнерів і споживачів	Забезпечує координацію потоків, контроль якості ресурсів, залучення всіх учасників ланцюга
Економічні умови	Витрати на транспортування, сортування, зберігання та переробку. Економічна вигода від повторного використання ресурсів. Регулювання та нормативне забезпечення	Доцільність логістичних рішень, збільшує прибутковість та спонукає повторне використання засобів.
Технологічні умови	Використання цифрових платформ, систем відстеження та управління запасами. Автоматизація сортування та переробки	Покращує точність планування, зменшує час обробки потоків та прозорість процесів
Соціальні умови	Стимулювання участі споживачів. Підвищення корпоративної відповідальності	Забезпечує активну участь споживачів у зворотних потоках та формує позитивний імідж підприємства

Джерело: сформовано на основі [20, с. 1; 21, с. 71].

підвищувати конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі [22, с. 1925].

Для наочного представлення результатів оцінки впливу впровадження зворотних потоків ресурсів у логістичних системах доцільно узагальнити ключові економічні, екологічні та соціальні ефекти у вигляді табл. 2. Такий підхід дозволяє систематизувати основні показники та результати впровадження зворотної логістики, наочно відобразити її вплив на ефективність виробничо-розподільчих мереж та підкреслити багатовимірну користь для підприємств, довкілля та суспільства.

Таблиця 2. Оцінка економічних, екологічних та соціальних ефектів впровадження зворотних потоків ресурсів у логістичних системах

Категорія ефектів	Основні показники та результати	Вплив на логістичну систему
Економічні	Зменшення витрат на первинну сировину. Оптимізація логістичних витрат. Додаткові джерела доходу від вторинних матеріалів. Підвищення конкурентоспроможності підприємств	Зниження витрат на виробництво та логістику, підвищення ефективності використання ресурсів
Екологічні	Зменшення обсягів відходів та забруднення. Скорочення споживання природних ресурсів. Зниження енергетичних витрат і викидів парникових газів. Відповідність екологічним стандартам	Підвищення екологічної безпеки, підтримка сталого розвитку та іміджу підприємства
Соціальні	Створення нових робочих місць. Підвищення корпоративної соціальної відповідальності. Формування культури відповідального споживання. Розвиток компетенцій працівників	Збільшення суспільної відповідальності підприємств, залучення покупців, розвиток людського капіталу

Джерело: сформовано на основі [11, с. 1; 23].

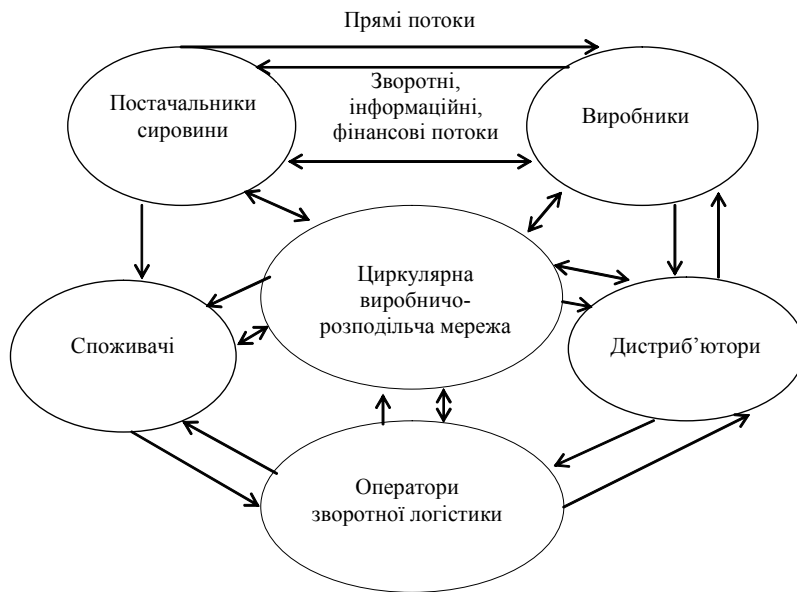


Рис. 1. Концептуальна модель циркулярної виробничо-розподільчої мережі

Джерело: авторська розробка.

Оцінка економічних, екологічних та соціальних ефектів впровадження зворотних потоків ресурсів у логістичних системах дозволяє обґрунтувати доцільність переходу до циркулярних моделей господарювання та виявити їхній багатовимірний вплив на ефективність виробничо-розподільчих мереж. Водночас результати такої оцінки свідчать, що досягнення позитивних ефектів значною мірою залежить від рівня узгодженості дій учасників мережі, раціональності розподілу ресурсів та оптимальності логістичних рішень у межах як прямих, так і зворотних потоків [22, с. 1925].

У зв'язку з цим виникає потреба у формалізованому інструментарії, який дозволив би кількісно описати взаємодію елементів виробничо-розподільчої мережі, врахувати обмеження та взаємозалежності між потоками ресурсів і забезпечити обґрунтування управлінських рішень. Таким інструментом є економіко-математичне моделювання зворотних потоків вторинних ресурсів, що створює методичну основу для оптимізації функціонування циркулярних логістичних систем і підвищення їх економічної, екологічної та соціальної результативності [24, с. 590].

Побудова економіко-математичної моделі зворотних потоків вторинних ресурсів є необхідним етапом дослідження функціонування виробничо-розподільчих мереж в умовах циркулярної економіки. Ускладнення логістичних зв'язків, поєднання прямих і реверсивних матеріальних потоків, а також необхідність узгодження економічних та екологічних цілей зумовлюють потребу у формалізованому описі взаємодії елементів мережі.

Економіко-математичне моделювання дозволяє відобразити структуру циркулярної виробничо-розподільчої мережі, кількісно описати рух вторинних ресурсів між її учасниками та оцінити вплив управлінських рішень на загальну ефективність логістичної системи. Застосування моделей оптимізації створює передумови для мінімізації сукупних витрат, раціонального використання ресурсів і підвищення стійкості мережі за

рахунок інтеграції зворотних потоків у виробничі процеси [25].

У цьому контексті побудова економіко-математичної моделі зворотних потоків вторинних ресурсів виступає інструментом обґрунтування оптимальних параметрів функціонування циркулярної виробничо-розподільчої мережі та забезпечує методичну основу для подальшого аналізу і моделювання сценаріїв її розвитку.

Концептуальна модель циркулярної виробничо-розподільчої мережі є інтегрованим представленням структури та взаємодії всіх учасників ланцюга постачання, включно з прямими та зворотними потоками ресурсів. Вона дозволяє систематизувати управлінські процеси, забезпечити координацію дій і створити передумови для економічної, екологічної та соціальної ефективності мережі.

Концептуальна модель є підґрунтям для формування економіко-математичних моделей та створення стратегій оптимізації закритих виробничо-розподільчих мереж.

Економіко-математична модель зворотних потоків вторинних ресурсів у виробничо-розподільчій мережі дозволяє формалізувати взаємодію всіх учасників, оптимізувати рух матеріалів і оцінювати ефективність управлінських рішень. Така модель поєднує економічні, логістичні та екологічні параметри і є основою для прийняття обґрунтованих рішень у рамках циркулярної економіки [26].

1. Позначення елементів мережі:

— $i = 1, 2, \dots, I$ — виробники;

— $j = 1, 2, \dots, J$ — дистриб'ютори;

— $k = 1, 2, \dots, K$ — споживачі;

— $l = 1, 2, \dots, L$ — оператори зворотної логістики (переробка, ремонт, повторне використання).

Основні змінні:

— x_{ij} — обсяг прямого потоку продукції від виробника i до дистриб'ютора j ;

— y_{jk} — обсяг продукції, що доставляється від дистриб'ютора j до споживача k ;

— r_{kl} — обсяг вторинних ресурсів, що повертається від споживача k до оператора зворотної логістики l ;

— s_{li} — обсяг ресурсів, що повертаються від оператора до виробника i для повторного використання.

Цільова функція:

Метою моделі може бути мінімізація загальних витрат на логістичні процеси, враховуючи прямі та зворотні потоки ресурсів [27, с. 603]:

$$\min Z = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J C_{ij}^{dir} x_{ij} + \sum_{j=1}^J \sum_{k=1}^K C_{jk}^{dist} y_{jk} + \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L C_{kl}^{rev} r_{kl} + \sum_{l=1}^L \sum_{i=1}^I C_{li}^{reuse} s_{li} \quad (1),$$

де:

C_{ij}^{dir} — витрати на транспортування продукції від виробника i до дистриб'ютора j , тис.грн;

C_{jk}^{dist} — витрати на доставку до споживача k , тис.грн;

C_{kl}^{rev} — витрати на зворотну логістику від споживача k до оператора l , тис.грн;

C_{li}^{reuse} — витрати на повернення ресурсів оператором до виробника i , тис.грн

Обмеження:

Баланс потоків продукції:

$$\sum_{j=1}^J x_{ij} = \text{Виробнича потужність}$$

$$i, i = 1, \dots, I$$

$$\sum_{k=1}^K y_{jk} = \sum_{i=1}^I x_{ij}, j = 1, \dots, J$$

Обмеження зворотних потоків:

$$\sum_{l=1}^L r_{kl} \leq y_{jk}, k = 1, \dots, K$$

$$\sum_{i=1}^I s_{li} = \sum_{k=1}^K r_{kl}, l = 1, \dots, L$$

Можливі модифікації:

— додавання екологічних критеріїв — мінімізація викидів CO_2 або енергетичних витрат;

— введення соціальних критеріїв — врахування робочих місць чи безпеки персоналу;

— використання ймовірнісних величин для обсягів вторинних ресурсів у випадку невизначеності;

— оптимізація маршрутів транспортних потоків за допомогою мережових моделей.

У межах оптимізаційного підходу економічні критерії включають витрати на транспортування, зберігання, обробку та переробку ресурсів, а також витрати, пов'язані з управлінням зворотними потоками. Екологічні критерії, у свою чергу, відображають рівень споживання природних ресурсів, обсяги утворення відходів, викиди парникових газів і енергоємність логістичних операцій. Інтеграція цих критеріїв у єдину модель дозволяє оцінювати компроміси між економічною ефективністю та екологічною результативністю логістичної системи [24, с. 590].

Оптимізація може здійснюватися шляхом застосування багатокритеріальних методів, зокрема зваженої цільової функції або методу компромісних рішень, що дає змогу визначити оптимальні параметри руху прямих і зворотних потоків, розміщення логістичних потужностей, вибору маршрутів транспортування та рівнів запасів вторинних ресурсів. У результаті

формується оптимальна конфігурація логістичної системи, яка забезпечує мінімальні сукупні витрати за умови дотримання заданих екологічних обмежень або досягнення визначених екологічних показників [28].

Здійснення оптимізації параметрів функціонування логістичної системи з урахуванням економічних та екологічних критеріїв дозволяє визначити раціональні конфігурації руху прямих і зворотних потоків ресурсів, оцінити компроміси між витратами та екологічним навантаженням і обґрунтувати ефективні управлінські рішення в межах циркулярних виробничо-розподільчих мереж. Водночас результати оптимізаційних розрахунків мають прикладну цінність лише за умови їх трансформації у конкретні управлінські заходи та інструменти впровадження [29, с. 125].

У цьому контексті виникає необхідність розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах, які ґрунту-



Рис. 2. Напрями вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах

Джерело: авторська розробка.

валися на отриманих результатах оптимізації та враховували організаційні, економічні й інституційні особливості функціонування логістичних систем.

Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах є логічним завершальним етапом дослідження, спрямованого на поєднання теоретичних положень, результатів аналітичної оцінки та економіко-математичного моделювання. В умовах переходу до циркулярної моделі господарювання особливої актуальності набуває питання практичної реалізації принципів замкненості ресурсних потоків та інтеграції зворотної логістики у систему управління ланцюгами постачання [9, с. 101].

Потреба формування подібних настанов зумовлена наявністю організаційних, фінансових та інституційних унеможливлень, що стримують дієве функціонування зворотних потоків ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Тому практичні пропозиції мають ґрунтуватися на здобутках оптимізації параметрів логістичних систем, брати до уваги економічні й екологічні критерії дієвості та бути спрямованими на підвищення ресурсоефективності, зменшення екологічного навантаження і забезпечення сталого зростання.

Ефективне логістичне забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, економічні, технологічні та інституційні інструменти управління потоками ресурсів. З урахуванням результатів теоретичного аналізу, оцінки ефектів та економіко-математичного моделювання доцільно сформулювати такі практичні рекомендації [28].

Для систематизації та узагальнення запропонованих напрямів удосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах доцільно подати практичні рекомендації на рис. 2. Такий підхід дозволяє структуровано відобразити основні напрями впливу, зміст управлінських заходів та очікувані результати їх впровадження, а також забезпечує наочність і зручність використання таблиці як прикладного інструменту для суб'єктів господарювання та органів управління.

Отже, узагальнені на рис. 2 практичні рекомендації свідчать, що вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки у виробничо-розподільчих мережах потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, економічні, технологічні та інституційні заходи. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме інтеграції зворотних потоків у логістичні системи, підвищенню ресурсоефективності, зниженню екологічного навантаження та формуванню стійких циркулярних виробничо-розподільчих мереж, здатних забезпечити узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей розвитку.

Перехід до циркулярної економіки зумовлює необхідність глибокої трансформації логістичних систем, орієнтованої на замкненість ресурсних потоків, підвищення ефективності використання вторинних ресурсів та зменшення екологічного навантаження. У цьому контексті логістичне забезпечення набуває стратегічного значення як інструмент координації взаємодії учасників

виробничо-розподільчих мереж і практичної реалізації принципів циркулярності [30].

Наслідки теоретичного аналізу, оцінки господарських та довкілнських впливів, а також економіко-математичного моделювання зворотних шляхів ресурсів засвідчують наявність суттєвого потенціалу зростання ефективності логістичних систем за умови запровадження багатограних керівних рішень. Водночас впровадження циркулярних логістичних схем вимагає формування належних інституційних обставин, покращення організаційно-господарських засобів, розвитку цифрових проваджень управління та врахування потенційних загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Здійснене дослідження дозволило всебічно оглянути логістичне забезпечення циркулярної економіки через призму формування та керування зворотними потоками ресурсів у виробничо-розподільчих мережах. Узагальнення теоретичних концепцій довело, що циркулярна економіка — це еволюційний ступінь розвитку економічних систем, у межах якого логістика набуває системоутворюючого значення, гарантуючи замкненість матеріальних потоків та узгодження взаємодії учасників ланцюгів додавання вартості.

Узагальнення та систематизація теоретико-методологічних підходів до дослідження циркулярної економіки дозволили встановити, що її економічний зміст полягає у формуванні замкнених ланцюгів створення вартості, орієнтованих на мінімізацію використання первинних ресурсів і максимізацію повторного використання матеріалів. Логістика в цих умовах виступає системоутворюючим елементом, що забезпечує інтеграцію прямих і зворотних матеріальних потоків та координацію взаємодії учасників ланцюгів постачання.

У роботі розкрито економічну сутність та здійснено класифікацію зворотних потоків ресурсів з позицій циркулярних бізнес-моделей, що дало змогу уточнити їх функціональну роль у виробничо-розподільчих мережах. Проаналізовано організаційно-економічні умови функціонування зворотної логістики та виявлено ключові обмеження її розвитку, пов'язані з інституційними бар'єрами, недостатнім рівнем координації та високою невизначеністю обсягів вторинних ресурсів. Оцінка економічних, екологічних і соціальних ефектів підтвердила доцільність впровадження зворотних потоків як інструменту підвищення ресурсоефективності та сталості логістичних систем.

Обґрунтовано методологічні підходи до моделювання циркулярних виробничо-розподільчих мереж. Побудована економіко-математична модель зворотних потоків вторинних ресурсів дозволяє оптимізувати параметри функціонування логістичної системи. На підставі отриманих результатів розроблено практичні поради щодо вдосконалення логістичного забезпечення циркулярної економіки, спрямовані на інтеграцію зворотної логістики, розвиток цифрових технологій та формування сприятливого інституційного середовища.

Побудована економіко-математична модель зворотних потоків вторинних ресурсів відображає взаємодію ключових елементів виробничо-розподільчої мережі та дозволяє визначати оптимальні параметри руху матеріальних потоків у замкнених логістичних контурах. Використання моделі створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері циркулярної логістики.

Обґрунтування методологічних підходів до моделювання зворотних потоків ресурсів дозволило визначити економіко-математичне моделювання як ефективний інструмент аналізу та оптимізації функціонування циркулярних виробничо-розподільчих мереж. Запропонований підхід забезпечує можливість комплексного врахування економічних та екологічних критеріїв ефективності.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з розширенням економіко-математичних моделей циркулярної логістики з урахуванням ризиків, невизначеності та поведінкових факторів учасників мережі; дослідженням впливу цифрових платформ, технологій Інтернету речей і блокчейну на керування зворотних потоків; а також розробленням методик комплексної оцінки ефективності циркулярних логістичних систем з урахуванням регіональних та галузевих особливостей.

Література:

1. Роледерс В. В., Сисоєва І. М. Моделювання екологічної системи в контексті циркулярної моделі економіки. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 40—45. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.40.
2. Афанасьєва О. К., Куляк В. В. Реверсивна логістика як ключовий елемент моделі циркулярної економіки. *Вчені записки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2025. Вип. 40. С. 8—19. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53011>.*
3. Цимбалістова О. А., Юденко Є. В., Черніхова О. С. Проблематика та перспективи розвитку напрямку реверсивної логістики в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 124—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-26>.
4. Свічинська О. В. Циркулярна логістика як напрям удосконалення управління запасами. URL: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/468b5087-1fc2-498b-9a19-d0e6428825b6/content>.
5. Цимбалістова О. А., Юденко Є. В., Черніхова О. С. Проблематика та перспективи розвитку напрямку реверсивної логістики в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 124—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-26>.
6. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка — основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2022. № 1 (9). С. 9—24. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>.
7. Alamri A. A. A Sustainable Closed-Loop Supply Chains Inventory Model Considering Optimal Number of Remanufacturing Times. *Sustainability*. 2023. Volume 15. 23 P. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9517>.
8. Bag S., Gupta S. Examining the effect of green human capital in the adoption of reverse logistic and remanufacturing operations performance. *International Journal of Manpower*. 2020. Volume 41 (7). pp. 1097—1117. URL: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0349>.
9. Medina-abad J., Freire-pesantez A. Barreras para la implementacion de la economia circular en paises en vias de desarrollo. *Estudios de la Gestin*. 2023. Volume 14 (14). pp. 101—123. URL: <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.6>.
10. Apolinario Quintana R., Rodriguez Donoso M., Apolinario Quintana C., Zambrano Farias F. J. Barriers to Reverse Logistics and the Circular Economy in Supply Chain Arrangements: A Qualitative Study in Ecuador. *Revista Galega de Economia*. 2024. Volume 33 (2). pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.33.2.9228>.
11. Julianelli V., Goyannes R., Scavarda L., Pinto S. Interplay between reverse logistics and circular economy: Critical success factors-based taxonomy and framework. *Resources, Conservation & Recycling*. 2020. Volume 158. pp. 1—12. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104784>.
12. Agrawal S., Singh R. K. Outsourcing and reverse supply chain performance: a triple bottom line approach. *Benchmarking: An International Journal*. 2021. Volume 28 (4). pp. 1146—1163. URL: <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0498>.
13. Підгірна В., Зибарева О., Чубрей О. Проектна діяльність з впровадження циркулярних бізнес-моделей для конкурентоспроможності на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>.
14. Boulding K. E. The Economics of the Coming Spaceship Earth. In H. Jarrett (Ed.). *Environmental Quality in a Growing Economy* (pp. 3-14). Baltimore, MD: Resources for the Future/Johns Hopkins University Press. 1966. URL: <https://www.pym.org/eco-justice-collaborative/wp-content/uploads/sites/58/2016/05/Boulding.pdf>.
15. Приклади впровадження циркулярної економіки в Україні К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2024. 44 с. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf.
16. Галак І. І. Замкнений ланцюг постачань: інструмент забезпечення сталого розвитку сучасного підприємства. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент в рамках 20-ої агропромислової спеціалізованої виставки "АгроТехСервіс — 2021" Запорізької торгово-промислової палати. Запоріжжя, 2021. № 12. С. 166—169.*
17. Южаков М. Ю. Циркулярні ланцюги постачання: трансформація глобальних моделей у напрямі сталості. *Чорноморські наукові студії*. 2025. DOI: 10.36059/978-966-397-522-1-57.
18. Gallegos G. M. C., Valenzo-Jimenez M. A., Tapia G. G., Rodriguez S. A. E., Paniagua C. F. O., Leslie H. S. A Systematic Review of Reverse Logistics Research: Bibliometric Study of the Years 2013—2023. *Journal of*

Scientometric Research. 2024. Vol 13. Issue 3. pp.732-744. DOI:10.5530/jscires.20041196.

19. Григорак М. Ю. Реверсивна логістика в контексті сталих ланцюгів постачання: синергія для сталого розвитку. VI міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Секція 3. Сталі ланцюги поставок: європейські стратегії та практики в українських реаліях. 2025. С. 215—216. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329601>.

20. Cao S., Liao W., Huang Y. Heterogeneous fleet recyclables collection routing optimization in a two-echelon collaborative reverse logistics network from circular economic and environmental perspective. *Science of the Total Environment*. 2021. Volume 758. pp. 1—15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.144062>.

21. Dhar B. K., Sarkar S. M., Ayithey F. K. Impact of social responsibility disclosure between implementation of green accounting and sustainable development: A study on heavily polluting companies in Bangladesh. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. Volume 29 (1). pp. 71—78. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.2174>.

22. Frei R., Jack L., Krzyzaniak S.-A. Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Volume 29 (5). pp. 1925—1940. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2479>.

23. Alamerew Y. A., Brissaud D. Modelling reverse supply chain through system dynamics for realizing the transition towards the circular economy: A case study on electric vehicle batteries. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Volume 254. 120025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120025>.

24. Kazancoglu I., Sagnak M., Kumar Mangla S., Kazancoglu Y. Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*. 2021. Volume 30 (1). pp. 590—608. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2641>.

25. Gonbadi A. M., Genovese A., Sgalambro A. Closed-loop supply chain design for the transition towards a circular economy: A systematic literature review of methods, applications and current gaps. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Volume 323. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129101>.

26. Mallick P. K., Salling K. B., Pigosso D. C.A., McAloone T.C. Closing the loop: Establishing reverse logistics for a circular economy, a systematic review. *Journal of Environmental Management*. 2023. Volume 328. 117017. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117017>.

27. Govindan K., Soleimani H., Kannan D. Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*. 2015. Volume 240. № 3. pp. 603-626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>.

28. Jebreili S., Babazadeh R., Fazayeli S., Kamran M. A., Gharibi A. R. A Multi Objective MILP Model for Sustainable Closed Loop Supply Chain Network Design. *Mathematics*. 2022. Volume 13(21). 3478. URL: <https://doi.org/10.3390/math13213478>

29. Роlederс В. Екологістична система в моделі циркулярної економіки. *Економічні горизонти*. 2023. №4 (26). С. 125—134. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).—2023.293106](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).—2023.293106).

30. Azadnia A. H., Onofrei G., Ghadimi P. Electric vehicles lithium-ion batteries reverse logistics implementation barriers analysis: a tism-micmac approach. *Resources, Conservation & Recycling*. 2021. 174 (May), 105751. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105751>.

References:

1. Roleders, V. V., and Sysoieva, I. M. (2024), "Modeling the ecological system in the context of a circular economy model", *Agrosvit*, vol. 7, pp. 40—45. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.7.40.

2. Afanasieva, O. K., and Kuliak, V. V. (2025), "Reverse logistics as a key element of the circular economy model", *Scientific notes: collection of scientific works*, vol. 40. pp. 8-19. available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53011> (Accessed 25 Dec 2025).

3. Tsymbalistova, O.A., Yudenko, Ye.V., and Chernikhova, O.S. (2024), "Problems and prospects for the development of reverse logistics in Ukraine", *Economic space*, vol. 159, pp. 124—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-26>.

4. Svichynska, O. V. "Circular logistics as a direction for improving inventory management". available at: <https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitsstreams/468b5087-1fc2-498b-9a19-d0e6428825b6/content> (Accessed 25 Dec 2025).

5. Tsymbalistova, O. A., Yudenko, Ye. V., and Chernikhova, O. S. (2020), "Problems and prospects for the development of reverse logistics in Ukraine", *Economic space*, vol. 159. pp. 124—129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-26>.

6. Horbal, N. I., and Lomaha, Yu. R. (2022), "Circular economy is the basis for sustainable development of enterprises", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*, vol. 1 (9). pp. 9—24. available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf> (Accessed 25 Dec 2025).

7. Alamri, A.A. (2023), "A Sustainable Closed-Loop Supply Chains Inventory Model Considering Optimal Number of Remanufacturing Times", *Sustainability*, vol. 15, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9517> (Accessed 25 Dec 2025).

8. Bag, S., and Gupta, S. (2020), "Examining the effect of green human capital in the adoption of reverse logistic and remanufacturing operations performance", *International Journal of Manpower*, vol. 41 (7), pp. 1097—1117. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0349>.

9. Medina-abad, J., and Freire-pesantez, A. (2023), "Barreras para la implementacion de la economia circular en paises en vias de desarrollo", *Estudios de la Gestiyn*, vol. 14 (14), pp. 101—123. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.14.6>.

10. Apolinario Quintana, R., Rodriguez Donoso, M., Apolinario Quintana, C., and Zambrano Farias, F. J. (2024), "Barriers to Reverse Logistics and the Circular Economy in Supply Chain Arrangements: A Qualitative Study in

Ecuador", *Revista Galega de Economía*, vol. 33 (2), pp. 1—18. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.33.2.9228>.

11. Julianelli, V., Goyannes, R., Scavarda, L., and Pinto, S. (2020), "Interplay between reverse logistics and circular economy: Critical success factors-based taxonomy and framework", *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 158, pp. 1—12. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104784>.

12. Agrawal, S., and Singh, R. K. (2021), "Outsourcing and reverse supply chain performance: a triple bottom line approach", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 28 (4), pp. 1146—1163. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0498>.

13. Pidhirna, V., Zybarena, O., and Chubrei, O. (2024), "Project activities to implement circular business models for competitiveness based on sustainable development", *Economy and society*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-75>.

14. Boulding, K. E. (1966), "The Economics of the Coming Spaceship Earth", *Environmental Quality in a Growing Economy* (pp. 3—14). Baltimore, MD: Resources for the Future/Johns Hopkins University Press, available at: <https://www.pym.org/eco-justice-collaborative/wp-content/uploads/sites/58/2016/05/Boulding.pdf> (Accessed 25 Dec 2025).

15. UNIDO (2024), *Pryklady vprovadzhennia tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini* [Examples of circular economy implementation in Ukraine], Center for Resource Efficient and Cleaner Production, Kyiv, Ukraine. available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (Accessed 25 Dec 2025).

16. Halak, I. I. (2021), "Closed supply chain: a tool for ensuring the sustainable development of a modern enterprise", *Entrepreneurship in the agricultural sector: global challenges and effective management within the framework of the 20th agro-industrial specialized exhibition "AgroTechService — 2021" of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry*. Zaporizhzhia, Ukraine, vol. 12, pp. 166—169.

17. Yuzhakov, M. Yu. (2025), "Circular supply chains: transforming global models towards sustainability", *Black Sea Scientific Studies*. DOI:10.36059/978-966-397-522-1-57.

18. Gallegos, G. M. C., Valenzo-Jimenez, M. A., Tapia, G. G., Rodriguez, S. A. E., Paniagua, C. F. O., and Leslie, H. S. A (2024), "Systematic Review of Reverse Logistics Research: Bibliometric Study of the Years 2013—2023", *Journal of Scientometric Research*, vol. 13, Issue 3, pp.732-744. DOI:10.5530/jscires.20041196.

19. Hryhorak, M. Yu. (2025), "Reverse logistics in the context of sustainable supply chains: synergy for sustainable development", *VI mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy". Sektsiia 3. Stali lantsiuhy postavok: ievropejs'ki stratehii ta praktyky v ukrains'kykh realiakh* [VI International Scientific and Practical Conference "Business, Innovation, Management: Problems and Prospects". Section 3. Sustainable Supply Chains: European Strategies and Practices in Ukrainian Realities], pp. 215—216. available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329601> (Accessed 25 Dec 2025).

20. Cao, S., Liao, W., and Huang, Y. (2021), "Heterogeneous fleet recyclables collection routing optimization in a two-echelon collaborative reverse logistics network from circular economic and environmental perspective", *Science of the Total Environment*. vol. 758. pp.1—15. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.144062>.

21. Dhar, B. K., Sarkar, S. M., and Ayittey, F. K. (2022), "Impact of social responsibility disclosure between implementation of green accounting and sustainable development: A study on heavily polluting companies in Bangladesh", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29 (1), pp. 71—78. <https://doi.org/10.1002/csr.2174>.

22. Frei, R., Jack, L., and Krzyzaniak, S.-A. (2020), "Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns", *Business Strategy and the Environment*, vol. 29 (5), pp. 1925—1940. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2479>.

23. Alamerew, Y. A., and Brissaud, D. (2020), "Modelling reverse supply chain through system dynamics for realizing the transition towards the circular economy: A case study on electric vehicle batteries", *Journal of Cleaner Production*, vol. 254, 120025. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120025>.

24. Kazancoglu, I., Sagnak, M., Kumar Mangla, S., and Kazancoglu, Y. (2021), "Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains", *Business Strategy and the Environment*, vol. 30 (1), pp. 590—608. <https://doi.org/10.1002/bse.2641>.

25. Gonbadi, A. M., Genovese, A., and Sgalambro, A. (2021), "Closed-loop supply chain design for the transition towards a circular economy: A systematic literature review of methods, applications and current gaps". *Journal of Cleaner Production*, vol. 323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129101>.

26. Mallick, P. K., Salling, K. B., Pigosso, D. C.A., and McAloone, T.C. (2023), "Closing the loop: Establishing reverse logistics for a circular economy, a systematic review", *Journal of Environmental Management*, vol. 328, 117017. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117017>.

27. Govindan, K., Soleimani, H., and Kannan, D. (2015), "Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future", *European Journal of Operational Research*, vol. 240, № 3, pp. 603—626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>.

28. Jebreili, S., Babazadeh, R., Fazayeli, S., Kamran, M. A., and Gharibi, A. R. (2022), "A Multi Objective MILP Model for Sustainable Closed Loop Supply Chain Network Design". *Mathematics*, vol. 13 (21), 3478. <https://doi.org/10.3390/math13213478>

29. Roleders, V. (2023), "Ecological system in the circular economy model", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 4 (26), pp. 125—134. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).—2023.293106](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).—2023.293106).

30. Azadnia, A. H., Onofrei, G., and Ghadimi, P. (2021), "Electric vehicles lithium-ion batteries reverse logistics implementation barriers analysis: a tism-micmac approach" *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 174 (May), 105751. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105751>.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.

О. В. Семенда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6690-645X>
І. І. Корман,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1743-1213>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.184

РИНОК КАВИ В УКРАЇНІ: МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ

O. Semenda,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Uman National University
I. Korman,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Uman National University

THE COFFEE MARKET IN UKRAINE: MARKETING ANALYSIS

У статті здійснено комплексний маркетинговий аналіз ринку кави в Україні в умовах імпортої залежності, значної цінової волатильності та трансформації споживчих уподобань. Обґрунтовано актуальність дослідження з позицій розвитку внутрішньої переробки, формування кавової культури та адаптації бізнесу до воєнних викликів. Проаналізовано глобальні тенденції виробництва кави та їх вплив на український ринок, досліджено динаміку й структуру імпорту кавової сировини та готової продукції, розглянуто особливості ціноутворення в умовах критичного зростання світових цін та еволюцію споживчої поведінки. Визначено роль вітчизняної переробної інфраструктури у формуванні доданої вартості та конкурентних переваг національних виробників. Узагальнено результати SWOT-аналізу, що дозволило ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони галузі, можливості зростання споживання та загрози від зовнішніх факторів. Отримані результати мають практичну цінність для формування маркетингових стратегій та управлінських рішень учасників вітчизняної кавової індустрії.

The Ukrainian coffee market is experiencing intensive transformation driven by both global trends and specific internal challenges including full-scale war, economic instability, and unprecedented growth in global coffee prices. This research addresses the critical need for comprehensive marketing analysis to identify strategic development directions for the domestic coffee industry in crisis conditions. The relevance stems from Ukraine's complete dependence on coffee imports, making the national market vulnerable to external shocks, while simultaneously demonstrating remarkable growth in consumption that indicates the formation of sustainable coffee culture and changing consumer preferences. The development of domestic coffee roasting infrastructure, where 51% of imports consist of green beans for further processing, creates added value within the country and forms competitive advantages for national producers. The study employs a comprehensive methodological approach combining quantitative analysis of global production dynamics, import structure assessment, pricing mechanism evaluation, and strategic SWOT analysis to identify internal strengths and weaknesses alongside external opportunities and threats. The research systematically

analyzes data from international coffee organizations, Ukrainian customs statistics, market research agencies, and industry reports covering the period from 2020 to 2026 with forward-looking projections. Key findings reveal that global coffee production will reach a record 176.2-178.8 million bags in 2025/2026 marketing year, yet global stocks are declining to critically low levels of 20.1 million bags, the lowest in recent years. The analysis demonstrates that Ukrainian coffee imports recovered to 48.4 thousand tons in 2024 despite war conditions, though import costs surged 68% due to global price volatility. World coffee prices nearly tripled according to the International Coffee Organization index, with arabica futures increasing 84.2% in 2024 alone. This translated into domestic retail price growth, with average espresso prices rising from 15 UAH in 2017 to 41 UAH in 2025, representing 2.7-fold increase. The Ukrainian market is valued at 2.35 billion USD in 2025, with retail segment projected to grow at 7.4% CAGR through 2030, indicating substantial development potential despite current challenges. The SWOT analysis identifies critical import dependence as the primary vulnerability exacerbated by war risks and currency fluctuations, while highlighting enormous growth potential from increasing per capita consumption from current 1.5 kg toward European levels of 5–12 kg annually. The research delivers practical value for coffee industry participants by providing strategic recommendations for risk hedging, supply chain diversification, pricing strategy optimization, and consumer behavior adaptation. The findings enable companies to develop informed marketing strategies that account for both global coffee market dynamics and specific Ukrainian market conditions, supporting business sustainability and competitive positioning in volatile environment characterized by simultaneous growth opportunities and existential threats.

Ключові слова: ринок, кава, маркетинговий аналіз, імпорт, ціноутворення, SWOT-аналіз, споживча поведінка.

Key words: market, coffee, marketing analysis, imports, pricing, SWOT analysis, consumer behavior.

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

Ринок кави в Україні переживає період інтенсивної трансформації, зумовленої як глобальними тенденціями світового кавового ринку, так і специфічними внутрішніми викликами. У контексті повномасштабного російського вторгнення, економічної нестабільності та безпрецедентного зростання світових цін на каву, вітчизняна кавова індустрія потребує ґрунтовного маркетингового аналізу для визначення стратегічних напрямів розвитку.

Актуальність дослідження обумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, Україна повністю залежить від імпорту кавової сировини, що робить національний ринок вразливим до зовнішніх потрясінь. По-друге, попри складні умови функціонування, український ринок кави демонструє високі темпи зростання споживання, що свідчить про формування сталої кавової культури та зміну споживчих преференцій. По-третє, розвиток вітчизняної інфраструктури обсмажування кави, де 51% імпорту становить зелене зерно для подальшої переробки, створює додану вартість всередині країни та формує конкурентні переваги національних виробників.

Науково-практична значущість дослідження полягає у необхідності формування цілісного розуміння механізмів функціонування українського ринку кави в кон-

тексті глобальних процесів, ідентифікації ключових факторів ціноутворення, оцінки конкурентного середовища та розробки стратегічних рекомендацій для учасників галузі. Особливої уваги потребує аналіз адаптаційних механізмів кавового бізнесу до воєнних умов, що може бути корисним для інших секторів економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика ринку кави в Україні привертає увагу вітчизняних дослідників протягом останніх років, що зумовлено динамічним розвитком кавової індустрії та зростанням культури споживання кави в країні.

Фундаментальні дослідження стану ринку представлені у працях Зибаревої О. та Воронюк Т. [1], які проводили комплексний аналіз стану ринку кави в Україні та окреслили перспективи його розвитку. Автори дослідили структуру ринку, основні тенденції споживання та фактори, що впливають на його динаміку.

Конкурентні аспекти функціонування кавового ринку досліджує Воронюк Т. [2] у контексті застосування класичних конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Дослідниця аналізує механізми формування конкурентних переваг у цій сфері.

Маркетингову політику провідних гравців ринку детально розглядають Воробійов К. та Гуржій Н., [3] аналі-

Таблиця 1. Баланс світового ринку кави

Показник	2024 р.	2025/2026 (прогноз)	Зміна, млн мішків	Зміна, %
Загальне виробництво, млн мішків	169,1-174,4	176,2-178,8	+3,5-4,3	+2,5-4,2
Арабіка, млн мішків	98,9	97,0	-1,9	-1,7
Робуста, млн мішків	75,6	81,7	+6,1	+7,9
Світове споживання, млн мішків	171,4	173,9-174,9	+2,5-3,5	+1,5-2,0
Світові запаси на кінець сезону, млн мішків	21,8	20,1-22,8	-1,7-+1,0	-7,8-+4,6

Джерело: сформовано на основі [9—12].

зуючи стратегії просування, цінову політику, асортиментні рішення та комунікаційні інструменти основних операторів українського кавового ринку. У другій роботі ці ж автори зосереджуються на ідентифікації ключових тенденцій та перспектив розвитку ринку кави [4].

Глобальний контекст та потенціал ринку розкриває Россоха В. [5], порівнюючи український ринок кави зі світовими тенденціями та визначаючи потенціал зростання вітчизняної кавової індустрії у глобальному вимірі.

Сегментний аналіз кавових напоїв представлений у дослідженні Вітюк А. та Залєвської А. [6], які деталізують структуру ринку кавових напоїв та аналізують різні категорії продукції.

Концептуальний підхід до еволюції кавової культури запропонований Церклевич В., Турчиняком М. та Польовою О., які застосували теорію "кавових хвиль" для аналізу трансформації українського кавового бізнесу [7].

Інноваційний вимір маркетингу на кавовому ринку досліджує Дубовий О., аналізуючи сучасні маркетингові інновації та цифрові технології просування [8].

Попри ґрунтовність представлених досліджень, залишаються недостатньо вивченими питання комплексного маркетингового аналізу в умовах сучасних викликів. Бракує досліджень, що враховують вплив повномасштабної війни на структуру та динаміку ринку, механізми ціноутворення в умовах критичного зростання світових цін, а також стратегічний аналіз можливостей та загроз розвитку галузі в середньостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення комплексного маркетингового аналізу ринку кави в Україні з урахуванням глобальних тенденцій світового виробництва та споживання, ідентифікація ключових факторів ціноутворення, а також розробка стратегічних рекомендацій для учасників вітчизняної кавової індустрії.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: проаналізувати динаміку світового виробництва кави та визначити її вплив на український ринок; дослідити структуру та динаміку імпорту кави в Україну; виявити ключові фактори ціноутворення

Таблиця 2. Прогноз виробництва кави основними країнами-виробниками у 2024—2026 рр., млн мішків

Країна	2024 р.	2025 р.	2025/2026 (прогноз)	Зміна 2025/2024, %	Основний вид кави
Бразилія	66,3	65,6	63,0-65,0	-1,1 / -4,9	80% арабіка, 20% робуста
В'єтнам	27,5	30,1	30,8	+9,5 / +12,0	95% робуста, 5% арабіка
Колумбія	12,5-12,8	13,6	13,8	+6,6 / +10,4	100% арабіка
Індонезія	8,2	10,9	11,2	+33,7 / +37,4	87% робуста, 13% арабіка
Ефіопія	8,6	8,6	11,6	0,0 / +34,9	100% арабіка
Гондурас	5,0	5,3	5,5-6,0	+6,0 / +10,0	переважно арабіка
Індія	6,1	6,0	6,2-6,5	-1,0 / +2,3	арабіка та робуста
Уганда	6,4	6,4	6,5-7,0	0,0 / +1,6	переважно робуста
Перу	4,0	4,0	4,2	0,0 / +5,0	70% високоякісна арабіка
Мексика	3,9	3,9	4,0	0,0 / +3,4	арабіка

Джерело: сформовано на основі [9, 10, 12, 13].

ня на українському ринку кави; провести SWOT-аналіз ринку для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виробництво кави становить одну з найважливіших галузей світової аграрної економіки, охоплюючи понад 70 країн у тропічному кліматичному поясі. Для більшості країн-виробників кавове зерно є ключовим експортним товаром та основним джерелом валютних надходжень. Географічно основні регіони виробництва кави розподіляються наступним чином: Південна Америка (48%), Азія і Океанія (29%), Африка (11%) та Центральна Америка і Кариби (11%) [9].

Світове споживання кави продовжує зростати випереджаючими темпами порівняно з виробництвом, що може призвести до скорочення світових запасів на 7,8% та подальшого зростання цін на кавове зерно. Детальну динаміку ключових показників світового ринку кави наведено у таблиці 1.

За даними таблиці 1, світове виробництво кави у 2025/2026 МР зросте на 3,5—4,3 млн мішків порівняно з попереднім сезоном і становитиме 176,2—178,8 млн мішків (по 60 кг кожен), що еквівалентно приблизно 10,7 млн т., це рекордний показник за всю історію. Основними драйверами зростання визначено відновлення виробництва у В'єтнамі та Індонезії після несприятливих погодних умов попередніх років, а також рекордні врожаї в Ефіопії.

Водночас спостерігається суттєва диференціація у виробництві за видами кави. Виробництво арабіки прогнозовано скоротиться на 1,7% до 97,0 млн мішків через посуху та високі температури у ключових регіонах Бразилії (штати Мінас-Жерайс та Сан-Паулу), що негативно вплинуло на цвітіння та формування плодів. Натомість виробництво робусти збільшиться на 7,9% до 81,7 млн мішків, завдяки сприятливим погодним умовам у В'єтнамі, Індонезії та Бразилії.

Детальну структуру виробництва кави провідними країнами-експортерами представлено у таблиці 2.

Світова торгівля кавою характеризується високим рівнем експортної орієнтованості країн-виробників, адже понад 70% виробленої кави надходить на міжнародні ринки. Основними експортерами залишаються Бразилія, В'єтнам, Колумбія та Індонезія, які забезпечують близько 65% світового експорту кавових зерен. Водночас світове споживання кави демонструє стійке зростання, збільшившись до 171,4 млн мішків у 2024 р. прогнозом досягнення 173,9—174,9 млн мішків у 2025/2026 МР. Ключовими споживачами є розвинені країни Європи та Північної Америки, а також динамічно зростаючі ринки Азії. Детальну структуру світового експорту та споживання кави представлено у таблиці 3.

Глобальний експорт кавових зерен у 2025/2026 МР зросте на 42 тис. т до 7,3 млн т (122 млн мішків), оскільки приріст постачання з В'єтнаму, Ефіопії та Індонезії більш ніж компенсує скорочення у Бразилії та Колумбії. Найбільшими імпортерами залишаються Європейський Союз з 2,7 млн т (45 млн мішків), США — 1,4 млн т (23,3 млн мішків), Японія — 372 тис. т (6,2 млн мішків), росія — 228 тис. т (3,8 млн мішків) та Швейцарія — 210 тис. т (3,5 млн мішків).

Світове споживання кави продовжує зростати і за прогнозами досягне рекордних 173,9—174,9 млн мішків. У 2022–2024 рр. спостерігався дефіцит кави на світовому ринку, найбільший з яких був у 2022 р. (8,6 млн мішків). Проте 2025 р. стане одним із небагатьох років, коли виробництво кави перевищить споживання, що дозволить сформувати світовий запас кави приблизно на рівні 1,3—3,9 млн мішків.

На тлі зростаючого попиту та обмеженої пропозиції у попередні роки кінцеві світові запаси скорочуються п'ятий рік поспіль — до 20,1 млн мішків. Це найнижчий показник за останні роки, що створює ризики для цінової стабільності на ринку. Востаннє профіцит кави (у розмірі 0,9 млн мішків) формувався у 2021 р.

Протягом 2024—2025 рр. на світовому ринку кави спостерігалось значне зростання цін. За індексом Міжнародної організації кави (ICO), ціни за останні роки майже потроїлися. Наприкінці 2024 — на початку 2025 р. відзначалося особливо високе зростання цін на каву, зокрема в лютому 2025 р. кава подорожчала у річному вираженні вдвічі [11].

Україна не вирощує кавові дерева через несприятливі кліматичні умови, тому вітчизняний ринок кави на 100% залежить від імпорту сировини та готової продукції. Імпорт кави здійснюється у двох основних формах: необсмажена (зелена) кава для подальшої переробки на території України та готова обсмажена кава у фасованому вигляді. Безмитне ввезення зеленого кавового зерна стало одним із ключових драйверів роз-

Таблиця 3. Динаміка основних показників світового ринку кави у 2022—2026 рр., млн мішків

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробництво	168,0	168,2	169,1	176,2-178,8
Споживання	176,6	173,2	171,4	173,9-174,9
Баланс (дефіцит/профіцит)	-8,6	-5,0	-2,3	+1,3-+3,9
Експорт	121,5	123,8	121,0	122,0-124,0
Кінцеві запаси	26,5	23,2	21,8	20,1-22,8

Джерело: сформовано на основі [9, 12].

Таблиця 4. Динаміка імпорту кави в Україну

Період	Обсяг імпорту, тис. т	Вартість імпорту, млн. дол. США	Темп зростання обсягу, %	Середня ціна, дол. США/т
2015	29,7	-	базовий період	-
2020	48,4	166,1	+63% до 2015	3432
2023	44,8	-	-7,5% до 2020	-
2024	48,4	279,0	+8,2% до 2023	5764

Джерело: сформовано на основі [14, 17—19].

витку вітчизняної кавової індустрії, дозволивши компанії створити потужності з обсмажування кави всередині країни [14, 15].

Український ринок кави демонструє сталу тенденцію до зростання споживання. За даними 2024 р., кожен українець у середньому випиває близько 15 чашок кави на тиждень, що еквівалентно приблизно 1,5 кг кави на душу населення на рік, а за деякими оцінками — до 3 кг меленої кави. Хоча це значно нижче за європейські показники (італієць споживає 5,5 кг, швед або фін — 12,4 кг), динаміка споживання натуральної кави в Україні залишається найвищою в Європі [16].

Детальну динаміку обсягів та вартості імпорту кави в Україну наведено у таблиці 4.

За період 2015—2020 рр. імпорт кави в Україну зріс на 63%, досягнувши у 2020 р. рівня 48,4 тис. т на загальну суму 166,1 млн дол. США. Проте у 2023 р. на тлі повномасштабного російського вторгнення обсяги імпорту скоротилися до 44,8 тис. т. У 2024 р. спостерігалось відновлення імпорту до рівня 48,4 тис. т. на суму 279 млн дол. США, що свідчить про зростання на 8,2% порівняно з 2023 р.

Особливістю динаміки 2024 р. стало різноспрямоване зміщення обсягів та вартості імпорту. У першому півріччі 2024 р. Україна імпортувала 22,6 тис. т кави, що на 6,1% менше порівняно з аналогічним періодом 2023 р. (24,1 тис. т). Водночас витрати на закупівлі кави за півроку виросли на 36,9% до 173,403 млн дол. США проти 126,7 млн дол. США за аналогічний період попереднього року. Це свідчить про суттєве подорожчання імпортованої кави: середня ціна тони зросла з 5257 дол. США до 7666 дол. США, тобто на 45,8%.

Основними постачальниками кави в Україну є європейські країни, які імпортують зелені зерна з країн-виробників та доводять їх до товарної кондиції. У першому півріччі 2024 р. Польща залишалася найбільшим постачальником з часткою 16,6% (28,8 млн дол. США), постачаючи переважно обсмажену фасовану каву. Бразилія посідає друге місце (12,8%, 22,1 млн дол. США), експортуючи зелене зерно для переробки на українських підприємствах, а Німеччина — третє (12,5%, 21,6 млн

Таблиця 5. Характеристика українського ринку кави за даними Statista, 2025 р.

Показник	At-home (роздріб)	Out-of-home (HoReCa)	Разом
Дохід, млн. дол. США (2025)	870,8	1480,0	2350,8
Прогноз річного приросту (CAGR 2025-2030), %	7,4	-	-
Обсяг, млн кг (2025)	60,8	8,2	68,9
Прогноз зростання обсягу (2026), %	1,4	-	-
Середній дохід на душу населення, дол.	22,3	-	-
Середній обсяг на душу населення, кг	1,6	-	-

Джерело: сформовано на основі [20].

Таблиця 6. Динаміка світових біржових цін на каву у 2022—2026 рр.

Дата	Ціна, центів/фунт	Ціна, USD/кг	Ціна, EUR/кг	Ціна, грн/кг	Зміна до попереднього періоду, %
31.12.2022	168,90	3,722	3,517	137,38	базовий період
31.12.2023	174,25	3,841	3,477	141,70	+3,2%
31.12.2024	321,00	7,077	6,763	260,99	+84,2%
31.12.2025	348,65	7,688	6,581	326,94	+8,6%
31.12.2026*	348,45	7,682	6,578	326,97	-0,1%

*станом на 07.01.2026.

Джерело: сформовано на основі [24].

дол. США) як європейський хаб переробки кави. До ТОП-5 країн-експортерів історично також входили В'єтнам та Індія, разом провідні постачальники забезпечували 57,3% імпортової кави.

Важливою особливістю є зникнення російської кави з українського ринку: якщо у 2013 р. росія була найбільшим постачальником (18,4%), то з 2022 р. Україна повністю відмовилася від російських поставок. Близько 51% кави імпортується в несмаженому вигляді і переробляється на території України, що свідчить про розвиток вітчизняної індустрії та наявність обсмажувальних потужностей. Частка натуральної обсмаженої кави перевищила 35% і продовжує зростати через попит на преміальні сорти та розвиток культури споживання якісної кави.

Український ринок кави характеризується двосегментною структурою споживання: роздрібний сегмент (at-home) та сегмент позадомашнього споживання через заклади HoReCa (out-of-home). Детальну характеристику структури та параметрів українського ринку кави наведено у таблиці 5.

За даними аналітичної компанії Statista, український ринок кави у 2025 р. оцінюється у 2,35 млрд. дол. США, з яких 870,8 млн дол. США припадає на роздрібну

торгівлю (at-home), а 1,48 млрд — на сегмент HoReCa (out-of-home). Прогнозується, що роздрібний ринок зростатиме з темпом 7,4% щорічно у період 2025—2030 рр., що свідчить про високий потенціал розвитку галузі.

Обсяг споживання кави в Україні у 2025 р. очікується на рівні 68,9 млн кг, з яких 60,8 млн кг (88,2%) припадає на домашнє споживання, а 8,16 млн кг (11,8%) — на споживання в закладах громадського харчування. Середній обсяг споживання на душу населення становить 1,56 кг на рік для домашнього сегменту.

Структура українського ринку кави за типами продукції включає обсмажену каву (зернова та мелена) та розчинну каву. Хоча українці все ще віддають перевагу розчинній каві, попит на зернову каву зростає дуже динамічно, і його темп є найвищим в Європі. Цьому сприяє зростання культури споживання кави та відкриття нових кав'ярень, особливо в сегменті specialty coffee.

Зростання цін на каву на локальному ринку спостерігається від початку повномасштабного вторгнення у 2022 р. і ймовірно, тенденція продовжиться через подорожчання на світових ринках [21].

Станом на грудень 2025 р. середня ціна чашки еспreso в Україні становила 41 грн, що на 17% більше порівняно з попереднім роком. Найдорожче еспreso подавали на Львівщині (47 грн за чашку), а найдешевше — на Хмельниччині. Найбільший річний приріст вартості кави (+26%) зафіксували на Сумщині [22].

За прогнозами експертів, при збереженні відносно стабільності воєнної ситуації зростання вартості кави для українських споживачів на початку 2026 р. не повинно перевищити 10%. Проте обсмажувальники відчують подорожчання вже з початку січня, а до лютого 2026 р. ціни для споживачів можуть стати аномально високими: чашка еспreso, яка наприкінці 2025 р. коштувала близько 40—45 грн, може подорожчати до 70 грн [23].

Ринок кави в Україні цілком залежить від імпорту й глобальної ситуації в галузі, а також зазнає значних воєнних ризиків. Українські компанії-імпортери працюють в умовах надзвичайно високих ризиків, що призводить до додаткових витрат на страхування, зберігання та логістику. Незважаючи на повномасштабне російське вторгнення, український ринок кави продовжує розвиватися. Власники кавового бізнесу коригують бізнес-моделі, розвивають незвичні для них напрями та опановують нові формати роботи.

Ціноутворення на українському ринку кави значною мірою залежить від динаміки світових біржових котирувань, оскільки Україна не виробляє власну каву і повністю залежить від імпорту. Світові ціни на каву формуються на основних товарних біржах, зокрема New York Intercontinental Exchange (ICE) для арабіки та лондонській біржі для робусти.

Світові біржові ціни на каву демонструють значну волатильність та формуються під впливом кліматичних умов у країнах-виробниках, глобальних логістичних викликів та співвідношення попиту і пропозиції. Детальну динаміку світових біржових цін на каву у різних валютах представлено у таблиці 6.

За даними порталу Minfin, станом на 7 січня 2026 р. світові біржові ціни на каву становлять 348,45 центів

Таблиця 7. Індекс Еспreso: середня ціна чашки еспreso в Україні, 2017—2025 рр.

Рік	Середня вартість еспreso, грн	Зміна до попереднього року, грн	Зміна до попереднього року, %	Індекс до 2017 року, %
2017	15	базовий рік	базовий рік	100,0
2018	16	+1	+6,7	106,7
2019	17	+1	+6,3	113,3
2020	19	+2	+11,8	126,7
2021	21	+2	+10,5	140,0
2022	25	+4	+19,0	166,7
2023	29	+4	+16,0	193,3
2024	35	+6	+20,7	233,3
2025	41	+6	+17,1	273,3

Джерело: сформовано на основі [25].

Таблиця 8. SWOT-аналіз ринку кави в Україні

за фунт, що еквівалентно 7,682 дол. за кілограм або 326,97 грн за кілограм. Для визначення ваги кави на біржах використовується фунт (Lb) — традиційна вагова одиниця, яка дорівнює 0,45359237 кг, при цьому вартість кави традиційно визначається у центах за 1 фунт.

Аналіз динаміки світових цін на каву за останні чотири роки демонструє суттєве подорожчання сировини. Найбільше зростання спостерігалось у 2024 р., коли ціни підскочили на 84,2% порівняно з 2023 р. — з 3,841 дол. до 7,077 дол. за кілограм. У 2025 р. зростання продовжилося, але вже більш помірними темпами (+8,6%), досягнувши рівня 7,688 дол. за кілограм.

Роздрібні ціни на каву в Україні зазнали значних змін протягом останніх років, детальну динаміку роздрібних цін на еспресо в Україні представлено у таблиці 7.

Індекс Еспресо — економічний показник, який використовується для вимірювання вартості стандартної порції еспресо в різних містах і є корисним для порівняння рівня цін і вартості життя. За даними Опендатабот, середня ціна чашки еспресо в Україні у грудні 2025 р. склала 41 грн, що на 17,1% більше порівняно з груднем 2024 р. (35 грн).

Аналіз динаміки Індексу Еспресо за період 2017 — 2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання цін. За дев'ять років середня ціна еспресо зросла з 15 грн до 41 грн, тобто у 2,7 рази або на 173,3%. Особливо інтенсивне подорожчання спостерігалось у період повномасштабної війни: з 2022 р. еспресо подорожчало майже у 2 рази — з 25 грн до 41 грн.

Важливо зауважити, що еспресо є основною складовою кожного кавового напою, тому його вартість напряма впливає на ціну будь-якого напою в кав'ярні. Це робить Індекс Еспресо репрезентативним показником цінової кон'юнктури всього ринку кавових напоїв у сегменті HoReCa.

Комплексна оцінка стану та перспектив розвитку українського ринку кави потребує систематизованого аналізу внутрішніх можливостей і обмежень галузі у контексті зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність вітчизняної кавової індустрії, та сформулювати стратегічні орієнтири її розвитку. Детальний SWOT-аналіз ринку кави в Україні представлено у таблиці 8.

Аналіз українського ринку кави свідчить про його динамічний розвиток навіть в умовах воєнного стану. Використовуючи розвинену інфраструктуру обсмажування та зростаючу кавову культуру, українські вироб-

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
— динамічне зростання попиту на каву — розвинена інфраструктура обсмажування кави — активний розвиток кавової культури та спеціалізованих кав'ярень — формування власних національних брендів — безмитне ввезення зеленої кави — високий професіоналізм бариста та розвиток кавової освіти — наявність потужностей для виробництва розчинної кави — зростання онлайн-продажів кави	— повна залежність від імпорту сировини — низький рівень споживання на душу населення — домінування розчинної кави в структурі споживання — висока чутливість споживачів до цінових коливань — обмежена впізнаваність українських брендів порівняно з міжнародними — високі логістичні витрати через воєнний стан — недостатня диверсифікація каналів постачання — залежність від коливань валютного курсу
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
— потенціал зростання споживання до європейського рівня — інтеграція до ЄС та доступ до європейських ринків — зростання середнього класу та купівельної спроможності в перспективі — розвиток офісного споживання та кавових корнерів — диверсифікація форматів (кав'ярні, drive-through, food trucks) — розвиток власного експорту переробленої кави в майбутньому — співпраця з міжнародними кавовими брендами — впровадження інновацій (капсульна кави, RTD-напої) — розвиток культури споживання якісної кави через освіту споживачів — зростання попиту на органічну та сертифіковану каву	— продовження повномасштабної війни та пов'язані з нею ризики — волатильність світових цін на каву — порушення логістичних ланцюгів постачання — девальвація гривні та подорожчання імпорту — зростання витрат на електроенергію для обсмажування — кліматичні зміни в країнах-виробниках кави — посилення конкуренції з боку міжнародних мереж — економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності — можливі митні обмеження або зміна податкової політики — залежність від обмеженої кількості постачальників

ники можуть активно нарощувати виробництво якісної кави для внутрішнього ринку та потенційного експорту. Динамічне зростання попиту в поєднанні з величезним потенціалом збільшення споживання створює сприятливі умови для масштабування бізнесу.

Низький поточний рівень споживання слід розглядати як можливість для зростання через освітні програми та популяризацію кавової культури. Залежність від імпорту можна компенсувати диверсифікацією постачальників та розвитком довгострокових партнерських відносин з виробниками.

Розвинена місцева переробка дозволяє частково захиститися від волатильності світових цін через створення доданої вартості всередині країни. Національні бренди можуть конкурувати з міжнародними через акцент на локальній ідентичності та якості.

Найбільш вразливою є залежність від імпорту в умовах воєнних ризиків та валютної нестабільності. Необхідні страхові механізми, створення стратегічних запасів та хеджування валютних ризиків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Український ринок кави демонструє парадоксальну стійкість в умовах повномасштабної війни, зберігаючи тенденцію до зростання споживання навіть за несприятливих економічних обставин. Імпорт кави у 2024 р. відновився до рівня 48,4 тис. т, що свідчить про високу

адаптивність вітчизняної кавової індустрії та сформовану культуру споживання.

Критичне зростання світових біржових цін на каву (на 84,2% у 2024 р.) стало визначальним фактором ціноутворення на українському ринку. Середня ціна чашки еспreso зросла з 15 грн у 2017 р. до 41 грн у 2025 р., що становить подорожчання у 2,7 рази. Прогнозоване зростання цін до 70 грн за чашку на початку 2026 р. може призвести до трансформації споживчої поведінки та зміщення попиту у бік більш доступних сегментів.

Структурні зміни у світовому виробництві кави, зокрема скорочення виробництва арабіки на 1,7% та зростання робусти на 7,9%, формують нові виклики для українських імпортерів щодо диверсифікації постачань та забезпечення якості продукції. Рекордне світове виробництво 176,2—178,8 млн мішків у 2025/2026 МР може частково стабілізувати цінову кон'юнктуру, проте кінцеві запаси на рівні 20,1 млн мішків залишаються критично низькими.

Розвинена вітчизняна інфраструктура обсмажування кави, де 51% імпорту становить зелене зерно, створює конкурентні переваги через формування доданої вартості всередині країни. Це дозволяє частково компенсувати волатильність світових цін та розвивати національні бренди, здатні конкурувати з міжнародними гравцями.

SWOT-аналіз ідентифікував залежність українського ринку від імпорту як основну вразливість, що посилюється воєнними ризиками та валютними коливаннями. Водночас величезний потенціал зростання споживання (з 1,5 кг до європейського рівня 5—12 кг на душу населення) та формування сталої кавової культури створюють стратегічні можливості для розвитку галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у декількох напрямках, необхідний поглиблений аналіз трансформації споживчої поведінки в умовах різкого зростання цін, включаючи сегментацію споживачів за ціновою чутливістю та дослідження механізмів переключення між сегментами ринку; потребує вивчення ефективності різних стратегій адаптації кавового бізнесу до воєнних умов, включаючи інструменти хеджування ризиків, оптимізацію логістичних ланцюгів та формування стратегічних запасів; актуальним є дослідження потенціалу експорту української переробленої кави на європейські ринки в контексті євроінтеграційних процесів; доцільним є аналіз впливу цифровізації кавового бізнесу на конкурентоспроможність вітчизняних операторів, включаючи онлайн-канали продажів, програми лояльності та інструменти маркетингової комунікації.

Література:

1. Зибарева О. В., Воронюк Т. А. Ринок кави в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економічний форум. 2018. № 1. С. 25—30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_5
2. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Інноваційна економіка. 2020. № 7—8. С. 63—67. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/315>
3. Воробйов К., Гуржій Н. Маркетингова політика основних гравців ринку кави України. Економічний простір. 2022. № 182. С. 44—50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-6>

4. Воробйов К., Гуржій Н. Ринок кави в Україні: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-67>

5. Россоха В. Потенціал ринку кави в Україні та світі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44>

6. Вітюк А., Залевська А. Аналіз розвитку ринку кавових напоїв в Україні. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 72—80. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.72.80>

7. Церклевич В., Турчиняк М., Польова О. Теорія "кавових хвиль" і тренди розвитку кавового бізнесу в Україні. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2024. № 4 (14). С. 35—42. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(14\).2024.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(14).2024.6)

8. Дубовий О. Маркетинг інновацій у розрізі сучасного кавового ринку. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-159>

9. Прогноз світового виробництва кави у 2025 році. Gemini. 2025. URL: <https://gemini.ua/prognoz-svitovogo-virobnictva-kavi-u-2025-roci/>

10. Мінсільгосп США спрогнозував рекорд у світовому виробництві кави. UkrAgroConsult. 2025. URL: <https://ukragroconsult.com/news/minsily-gosp-ssha-sprognozuvav-rekord-u-svitovomu-vyrobnyctvi-kavy/>

11. Світове виробництво кави у 2025/2026 сезони буде рекордним — майже 180 млн мішків. BIN.ua. 2025. URL: <https://bin.ua/news/economics/aic/336502-svitove-virobnictvo-kavi-u-20252026-sezoni-bude.html>

12. Глобальне виробництво кави у 2025/2026 МР зросте на 3,5 млн мішків. Агро Перспектива. 2026. URL: <https://agroperspectiva.com/ru/news/198648>

13. Халаєвська В. Світова індустрія кави: рейтинг найбільших країн, у яких вирощують зерна. CoffeeOK. 2026. URL: <https://blog.coffeeok.com.ua/uk/virobnictvo-kavi-u-sviti-rejting-krayin-lideriv/>

14. Україна у I півріччі скоротила імпорт кави на 6,1%, чаю на 22,9%. Interfax-Україна. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1091226.html>

15. Огляд ринку кави в Україні 2024 рік. BMG. 2024. URL: <https://bmg-ua.com/review/coffee-market-in-ukraine/>

16. Український ринок кави: спеціальний звіт. Pro-Consulting. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrainskij-rynok-kofe-specialnyj-otchet>

17. Україна збільшила імпорт кави. AgroNews. 2024. URL: <https://agronews.ua/news/ukrayina-zbilshyla-import-kavy/>

18. Україна у 2024 збільшила імпорт кави до 48,4 тис тонн. Агро Перспектива. 2025. URL: <https://www.agroperspectiva.com/ru/news/194952>

19. Імпорт кави до України зріс на 63% за 5 років. Agravery. 2021. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/import-kavi-do-ukraini-zris-na-63-za-5-rokiv>

20. Coffee — Ukraine. Statista Market Forecast. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/ukraine>

21. Мурдза Я. Запаси скоротилися, а ціна зростатиме: чого чекати від вартості кави у 2026 році. Агро 24

TB. 2026. URL: https://24tv.ua/agro24/kava-ukrayini-yak-tsina-zrostatime-2026-rotsi_n2983070

22. Індекс Еспресо: на 17% подорожчала чашка кави за рік. Де найдорожча кави в Україні? Опендatabot. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/espresso-index-2025>

23. Кава в Україні може суттєво здорожчати. Konkurent. 2024. URL: <https://konkurent.ua/publication/130939/kava-mozhe-podorozhchati-v-polovinu/>

24. Світові ціни на каву. Minfin.com.ua. 2026. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/coffee/>

25. Індекс Еспресо. Опендatabot. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/open/espresso-index>

References:

1. Zybarena, O.V. and Voroniuk, T.A. (2018), "Coffee market in Ukraine: current status and prospects for development", *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 25—30, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_5 (Accessed 7 January 2026).

2. Voroniuk, T.A. (2020), "Application of M. Porter's competitive strategies in the activities of coffee houses", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 7—8, pp. 63—67, available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/315> (Accessed 7 January 2026).

3. Vorobyov, K. and Hurzhii, N. (2022), "Marketing policy of the major players of the coffee market of Ukraine", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 182, pp. 44—50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-6>.

4. Vorobyov, K. and Hurzhii, N. (2022), "Coffee market in Ukraine: trends and prospects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-67>.

5. Rossokha, V. (2024), "Potential of the coffee market in Ukraine and the world", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44>.

6. Vitiuk, A. and Zalievska, A. (2023), "Analysis of the development of the coffee beverages market in Ukraine", *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 72—80. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.72.80>.

7. Tserklevych, V. Turchyniak, M. and Polova, O. (2024), "Theory of "coffee waves" and development trends of the coffee business in Ukraine", *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vol. 4 (14), pp. 35—42. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(14\).2024.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(14).2024.6).

8. Dubovyi, O. (2025), "Innovation marketing in the scope of the modern coffee market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-159>.

9. Gemini (2025), "Forecast of global coffee production in 2025", available at: <https://gemini.ua/prognoz-svitovogo-virobnictva-kavi-u-2025-roci/> (Accessed 7 January 2026).

10. UkrAgroConsult (2025), "US Ministry of Agriculture forecasts record in global coffee production", available at: <https://ukragroconsult.com/news/minsilygosp-ssha-sprognozuvav-rekord-u-svitovomu-vyrobnytvi-kavy/> (Accessed 7 January 2026).

11. BIN.ua (2025), "Global coffee production in the 2025/2026 season will be record — almost 180 million bags", available at: <https://bin.ua/news/economics/aic/336502-svitove-virobnictvo-kavi-u-20252026-sezonibude.html> (Accessed 7 January 2026).

12. Ahro Perspektyva (2026), "Global coffee production in 2025/2026 MY will increase by 3.5 million bags", available at: <https://agroperspektiva.com/ru/news/198648> (Accessed 7 January 2026).

13. Khalaievska, V. (2026), "Global coffee industry: ranking of the largest countries that grow beans", *CoffeeOK*, available at: <https://blog.coffeeok.com.ua/uk/virobnictvo-kavi-u-sviti-rejting-krayin-lideriv/> (Accessed 7 January 2026).

14. Interfax-Ukraine (2025), "Ukraine reduced coffee imports by 6.1% and tea by 22.9% in the first half of the year", available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1091226.html> (Accessed 7 January 2026).

15. BMG (2024), "Review of the coffee market in Ukraine 2024", available at: <https://bmg-ua.com/review/coffee-market-in-ukraine/> (Accessed 7 January 2026).

16. Pro-Consulting (2020), "Ukrainian coffee market: special report", available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ukrainskij-rynok-kofe-specialnyj-otchet> (Accessed 7 January 2026).

17. AgroNews (2024), "Ukraine increased coffee imports", available at: <https://agronews.ua/news/ukrayina-zbilshyla-import-kavy/> (Accessed 7 January 2026).

18. Ahro Perspektyva (2025), "Ukraine increased coffee imports to 48.4 thousand tons in 2024", available at: <https://www.agroperspektiva.com/ru/news/194952> (Accessed 7 January 2026).

19. Agravery (2021), "Coffee imports to Ukraine increased by 63% over 5 years", available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/import-kavi-do-ukrainizris-na-63-za-5-rokiv> (Accessed 7 January 2026).

20. Statista Market Forecast (2025), "Coffee — Ukraine", available at: <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/ukraine> (Accessed 7 January 2026).

21. Murdza, Ya. (2026), "Stocks have decreased, and the price will increase: what to expect from the cost of coffee in 2026", *Ahro 24 TV*, available at: https://24tv.ua/agro24/kava-ukrayini-yak-tsina-zrostatime-2026-rotsi_n2983070 (Accessed 7 January 2026).

22. Opendatabot (2025), "Espresso Index: a cup of coffee has risen in price by 17% per year. Where is the most expensive coffee in Ukraine?", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/espresso-index-2025> (Accessed 7 January 2026).

23. Konkurent (2024), "Coffee in Ukraine may become significantly more expensive", available at: <https://konkurent.ua/publication/130939/kava-mozhe-podorozhchati-v-polovinu/> (Accessed 7 January 2026).

24. Minfin.com.ua (2026), "Global coffee prices", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/commodities/coffee/> (Accessed 7 January 2026).

25. Opendatabot (2026), "Espresso Index", available at: <https://opendatabot.ua/open/espresso-index> (Accessed 7 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

О. Б. Школенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, ДУ "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2792-1523>
Є. Ю. Терещенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2272-5224>
О. Ю. Чернишов,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, ДУ "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0422-2252>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.192

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

O. Shkolenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"
E. Tereshchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
O. Chernyshov,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, State University "Kyiv Aviation Institute"

MARKETING INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF RISK ASSESSMENT AND CRISIS PREVENTION

У статті досліджено сутність маркетингових інновацій в системі оцінювання ризиків та попередження криз на підприємствах в умовах високої турбулентності бізнес-середовища. Обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових індикаторів ринкової позиції, клієнтської лояльності, репутації бренду та конкурентного середовища з традиційними фінансовими метриками у єдину систему раннього попередження. Розроблено комплексну класифікацію ризиків за джерелами виникнення, сферою прояву, ступенем впливу, можливістю прогнозування, часовим горизонтом та можливістю страхування з відповідними методами їх оцінювання. Запропоновано систему індикаторів раннього попередження кризових явищ, що охоплює фінансові, виробничі, ринкові, організаційні та стратегічні показники з визначенням критичних значень та частоти моніторингу. Представлено методологію розрахунку інтегрального індексу ризику кризи та правила реагування для різних рівнів ризику. Обґрунтовано доцільність використання якісних методів оцінювання ризиків, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод Дельфі, матриці ризиків та сценарне планування. Визначено особливості адаптації системи оцінювання ризиків до умов екстремальної невизначеності воєнного часу.

The article examines the essence of marketing innovations in the system of risk assessment and crisis prevention at enterprises in conditions of high turbulence of the business environment. The necessity of integrating marketing indicators of market position, customer loyalty, brand reputation and competitive environment with traditional financial metrics into a unified early warning system is substantiated. A comprehensive classification of risks has been developed according to sources of origin, sphere of manifestation, degree of impact, possibility of forecasting, time horizon and possibility of insurance with appropriate methods of their assessment. The system of early warning indicators of crisis phenomena is proposed, covering financial, production, market, organizational and strategic indicators with determination of critical values and monitoring frequency. The methodology for calculating the integral crisis risk index and response rules for different risk levels are presented. The expediency of using qualitative methods of risk assessment is substantiated, including SWOT analysis, PEST analysis, Delphi method, risk matrices and scenario planning. The peculiarities of adapting the risk assessment system to the conditions of extreme uncertainty of wartime are determined. The article proves that marketing innovations in the form of comprehensive early warning systems can become one of the key factors for enterprise survival, their adaptation to extreme challenges and maintaining operational capacity even in conditions of high uncertainty. The integration of quantitative and qualitative risk assessment methods provides multilevel diagnostics of threats, which covers not only financial indicators, but also market signals of customer loss, reputational threats, personnel problems and strategic risks of technological lag. The implementation of innovative systems for monitoring critical indicators should ensure not only timely detection of crisis trends, but also creation of conditions for preventive risk management through establishing threshold values, determining control frequency and forming clear protocols for responding to warning signals. Special importance is attached to adapting traditional risk management methods to the specifics of wartime, when standard forecasts based on historical data lose reliability, and enterprises need tools for stress testing, shortening planning horizons, forming reserves and preparing action plans for extreme scenarios.

Ключові слова: маркетингові інновації, оцінювання ризиків, попередження криз, система раннього попередження, антикризове управління, індикатори ризику, інтегральний індекс ризику, превентивна діагностика.

Key words: marketing innovations, risk assessment, crisis prevention, early warning system, crisis management, risk indicators, integral risk index, preventive diagnostics.

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

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та турбулентності, де традиційні методи оцінювання ризиків та попередження криз втрачають свою ефективність, поступаючись місцем маркетинговим інноваціям у системі діагностики та раннього виявлення загроз. Якщо раніше оцінювання ризиків обмежувалося переважно фінансовими показниками та коефіцієнтним аналізом, то сьогодні підприємства потребують комплексного інноваційного підходу, де маркетингові індикатори ринкової позиції, клієнтської лояльності, репутації бренду та конкурентного середови-

ща інтегруються з фінансовими метриками у єдину систему раннього попередження. Це робить критично важливим не просто реагування на вже розгорнуті кризи, а саме впровадження маркетингових інновацій для їх превентивного виявлення на ранніх стадіях, коли підприємство ще володіє достатніми ресурсами та управлінським маневром для відвернення загрози або мінімізації її впливу.

Маркетингові інновації в системі оцінювання ризиків та попередження криз стають не просто бажаною практикою менеджменту, а необхідною умовою виживання та збереження конкурентоспроможності в умовах турбулентності. Традиційні підходи до ризик-менеджменту, засновані виключно на аналізі історичних фінансових даних та припущенні про відносну стабільність зовнішнього середовища, виявляються

малоефективними в умовах, коли минулі закономірності перестають працювати, а майбутнє стає принципово непередбачуваним. Інноваційний маркетинговий підхід передбачає, що компанії одночасно моніторять фінансові, операційні, ринкові, репутаційні, кадрові та стратегічні індикатори, інтегруючи їх у комплексну систему раннього попередження, яка використовує сучасні аналітичні інструменти, щоб виявляти слабкі сигнали кризи до того, як вони стануть очевидними у фінансовій звітності.

Додатково зростає значення маркетингових інновацій у формі інтеграції кількісних та якісних методів оцінювання ризиків, оскільки багато критичних загроз — репутаційні кризи, втрата довіри споживачів, технологічне відставання, зміна споживчих переваг, скорочення ринкової частки — важко формалізувати у вигляді числових показників, але саме вони можуть стати тригерами системної кризи підприємства. У таких умовах інноваційна система діагностики та оцінювання ризиків має поєднувати класичні моделі прогнозування банкрутства з маркетинговими інструментами аналізу конкурентного середовища, клієнтської задоволеності, ринкової позиції та інноваційного потенціалу, створюючи багаторівневу систему моніторингу, яка є одночасно комплексною, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування. Особливої актуальності маркетингові інновації в оцінюванні ризиків набувають в українських реаліях, де воєнна агресія створила екстремальний рівень невизначеності, вимагаючи від підприємств переосмислення базових принципів управління ризиками та впровадження інноваційних маркетингових підходів до антикризової діагностики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях антикризового управління та ризик-менеджменту помітним є зсув акцентів від класичних фінансових моделей діагностики до комплексної логіки інтеграції маркетингових індикаторів у систему раннього попередження криз. Так, Лункіна І.Ю. [1] у межах аналізу антикризового управління підкреслює, що саме рання діагностика кризових явищ є одним з фундаментальних принципів ефективного менеджменту, оскільки дозволяє створити систему найбільш ефективних методів протидії та попередження кризи. Ця позиція є важливою для нашої теми, оскільки маркетингові інновації в оцінюванні ризиків дедалі частіше працюють як інструменти превентивного виявлення загроз, а не лише як засоби реагування на вже розгорнуті кризи.

Смерічевський С.Ф. та Кривов'язюк І.В. [2] виділяють три рівні ризик — менеджменту в системі антикризового управління: стратегічний рівень — ідентифікація та оцінка системних ризиків, що загрожують довгостроковому існуванню підприємства; тактичний рівень — оцінка операційних та фінансових ризиків, що впливають на поточну діяльність; оперативний рівень — моніторинг критичних індикаторів та швидке реагування на негативні сигнали. Автори зазначають, що маркетингові інновації мають інтегруватися на всіх трьох рівнях, забезпечуючи комплексний підхід до діагностики загроз.

Вівчар О. та Кос Т. [3] наголошують на необхідності формування комплексної системи індикаторів раннього попередження, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства. Індикатори мають бути кількісно вимірюваними, актуальними, своєчасними та дієвими, поєднуючи фінансові показники з ринковими, репутаційними та організаційними метриками. У цифровому вимірі це означає, що система оцінювання ризиків не може обмежуватися лише фінансовою звітністю, вона має включати маркетингові індикатори втрати клієнтів, зниження лояльності, погіршення репутації та ослаблення конкурентних позицій.

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. [4] підкреслюють, що система індикаторів має бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, його розміру, галузі та стадії життєвого циклу. Автори акцентують увагу на тому, що маркетингові інновації у формі персоналізованих систем моніторингу дозволяють виділити критичні показники, які мають найбільший вплив на ймовірність виникнення кризи для конкретної компанії.

Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. [5] пропонують використовувати систему вагових коефіцієнтів для інтеграції різних індикаторів у єдиний індекс ризику кризи, що є важливою інновацією в методології оцінювання. Автори наголошують на важливості сценарного планування в умовах високої невизначеності, коли підприємства мають мати готові плани дій для різних сценаріїв розвитку подій, включаючи екстремальні, що вимагає поєднання фінансових моделей з маркетинговими інструментами стратегічного аналізу.

Копитко М. та Грицан В. [6] підкреслюють, що в умовах впливу чинників війни система оцінювання ризиків має враховувати специфічні фактори невизначеності, пов'язані з воєнними діями, що вимагає модернізації традиційних підходів до ризик-менеджменту. Зокрема, стандартні методи прогнозування на основі історичних даних стають менш надійними в умовах радикальних змін зовнішнього середовища, що робить маркетингові інновації у формі якісних методів аналізу критично важливими для адекватної діагностики загроз та можливостей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та обґрунтування комплексного підходу до інтеграції маркетингових інновацій у систему оцінювання ризиків та попередження криз на підприємствах, який забезпечує поєднання кількісних фінансових індикаторів з якісними маркетинговими методами діагностики в умовах високої турбулентності та невизначеності бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективного оцінювання та управління ризиками необхідна їх чітка класифікація. Систематизація ризиків дозволяє структурувати процес їх ідентифікації, обрати відповідні методи оцінки та розробити адекватні заходи мінімізації. Класифікацію основних видів ризиків у системі антикризового управління представлено у таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація ризиків у системі антикризового управління підприємством

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Характеристика	Методи оцінювання
За джерелом виникнення			
Зовнішні	Макроекономічні	Інфляція, коливання валютних курсів, зміна процентних ставок	Аналіз макроекономічних показників, сценарне моделювання
	Політичні	Зміна законодавства, політична нестабільність, воєнні конфлікти	PEST-аналіз, експертні оцінки
	Ринкові	Зміна попиту, посилення конкуренції, втрата ринків збуту	Маркетинговий аналіз, Porter's Five Forces
	Природні	Стихійні лиха, епідемії, екологічні катастрофи	Аналіз історичних даних, картування ризиків
Внутрішні	Фінансові	Дефіцит ліквідності, надмірна закредитованість, неефективна структура капіталу	Коефіцієнтний аналіз, моделі прогнозування банкрутства
	Операційні	Збої у виробництві, проблеми якості, неефективні процеси	Процесний аналіз, статистичний контроль якості
	Управлінські	Помилки менеджменту, відсутність стратегії, неефективна структура	Управлінський аудит, оцінка ефективності менеджменту
	Кадрові	Плинність персоналу, низька кваліфікація, демотивація	HR-аналітика, оцінка людського капіталу
За сферою прояву			
	Фінансові ризики	Ризики неплатоспроможності, втрати фінансової стійкості, зниження прибутковості	Моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера, Бівера; VaR-аналіз
	Виробничі ризики	Ризики зупинки виробництва, зниження продуктивності, зростання собівартості	Аналіз технічного стану, оцінка виробничих потужностей
	Комерційні ризики	Ризики втрати клієнтів, зниження обсягів продажів, неплатежів покупців	Аналіз дебіторської заборгованості, оцінка кредитоспроможності контрагентів
	Інноваційні ризики	Ризики невдалих інвестицій у R&D, технологічного відставання	Оцінка інноваційних проєктів, технологічний аудит
За ступенем впливу			
	Критичні	Загрожують існуванню підприємства	Комплексна діагностика, стрес-тестування
	Значні	Суттєво впливають на результати діяльності	Сценарний аналіз, імітаційне моделювання
	Помірні	Мають обмежений вплив на окремі показники	Статистичний аналіз, експертні оцінки
	Незначні	Практично не впливають на діяльність	Моніторинг ключових показників
За можливістю прогнозування			
	Прогнозовані	Можуть бути передбачені на основі аналізу трендів	Трендовий аналіз, екстраполяція
	Частково прогнозовані	Можливість прогнозування обмежена	Сценарний аналіз, метод Дельфі
	Непрогнозовані	Форс-мажорні обставини, "чорні лебеді"	Планування на випадок надзвичайних ситуацій, формування резервів
За часовим горизонтом			
	Короткострокові	Виникають протягом року	Оперативний моніторинг, короткострокове прогнозування
	Середньострокові	Проявляються протягом 1-3 років	Тактичне планування, середньострокові прогнози
	Довгострокові	Актуальні на горизонті понад 3 роки	Стратегічний аналіз, довгострокове прогнозування
За можливістю страхування			
	Страховальні	Можуть бути передані страховим компаніям	Аналіз вартості та доцільності страхування
	Нестраховальні	Не можуть бути застраховані	Самострахування, формування резервних фондів

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 8, 9, 10]

Наведена класифікація дозволяє структурувати систему ризик-менеджменту підприємства та обрати відповідні методи оцінювання для кожного типу ризиків. Важливо розуміти, що у реальній діяльності підприємства різні види ризиків взаємопов'язані та можуть посилювати один одного, створюючи так званий каскадний або синергетичний ефект.

Система раннього попередження (Early Warning System, EWS) є ключовим елементом превентивного

антикризового управління. Ефективна EWS дозволяє виявити кризові тенденції на стадії їх зародження, коли підприємство ще має достатньо ресурсів для коригування ситуації без радикальних заходів.

Вівчар О. та Кос Т. наголошують на необхідності формування комплексної системи індикаторів, що охоплюють усі ключові аспекти діяльності підприємства [3]. Індикатори мають бути кількісно вимірюваними, актуальними, своєчасними та дієвими. Систему

Таблиця 2. Система індикаторів раннього попередження кризових явищ

Група індикаторів	Конкретні показники	Критичні значення / Тривожні сигнали	Частота моніторингу
Фінансові індикатори			
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	< 1,5 (тривожний); < 1,0 (критичний)	Щотижня
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	< 1,0 (тривожний); < 0,6 (критичний)	Щотижня
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	< 0,2 (тривожний); < 0,1 (критичний)	Щодня
	Чистий оборотний капітал	Від'ємне значення або зниження на 25%+	Щотижня
Платоспроможність	Коефіцієнт автономії	< 0,5 (тривожний); < 0,3 (критичний)	Щомісяця
	Коефіцієнт фінансового левериджу	> 2,0 (тривожний); > 3,0 (критичний)	Щомісяця
	Коефіцієнт покриття відсотків	< 2,0 (тривожний); < 1,0 (критичний)	Щомісяця
Прибутковість	Рентабельність активів (ROA)	< 5% (тривожний); від'ємне (критичний)	Щомісяця
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	< 10% (тривожний); від'ємне (критичний)	Щомісяця
	Рентабельність продажів (ROS)	Зниження на 20%+ за квартал	Щомісяця
Грошові потоки	Операційний грошовий потік	Від'ємний протягом 2+ місяців	Щотижня
	Коефіцієнт достатності грошового потоку	< 1,0 (неможливість покрити зобов'язання)	Щотижня
Заборгованість	Період обігу дебіторської заборгованості	Збільшення на 30%+	Щотижня
	Частка простроченої кредиторської заборгованості	> 20% від загальної суми	Щодня
	Співвідношення дебіторської до кредиторської	< 0,8 або > 1,5	Щотижня
Виробничі індикатори			
Обсяги виробництва	Темп зміни обсягу виробництва	Зниження на 15%+ за квартал	Щотижня
	Коефіцієнт використання потужностей	< 70%	Щотижня
	Обсяг незавершеного виробництва	Зростання на 25%+	Щомісяця
Собівартість	Темп зростання собівартості	Перевисує темп зростання виручки на 10%+	Щомісяця
	Питома вага постійних витрат	Зростання на 15%+	Щомісяця
Якість	Рівень браку	> 5%	Щодня
	Кількість рекламаций	Зростання на 30%+	Щотижня
Ефективність	Продуктивність праці	Зниження на 10%+ за квартал	Щомісяця
	Фондовіддача	Зниження на 15%+ за рік	Щоквартально
Ринкові індикатори			
Збут	Темп зміни обсягу продажів	Зниження на 15%+ за квартал	Щотижня
	Портфель замовлень	Зниження на 25%+	Щотижня
	Обсяг повернень продукції	Зростання на 20%+	Щотижня
Ринкова позиція	Частка ринку	Зниження на 10%+ за рік	Щоквартально
	Темп зростання відносно ринку	Відстає від середньогалузевого на 15%+	Щоквартально
Клієнти	Customer Retention Rate (CRR)	< 70%	Щомісяця
	Net Promoter Score (NPS)	< 0 (від'ємний)	Щоквартально
	Середній розмір угоди	Зниження на 20%+	Щомісяця
Конкуренція	Цінова еластичність	Зростання на 30%+	Щоквартально
	Втрата угод на користь конкурентів	> 30% від загальної кількості	Щомісяця
Організаційні індикатори			
Персонал	Коефіцієнт плинності кадрів	> 20% на рік	Щомісяця
	Плинність ключових співробітників	> 15% на рік	Щомісяця
	Середня тривалість відсутності на роботі	Зростання на 25%+	Щомісяця
Мотивація	Employee Satisfaction Index (ESI)	< 60%	Щоквартально
	Employee Net Promoter Score (eNPS)	< -10	Щоквартально
Управління	Швидкість прийняття рішень	Збільшення часу на 30%+	Постійно
	Кількість невиконаних планових показників	> 30% від загальної кількості	Щомісяця
Стратегічні індикатори			
Інновації	Частка нових продуктів у виручці	< 10%	Щоквартально
	Інвестиції у R&D	Зниження на 30%+	Щоквартально
Репутація	Згадки у медіа (позитивні/негативні)	Співвідношення < 2:1	Щотижня
	Онлайн-рейтинги	Зниження середнього балу на 0,5+	Щотижня
Цифровізація	Рівень цифрової зрілості	Відставання від конкурентів на 2+ рівні	Щороку

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11].

індикаторів раннього попередження кризи представлено у таблиці 2.

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. підкреслюють, що система індикаторів має бути адаптована до специфіки конкретного підприємства, його розміру, галузі та стадії життєвого циклу [4]. Не всі індикатори однаково важливі для різних підприємств — необхідно виділити критичні показники (Key Risk Indicators, KRI),

які мають найбільший вплив на ймовірність виникнення кризи.

Ефективний моніторинг передбачає не просто відстеження показників, а їх комплексний аналіз та інтерпретацію. Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. пропонують використовувати систему вагових коефіцієнтів для інтеграції різних індикаторів у єдиний індекс ризику кризи [5].

Інтегральний індекс ризику кризи (ІІРК) може розраховуватися за формулою:

$$\text{ІІРК} = \sum_{i=0}^1 I_i \times B_i \quad (1),$$

де I_i — нормалізоване значення i -го індикатора (від 0 до 1, де 1 — максимальний ризик); B_i — ваговий коефіцієнт індикатора; $\sum B_i = 1$.

Інтерпретація значень ІІРК:

- 0,00—0,25 — низький ризик кризи (зелена зона);
- 0,26—0,50 — помірний ризик кризи (жовта зона);
- 0,51—0,75 — високий ризик кризи (оранжева зона);
- 0,76—1,00 — критичний ризик кризи (червона зона)

Важливим елементом системи раннього попередження є встановлення чітких правил реагування на сигнали. Для кожного рівня ризику мають бути визначені конкретні дії:

Зелена зона — стандартний моніторинг, підтримання превентивних заходів, накопичення резервів.

Жовта зона — посилений моніторинг критичних показників, аналіз причин погіршення, розробка плану коригувальних дій, інформування вищого керівництва.

Оранжева зона — активація антикризової команди, впровадження коригувальних заходів, підготовка до можливого переходу у критичну фазу, інформування ключових стейкхолдерів.

Червона зона — активація повноформатного антикризового управління, впровадження термінових стабілізаційних заходів, залучення зовнішніх експертів, ініціювання процедур реструктуризації або санації.

Поряд з кількісними методами важливу роль відіграють якісні підходи, особливо для оцінки стратегічних, репутаційних та інших важко формалізованих ризиків.

Класичний інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища. Слабкі сторони та загрози є потенційними джерелами ризиків.

Для антикризового управління доцільно використовувати розширений SWOT-аналіз з оцінкою ймовірності реалізації загроз та можливостей, а також ступеня їх впливу на підприємство. Це дозволяє пріоритизувати ризики та зосередити увагу на найбільш критичних.

Структурований аналіз макросередовища за чотирма (шістьма) групами факторів:

- Political — політичні фактори (стабільність влади, податкова політика, регулювання);
- Economic — економічні фактори (інфляція, валютні курси, економічне зростання);
- Social — соціальні фактори (демографія, культурні тренди, споживчі переваги);
- Technological — технологічні фактори (інновації, автоматизація, цифровізація);
- Legal — правові фактори (законодавство, судова система);
- Environmental — екологічні фактори (природні ресурси, кліматичні зміни).

Копитко М. та Грицан В. підкреслюють, що в умовах війни політичні та безпекові фактори набувають домінуючого значення і мають постійно моніторитися [6].

Використання знань та досвіду експертів для оцінки ризиків, особливо тих, що важко піддаються кількісному вимірюванню. Метод Дельфі передбачає проведення кількох раундів анонімного опитування експертів з наступним узагальненням думок та досягненням консенсусу.

Візуальне представлення ризиків на двовимірній матриці "ймовірність — вплив". Дозволяє наочно побачити розподіл ризиків та пріоритизувати зусилля на найбільш критичних зонах.

Матриця ризиків класифікує їх за чотирма зонами:

- критичні ризики (висока ймовірність, великий вплив) — потребують негайних дій;
- значні ризики (низька ймовірність, великий вплив або висока ймовірність, малий вплив) — потребують постійного моніторингу та планування заходів;
- помірні ризики (середня ймовірність, середній вплив) — контролюються в рамках стандартних процедур;
- Незначні ризики (низька ймовірність, малий вплив) — приймаються без спеціальних заходів.

Розробка та аналіз декількох можливих сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичний, базовий, песимістичний, катастрофічний). Для кожного сценарію оцінюються ймовірність реалізації та вплив на ключові показники підприємства.

Стешенко О.Д. та Масалигіна В.В. наголошують на важливості сценарного планування в умовах війни, коли невизначеність є екстремально високою [5]. Підприємства мають мати готові плани дій для різних сценаріїв розвитку подій, включаючи екстремальні.

Систематичний метод ідентифікації потенційних відмов у процесах, продуктах або системах. Для кожного потенційного режиму відмови оцінюються три параметри:

- S (Severity) — серйозність наслідків (1—10 балів);
- O (Occurrence) — ймовірність виникнення (1—10 балів);
- D (Detection) — ймовірність виявлення до настання наслідків (1—10 балів).

Пріоритетне число ризику (RPN) = $S \times O \times D$ (від 1 до 1000)

Чим вище RPN, тим вищий пріоритет для вжиття превентивних заходів.

Ефективна система оцінювання ризиків та виявлення ознак кризи має інтегрувати різні методи у комплексну систему антикризового моніторингу. Смерічевський С.Ф. та Кривов'язюк І.В. пропонують трирівневу модель діагностики [2]:

Перший рівень — експрес-діагностика (щомісяця): моніторинг ключових індикаторів раннього попередження, розрахунок інтегрального індексу ризику кризи; експрес-оцінка фінансового стану.

Другий рівень — поглиблена діагностика (щоквартально): комплексний фінансовий аналіз з використанням моделей банкрутства, SWOT та PEST-аналіз, картування ключових ризиків та оцінка операційної ефективності.

Третій рівень — стратегічна діагностика (щороку або за потреби): стратегічний аудит, сценарний аналіз, оцінка конкурентних позицій, аналіз відповідності бізнес-моделі ринковим умовам.

Результати діагностики на всіх рівнях мають документуватися у формі стандартизованих звітів з чіткими висновками та рекомендаціями. Особливо важливо встановити процедури ескалації інформації: визначити, хто, кому, коли та в якій формі має повідомляти про виявлені ризики та кризові сигнали.

Копитко М. та Грицан В. наголошують, що традиційні методи оцінювання ризиків, засновані на історичних даних та припущенні про стабільність умов, виявляються малоефективними в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [6]. Воєнна агресія проти України створила безпрецедентний рівень невизначеності, що вимагає адаптації підходів до ризик-менеджменту.

В умовах екстремальної невизначеності доцільно:

- використовувати стрес-тестування — моделювання поведінки підприємства в екстремальних сценаріях (повна втрата ключового ринку, знищення виробничих потужностей, втрата 50% персоналу тощо). Це дозволяє оцінити стійкість бізнесу до шоків подій;

- скоротити горизонт планування — в умовах війни довгострокове планування стає неможливим. Доцільно перейти на короткострокове планування (місяць, квартал) з постійним перерахунком планів;

- формувати більші резерви — в умовах невизначеності необхідні більші запаси міцності: фінансові буфери, резервні потужності, множинні постачальники, диверсифіковані ринки збуту;

- підвищити частоту моніторингу — критичні показники (касові залишки, замовлення, заборгованість) мають контролюватися щодня або навіть кілька разів на день;

- використовувати комбіновані підходи — поєднувати кількісні методи з якісними експертними оцінками, не покладатися виключно на математичні моделі;

- планувати на випадок надзвичайних ситуацій — мати готові плани дій для різних кризових сценаріїв (евакуація, перехід на віддалену роботу, зміна постачальників, переорієнтація виробництва).

Левкович О.В. та Калашнікова Ю.І. підкреслюють, що в умовах турбулентності фінансова стійкість стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою виживання [4]. Підприємства з міцною фінансовою базою мають значно більше шансів пережити кризи та скористатися можливостями, що виникають після їх завершення.

Отже, методи оцінювання ризиків та виявлення ознак кризи є критично важливим елементом системи антикризового управління підприємством. Інтеграція кількісних та якісних методів у комплексну систему моніторингу дозволяє своєчасно виявляти кризові тенденції на ранніх стадіях, коли вартість їх подолання є мінімальною. В умовах високої турбулентності та невизначеності, характерних для сучасного бізнес-середовища, особливо в Україні, система оцінювання ризиків має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження проблеми маркетингових інновацій в системі оцінювання ризиків та поперед-

ження криз є не лише актуальним науковим викликом, а й має величезне практичне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах воєнної агресії, економічної турбулентності та радикальних трансформацій бізнес-середовища.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що маркетингові інновації у формі комплексних систем раннього попередження можуть стати одним із ключових факторів виживання підприємств, їх адаптації до екстремальних викликів та збереження операційної спроможності навіть в умовах високої невизначеності. Інтеграція кількісних та якісних методів оцінювання ризиків — від фінансових моделей прогнозування банкрутства до маркетингових інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, матриць ризиків та сценарного планування — забезпечує багаторівневу діагностику загроз, яка охоплює не лише фінансові показники, а й ринкові сигнали втрати клієнтів, репутаційні загрози, кадрові проблеми та стратегічні ризики технологічного відставання.

Впровадження інноваційних систем моніторингу критичних індикаторів має забезпечити не лише своєчасне виявлення кризових тенденцій, а й створення умов для превентивного управління ризиками через встановлення порогових значень, визначення частоти контролю та формування чітких протоколів реагування на тривожні сигнали. Особливої важливості набуває адаптація традиційних методів ризик-менеджменту до специфіки воєнного часу, коли стандартні прогнози на основі історичних даних втрачають надійність, а підприємства потребують інструментів стрес-тестування, скорочення горизонтів планування, формування резервів та підготовки планів дій для екстремальних сценаріїв.

Подальші дослідження будуть орієнтовані на поглиблене обґрунтування методології побудови персоналізованих систем оцінювання ризиків з урахуванням галузевої специфіки, розміру підприємства та стадії його життєвого циклу, а також на вивчення можливостей використання штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data аналітики для автоматизації процесів раннього виявлення кризових явищ. Перспективним напрямом є також дослідження інтеграції маркетингових інновацій у корпоративні системи управління ризиками та розробка цифрових платформ для режиму реального часу моніторингу критичних показників діяльності підприємства.

Література:

1. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 22—28. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (дата звернення 10.11.2025)
2. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 336 с.
3. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений. 2023. № 4 (116). С. 115—119. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5822> (дата звернення 10.11.2025).

4. Левкович О.В., Калашнікова Ю.І. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення 10.11.2025).

5. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризисное управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 186. С. 78—82.

6. Копитко М., Грицан В. Сутність, значення та особливості антикризового управління підприємством в умовах впливу на нього чинників війни та євроінтеграційних процесів. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2024. № 1. С. 36—42. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878> (дата звернення 10.11.2025)

7. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335—338.

8. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2(07). С. 66—69.

9. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>

10. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса: Державний університет "Одеська політехніка", 2022. С. 52—54.

11. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2017. № 6 (39). С. 30—35. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (дата звернення 10.11.2025).

References:

1. Lunkina, I.Yu. (2024), "Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of turbulence", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 22—28, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf (Accessed 10 Nov 2025).

2. Smerichevs'kyi, S.F. and Kryvoviaz'iuk, I.V. (2020), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], 3rd ed., Vydavnychiy dim "Kondor", Kyiv, Ukraine.

3. Vivchar, O. and Kos, T. (2023), "Modern methods of assessing the financial stability of the enterprise", *Molodyi vchenyi*, vol. 4 (116), pp. 115—119, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5822> (Accessed 10 Nov 2025).

4. Levkovich, O.V. and Kalashnikova, Yu.I. (2021), "Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (Accessed 10 Nov 2025).

5. Steshenko, O.D. and Masalyhina, V.V. (2022), "Anti-crisis management of the enterprise in wartime", *Ekonomichniy prostir*, vol. 186, pp. 78—82.

6. Kopytko, M. and Hrytsan, V. (2024), "The essence, significance and features of anti-crisis management of the enterprise under the influence of war factors and European integration processes", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 1, pp. 36—42, available at: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/878> (Accessed 10 Nov 2025).

7. Yepifanova, I. and Bolotnov, D. (2022), "The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 335—338.

8. Luk'ianova, V.V. and Labunets', O.O. (2018), "Diagnosis of the financial condition of the enterprise and ways to improve it", *Pryazovs'kyi ekonomichniy visnyk*, vol. 2 (07), pp. 66—69.

9. Proskurina, N. and Hnidkova, A. (2022), "Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of the enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

10. Tymoshenko, M.V., Petrov, V.A. (2022), "Identification of risks and features of anti-crisis management under wartime conditions", *Pidpryemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku* [Entrepreneurship and Trade: Development Trends], Odesa, Ukraine, 2022, pp. 52—54.

11. Sharanov, R.S. (2017), "Algorithm of anti-crisis management of the enterprise", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryemnytstvo*, vol. 6 (39), pp. 30—35, available at: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf) (Accessed 10 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 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

N. Ibnatenko,

PhD in Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Art, Management, Pedagogy, and Psychology, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1616-8708>

T. Kuznietsova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-6314>

T. Rybakova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2057-9550>

O. Kovtun,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0145-7988>

O. Cherniaiev,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9615-7202>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.200

THE EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF MANAGERIAL EDUCATION: A CONVERGENT EMI MODEL

Н. В. Ігнатенко,

к. пед. н., професор, декан факультету мистецтва, менеджменту, педагогіки і психології,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Т. В. Кузнецова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Т. О. Рибаківа,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

О. В. Ковтун,

к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

О. С. Черняєв,

к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ: КОНВЕРГЕНТНА ЕМІ-МОДЕЛЬ

In the conditions of a globalized economy and increasingly competitive international labor markets, management graduates are expected to demonstrate more than fragmented or discipline-isolated managerial skills. Contemporary professional environments require the ability to perform the full managerial cycle — from problem identification and analytical justification to decision-making, implementation, and the production of professionally valid outputs — within contexts governed by international standards and English-language professional communication. Under these conditions, English-Medium Instruction (EMI) emerges not as an auxiliary instructional format, but as a structural factor shaping the coherence and competitiveness of the manager graduate portfolio.

This study addresses the European integration vector of convergent managerial training by interpreting EMI as a strategic mechanism for accumulating, aligning, and integrating learning outcomes across core management disciplines. Innovation management, IT project management, logistics and supply chain management, branding and brand management, and foreign economic activity are examined not as separate curricular units, but as interconnected domains whose learning outcomes converge through English-mediated professional activity. EMI provides the common operational environment in which disciplinary knowledge, analytical tools, and professional tasks are unified into a consistent educational trajectory.

Within this framework, academic integrity is conceptualized not merely as an ethical imperative, but as a functional prerequisite for managerial competence development. The ability to work with authentic English-language academic sources, professional documentation, analytical reports, and international regulatory frameworks presupposes responsible citation practices, accurate interpretation of data, and critical evaluation of information. Thus, academic integrity becomes embedded in the very structure of EMI-based managerial training rather than remaining an external normative requirement.

The article proposes a structural model of the manager graduate portfolio formed through English-Medium Instruction, demonstrating how discipline-specific competencies converge into a unified professional portfolio. The model reflects the cumulative interaction of hard managerial skills, global soft skills, and ethical-professional responsibility, all developed within an English-mediated educational environment. By visualizing mechanisms of convergence and synergy, the study provides a methodological foundation for designing EMI-based management programs that ensure continuity of learning outcomes, internal coherence of curricula, and international relevance of graduate training.

У глобалізованій економіці та в умовах висококонкурентних міжнародних ринків праці від випускників управлінських освітніх програм очікується не фрагментарне володіння окремими управлінськими інструментами, а здатність здійснювати повний цикл професійної діяльності в англomовному середовищі. Йдеться про аналітичне осмислення управлінських проблем, ухвалення обґрунтованих рішень, стратегічне планування та підготовку професійних результатів відповідно до міжнародних стандартів. За таких умов викладання англійською мовою (EMI) перестає виконувати допоміжну функцію та постає як системоутворювальний чинник формування цілісного портфоліо випускника-менеджера.

У статті розглядається євроінтеграційний вектор конвергентної підготовки менеджерів шляхом інтерпретації EMI як стратегічного механізму акумулювання, узгодження й інтеграції результатів навчання в межах базових управлінських дисциплін. Інноваційний менеджмент, управління IT-проєктами, логістика та ланцюги постачання, брендинг і бренд-менеджмент, а також менеджмент зовнішньоекономічної діяльності аналізуються як взаємопов'язані складові єдиного освітнього циклу, об'єднаного спільним англomовним професійним середовищем.

У межах запропонованого підходу академічна доброчесність розглядається не лише як етична норма, а як функціональна умова формування управлінської спроможності працювати з автентичними англomовними джерелами, стандартизованою професійною документацією та міжнародними аналітичними моделями. Саме дотримання принципів академічної доброчесності забезпечує якість інтеграції знань і запобігає формальному засвоєнню змісту управлінських дисциплін.

У роботі запропоновано модель формування професійного портфоліо випускника-менеджера на основі EMI, яка відображає конвергенцію фахових компетентностей, глобальних м'яких навичок і професійної відповідальності. Модель забезпечує візуалізацію синергії управлінських дисциплін та створює методологічне підґрунтя для проєктування цілісних англomовних програм з менеджменту, орієнтованих на реальні вимоги міжнародного професійного середовища.

Key words: European Integration Vector, English-Medium Instruction (EMI), Academic Integrity, IT Management, Brand Management, Logistics and Supply Chain Management, Project Management, Innovation Management, Foreign Trade Management

Ключові слова: євроінтеграційний вектор, викладання англійською мовою (EMI), академічна доброчесність, IT-менеджмент, бренд-менеджмент, логістика, проєктний менеджмент, інноваційний менеджмент, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

INTRODUCTION

The formation of a competitive manager graduate portfolio increasingly depends on the ability to operate within English-mediated professional environments

characterized by international standards, cross-border collaboration, and global accountability. In management education, this challenge extends beyond content delivery to the alignment of learning outcomes with the functional

realities of contemporary managerial practice. English-Medium Instruction (EMI) emerges in this context not as a language policy but as a formative mechanism shaping integrated professional capabilities.

Unlike traditional approaches that treat EMI as an instructional format, this study approaches EMI as a strategic factor within the European integration vector influencing the structure of managerial competencies and the coherence of graduate outcomes. When embedded consistently across core management disciplines, EMI enables students to engage in authentic professional tasks, apply standardized analytical frameworks, and develop decision-making skills within the same linguistic and cognitive environment used in international business practice.

The graduate portfolio of a manager is not defined by isolated competencies but by the integration of hard skills, soft skills, and global mindset into a functional whole. Disciplines such as IT project management, logistics, branding, innovation management, and foreign economic activity contribute distinct but interdependent competence clusters. EMI serves as a unifying medium through which these clusters are aligned, allowing managerial knowledge to be transferred, synthesized, and applied across disciplinary boundaries.

Academic integrity plays a central role in this process, ensuring that the development of the graduate portfolio is grounded in ethical engagement with authentic professional sources. EMI facilitates direct interaction with global standards, regulatory documentation, and industry-specific knowledge bases, reinforcing professional accountability and responsible managerial reasoning. This alignment between language, ethics, and professional practice is critical for preparing graduates capable of operating in international management contexts.

Although existing EMI research acknowledges its potential impact on employability and internationalization, there is limited analytical modeling of how EMI contributes to the structured formation of the manager graduate portfolio. The absence of such models restricts the understanding of EMI's cumulative educational effect and its role in integrating disciplinary learning outcomes into a coherent professional identity.

This article proposes a model of the manager graduate portfolio formed through English-Medium Instruction. Building on discipline-specific contributions and principles of academic integrity, the study demonstrates how EMI-based learning outcomes converge into an integrated portfolio of a global manager. The proposed model offers an analytical framework for understanding EMI not only as a teaching medium but as a formative mechanism shaping professional readiness in management education.

LATEST RESEARCH ANALYSIS

Recent studies increasingly shift the focus of English-Medium Instruction (EMI) from instructional processes to learning outcomes and professional applicability, particularly in fields connected with international business and management. While earlier research concentrated primarily on linguistic and pedagogical dimensions, contemporary analyses explore how EMI influences the formation of professional competencies, analytical

reasoning, employability, and global professional identity in international labor markets (Smith, 2025; Jones and Murray, 2025).

An emerging research direction examines EMI as a catalyst for competence-based education and professional internationalization. Scholars emphasize that learning in English facilitates direct engagement with international professional standards, managerial documentation, and globally recognized analytical frameworks, thereby strengthening decision-making skills, professional accountability, and readiness for cross-border collaboration. Within management education, this perspective highlights EMI's role in aligning educational outcomes with the functional requirements of international business environments rather than with language proficiency benchmarks alone (Lepeyko et al., 2025).

Innovative contributions further extend EMI research into the domain of digital transformation and future-oriented managerial competencies. Kuznietsova et al. (2025) propose a strategic EMI paradigm that integrates advanced digital and AI-supported tools to support the development of managerial competence in technologically complex and regulatory-intensive fields. Their work positions EMI as a formative mechanism shaping not only knowledge acquisition, but also professional identity and ethical responsibility in English-mediated business contexts.

Despite these advances, analytical models explaining how EMI contributes to the integrated portfolio of a management graduate remain insufficiently developed. Existing studies tend to address individual competencies or isolated educational outcomes, leaving largely unexplored the cumulative effect of EMI across multiple managerial disciplines. This gap limits the understanding of EMI as a systemic factor in forming a coherent graduate portfolio capable of operating across functional, strategic, and global-regulatory domains.

This study aims to model the formation of the manager graduate portfolio within the European integration vector by synthesizing discipline-specific learning outcomes into an integrated competence framework grounded in academic integrity and professional authenticity.

THE STUDY MODELS

The study models the formation of a manager graduate portfolio through English-Medium Instruction (EMI), demonstrating how discipline-specific competencies, professional tasks, and English-mediated decision-making converge to develop internationally relevant managerial capabilities. Across six management fields, EMI facilitates the integration of hard skills, soft skills, and ethical professional behavior, shaping a cumulative global manager portfolio that reflects the synergistic interaction of innovation, IT projects, logistics, branding, and foreign economic activity.

THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Rather than treating language as an auxiliary skill, this section conceptualizes English-Medium Instruction (EMI) as a structural condition for the formation of managerial competence. Moving from analytical observation to synthetic interpretation, it examines the cumulative effects

of sustained EMI implementation on the professional configuration of the graduate manager. Within this framework, English functions not merely as a medium of delivery, but as the operational environment in which managerial reasoning, problem framing, and decision-making are performed.

EMI operates as a functional mechanism that embeds managerial thinking directly into English-language practices. Strategic analysis, project coordination, risk assessment, and stakeholder communication are conducted within a linguistic context that mirrors real-world global business interactions. As a result, managerial cognition develops in parallel with professional discourse, enabling graduates to navigate complex economic, technological, and logistical systems without the need for constant linguistic mediation or translation.

The model of manager graduate formation considered here is grounded in academic integrity and the synergistic integration of innovation-driven thinking, IT project management, logistics, branding, and foreign economic activity. EMI facilitates this integration by providing a common communicative and conceptual platform through which interdisciplinary knowledge is synthesized. Ethical decision-making and academic integrity are reinforced through transparent evaluation practices, source accountability, and collaborative problem-solving conducted in English, aligning academic behavior with international professional standards.

Over time, these practices accumulate into stable graduate attributes rather than isolated competencies. The EMI-trained manager demonstrates not only disciplinary expertise, but also the ability to operate within cross-border professional environments, manage internationally distributed projects, and engage with global markets using a shared managerial language. This results in a graduate portfolio characterized by strategic adaptability, technological fluency, and an internally coherent professional identity shaped by continuous engagement with English as a working language of management.

Figure 1 illustrates this conceptual integration via a three-level pyramid:

- Foundational Layer: Six core management disciplines providing the knowledge base.
- Process Layer: EMI-based managerial tasks and scenario-driven problem-solving.
- Outcome Layer: Integrated hard skills, globalized soft skills, and a comprehensive global mindset.

This model emphasizes that English-Medium Instruction functions as a strategic managerial instrument rather than a purely linguistic component of the educational process.

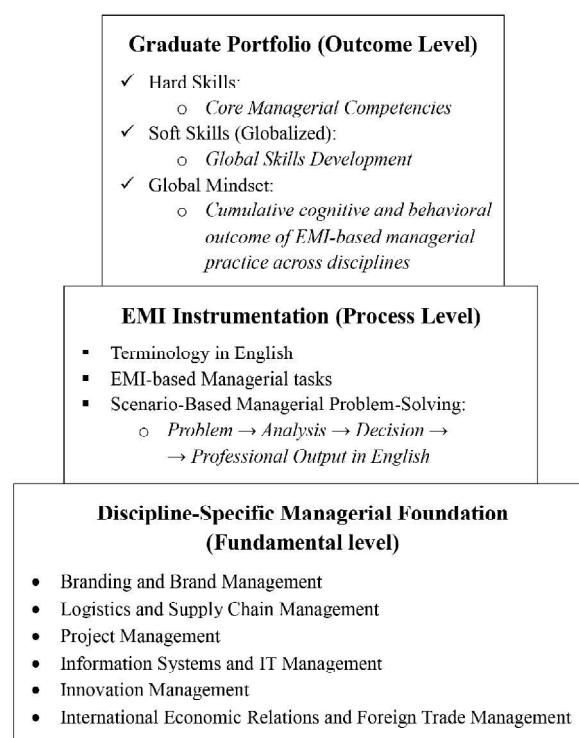


Figure 1. Pyramid of Manager Graduate Portfolio Development through EMI-Based Management Education

Source: developed by the authors.

Within this framework, EMI restructures the way disciplinary knowledge is acquired, applied, and operationalized, enabling core managerial foundations to be enacted directly in English as a working language. As a result, professional reasoning, strategic judgment, and decision-making evolve within an international communicative context rather than being subsequently adapted to it.

By integrating managerial cognition with English-language professional practices, the model supports the conversion of disciplinary knowledge into a coherent, internationally transferable professional identity. This integration ensures that managerial concepts, analytical frameworks, and professional discourse are acquired and applied through English as a functional working language rather than as an auxiliary skill.

Within this synergy model, EMI enables future managers to operate across innovation-oriented contexts, IT projects, logistics systems, branding activities, and foreign economic operations without conceptual or linguistic discontinuity. The English-language cycle of

Table 1. Disciplinary Clusters and Their Contribution to Graduate Portfolio

Disciplinary Cluster	Contribution to Graduate Portfolio (Graduate Attributes)	Professional Roles (Career Path)
Operational & Digital (Logistics, Information Systems)	Data-Driven Architect: Ability to design, analyze, and optimize supply chains and IT-enabled business processes in accordance with global standards and digital governance frameworks.	Supply Chain Manager, IT Project Lead, Business Analyst
Strategic & Growth-Oriented (Branding, Innovation Management)	Adaptive Strategist: Capability to create value, manage brands, and drive innovation in multicultural and competitive global markets.	Brand Manager, Innovation Officer, Marketing Director
Global & Regulatory (Project Management, International Economic Relations)	International Coordinator: Proficiency in cross-border project coordination, regulatory compliance, and international trade management.	Export/Import Manager, International Project Manager

Source: developed by the authors.

Table 2. Information Systems – UML-Based Managerial Analysis under EMI

Analysis Stage	Problem Identified	Analytical Focus	Managerial Decision	Professional Output in English	UML Representation / Diagram Output
Process Identification	Business processes insufficiently formalized	Identify key workflows and information flows	Define system scope and priorities	Explain workflow in English	High-level activity diagram showing workflow
Requirements Analysis	Managerial needs not translated into system logic	Map business requirements to system functions	Approve functional specifications	Write functional description in English	Use case diagram of system requirements
System Modeling	System interactions unclear to stakeholders	Visualize system structure and data flows	Validate system architecture	UML diagrams with English annotations	Class diagram / interaction diagram
Security and Risk Assessment	Data protection and access risks not defined	Identify vulnerabilities and control points	Select security documentation in English	Draft security documentation in English	Control points annotated on activity diagram
Communication and Validation	Lack of shared understanding among stakeholders	Synthesize analytical findings	Approve system design and controls	Present findings in English	Combined diagram for stakeholder presentation

Source: developed by the authors.

Table 3. Logistics – Supply Chain Scenario Analysis under English-Medium Instruction

Supply Chain Stage	Problem Identified	Analytical Focus	Managerial Decision	Professional Output in English
Procurement	Supplier delivery delays	Supplier reliability and lead-time variability	Diversify supplier base and adjust sourcing strategy	Email to supplier (EN); operational memo
Transportation	Increased transit time	Route efficiency and carrier performance	Reroute shipments and renegotiate transport conditions	Logistics report; carrier communication (EN)
Warehousing	Capacity constraints	Inventory turnover and storage utilization	Adjust inventory levels and warehouse layout	ERP-based stock analysis; internal report (EN)
Distribution	Demand volatility	Forecast accuracy and service levels	Revise distribution and allocation plan	Customer communication (EN); management dashboard
Cross-border logistics	Customs clearance delays	Compliance with Incoterms and shipping documentation	Correct documentation and liaise with customs broker	Incident report; email to logistics partner (EN)

Source: developed by the authors.

managerial disciplines thus functions as a unifying mechanism that aligns managerial training with the European integration vector, positioning the graduate's professional portfolio within globally recognized standards and practices.

The Manager Graduate Portfolio synthesizes EMI-based outcomes, integrating sector-specific hard skills with globalized soft skills and a strategic mindset. By linking disciplinary foundations with scenario-based tasks, the model underscores English as a functional tool for cross-disciplinary competence. Table 1 maps these contributions to specific graduate attributes and career pathways within the strategic European integration framework, demonstrating how foundational knowledge and EMI-driven problem-solving combine to form a holistic professional portfolio.

Table 1 systematizes the six EMI-based business disciplines into three disciplinary clusters, reflecting their functional proximity and their cumulative contribution to the global manager graduate portfolio. The Operational & Digital cluster (Logistics, IT Management) focuses on data-driven optimization and technological integration, which is further detailed in Table 2 (IT Management) and Table 3 (Logistics).

Table 2 operationalizes these tasks through analytical exercises, using English for system modeling, documentation, and managerial reasoning. By integrating English-language descriptions with UML representations (the final column), students learn to translate complex

analysis into standardized visual and textual outputs common in international IT environments.

From an EMI perspective, the table confirms that English functions as the working language of IT governance and system-based decision-making, reinforcing digital managerial competence and effective coordination with international IT stakeholders.

Table 3 presents a supply chain scenario analysis framework commonly used in logistics and operations management. The table reflects typical operational problems faced by logistics managers and illustrates how analytical assessment, risk evaluation, and corrective actions are documented using professional English-language formats.

Table 3 illustrates a supply chain scenario analysis framework commonly used in logistics management. From an EMI perspective, the table demonstrates how English operates not as a language-learning medium but as an operational tool for professional coordination, standard-compliant documentation, and data-driven decision-making, thereby supporting the development of core logistics competencies in globally oriented supply chains.

The Strategic & Growth cluster (Branding, Innovation) emphasizes value creation and market-oriented reasoning, developing the ability to communicate strategic decisions in multicultural contexts.

Strategic value creation within this cluster is exemplified by branding workflows (Table 4) and the innovation management cycle (Table 5).

**Table 4. Branding and Brand Management:
Marketing Strategy Analysis under English-Medium Instruction**

Brand Element	Current Strategic Assessment	Target Market	Managerial Decision	Professional Output in English
Brand identity (logo, visual style)	Strong local recognition; limited international consistency	International consumer market	Standardize visual identity across markets	Executive summary
Brand positioning	Differentiation unclear in global context	EU and international B2C segments	Reposition brand around core value proposition	Strategic memo
Brand communication	Messaging adapted to domestic market only	Multilingual and multicultural audiences	Redesign communication strategy for international use	Marketing brief
Brand portfolio	Overlapping sub-brands reduce clarity	Global product lines	Optimize brand architecture	Brand audit report
Brand equity indicators	High awareness, moderate perceived value	Competitive international markets	Strengthen value proposition	Management presentation

Source: developed by the authors.

Table 5. EMI-Supported Managerial Tasks in Innovation Management

Innovation Management Stage	Current Strategic Assessment	Analytical Focus	Managerial Decision	Professional Output in English
Environmental Scanning	Market dynamics, technological trends, competitor innovation activity	Identification of innovation drivers and emerging opportunities	Selection of innovation domains aligned with corporate strategy	Environmental scan report; trend analysis summary
Opportunity Evaluation	Identified innovation ideas and concepts	Assessment of feasibility, strategic fit, and potential value creation	Approval or rejection of innovation concepts	Innovation concept brief; evaluation memo
Innovation Portfolio Structuring	Approved innovation initiatives and resource availability	Portfolio balance, risk exposure, and resource allocation	Prioritization of innovation projects within the portfolio	Innovation portfolio matrix; strategic prioritization note
Development and Validation Planning	Selected innovation projects and development constraints	Analysis of development pathways, stakeholder involvement, and validation criteria	Choice of development and testing approach	Development roadmap; validation plan; internal project brief
Commercialization Strategy	Validated innovation outputs and target markets	Market readiness, scalability, and competitive positioning	Selection of commercialization and market entry strategy	Pitch deck; commercialization plan; executive summary

Source: developed by the authors.

Table 4 illustrates how EMI is embedded in discipline-specific managerial tasks through a marketing strategy analysis template reflecting a standard branding workflow. English operates as the working language for documenting analyses and communicating strategic recommendations.

The table demonstrates that English operates not as an instructional object but as a functional tool enabling students to perform authentic branding activities and produce professional managerial outputs, thereby supporting the simultaneous development of brand management competencies and professional business communication skills.

Terminology in English: brand resonance, co-branding, brand positioning, brand equity, brand architecture, value proposition, customer lifetime value (CLV), corporate social responsibility (CSR), storytelling, digital brand management, brand loyalty, experiential marketing.

Table 5 outlines the innovation management cycle, demonstrating how EMI functions as an operational medium for analytical evaluation, strategic prioritization, and commercialization. Throughout these stages, English serves as a functional working language, enabling students to perform authentic tasks—from environmental scanning to Commercialization Strategy—using professional formats common in international practice.

From an EMI perspective, Table 5 demonstrates how English operates as a functional working language of the innovation management. By articulating complex strategic reasoning in English, students align their managerial decision-making with the communicative realities of globally oriented, innovation-driven organizations.

The Global & Regulatory cluster (Project Management, Foreign Trade) concentrates on coordination and

Table 6. Project Management — Task Assignment and Risk Assessment under EMI

Project Stage	Problem Identified	Analytical Focus	Managerial Decision	Professional Output in English
Planning	Undefined project scope and unclear deliverables	Identify objectives, assess feasibility	Define scope, set milestones, allocate resources	Project charter; Gantt chart; milestone schedule
Risk Identification	Potential risks not assessed	Evaluate probability and impact of risks	Prioritize risks; propose mitigation strategies	Risk register; risk assessment report
Task Assignment	Team responsibilities not defined	Match tasks to competencies; balance workload	Assign tasks; establish accountability	Task allocation emails; assignment matrix
Monitoring	Progress not tracked; KPI unclear	Analyze performance vs. plan	Adjust schedules; reallocate resources if needed	Progress reports; KPI dashboards
Reporting	Stakeholders uninformed	Summarize project status and risks	Communicate progress and corrective actions	Meeting minutes; status reports; stakeholder emails

Source: developed by the authors.

Table 7. EMI-Supported Managerial Tasks in International Economic Relations and Foreign Trade Management

Foreign Trade Management Stage	Current Strategic Assessment	Analytical Focus	Managerial Decision	Professional Output in English
Global Market Selection	International trade conditions and economic indicators	Assessment of trade opportunities and external constraints	Selection of target markets and entry modes	Market selection memo; trade environment report
Regulatory and Trade Compliance	Applicable trade agreements, customs rules, and sanctions	Compliance requirements and institutional constraints	Choice of trade regime and regulatory pathway	Regulatory compliance brief; policy summary
Contract Structuring and Negotiation	Trade objectives, cost structures, and delivery constraints	Evaluation of Incoterms, payment methods, and risks	Selection of contractual terms and transaction structure	Draft contract terms; Incoterms justification note
Geopolitical Risk Evaluation	Identified legal, political, and reputational risks	Assessment of risk exposure and mitigation options	Approval of risk management and hedging measures	Trade risk assessment report; mitigation plan
Currency and Financial Planning	Foreign exchange (FX) volatility and trade margins	Evaluation of currency risk and hedging instruments	Selection of financial settlement and protection tools	Financial risk brief; FX exposure summary
Trade Execution and Performance Review	Implemented trade transactions and outcomes	Analysis of performance, cost efficiency, and compliance	Adjustment of trade strategy or operational processes	Trade performance report; executive summary

Source: developed by the authors.

compliance, equipping graduates to navigate international regulatory frameworks and governance. This cluster is operationalized through international project coordination tasks, as illustrated in Table 6, which demonstrates the use of English as a functional working language for analytical decision-making across various project stages.

From an EMI perspective, the table confirms that English functions not as an instructional object but as a tool for managing real project processes, thereby reinforcing both project management competencies and professional communication skills in international contexts.

Table 7 operationalizes the foreign trade management cycle, linking trade policy analysis with corporate strategic

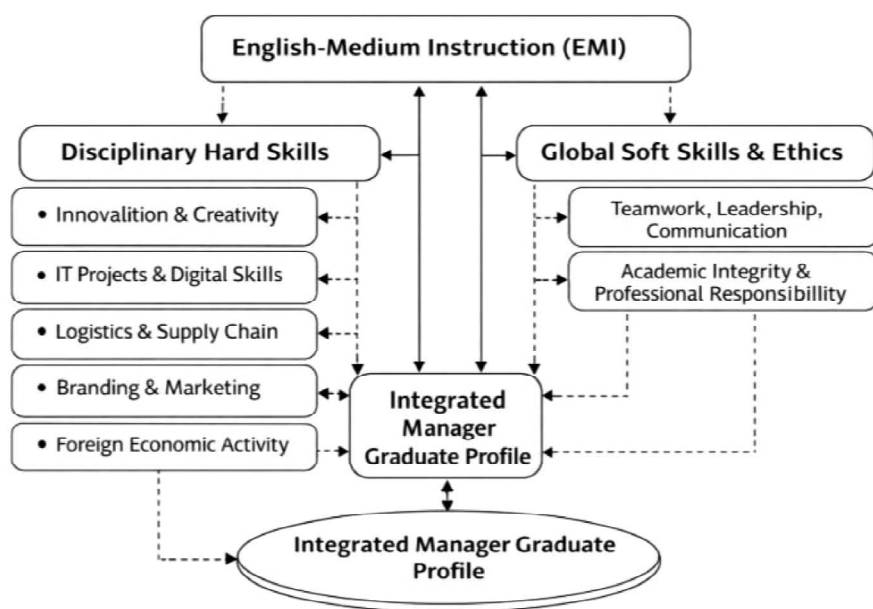
objectives. It highlights the integration of English as a functional tool for navigating regulatory frameworks, formalizing international contracts, and managing financial risks in a globalized economy.

From an EMI perspective, Table 7 demonstrates how English serves as an essential operational medium for complex decision-making in international trade. By performing authentic tasks students master the professional discourse required for global market operations. Ultimately, the table shows that EMI reinforces core managerial competencies by aligning instructional activities with the communicative and analytical standards of international business.

In summary, the synergy of these clusters transforms the graduate portfolio from a localized specialization into an internationally applicable managerial identity. By linking disciplinary foundations with EMI-mediated tasks, this approach ensures graduates are competitive and adaptable across global disciplinary, cultural, and institutional boundaries.

The analysis confirms that EMI functions as a functional managerial tool rather than a purely linguistic element. By integrating English into professional problem-solving and decision-making, EMI effectively merges language use with core managerial activities across all six disciplines.

The conceptual pyramid and disciplinary clusters demonstrate that EMI supports a cumulative development process: foundational knowledge, reinforced by EMI-based tasks, yields a portfolio of hard skills, globalized soft skills, and a strategic mindset. This synthesis proves that EMI prepares graduates for the complexities of multicultural and international business environments.



Key elements of the model:

1. Discipline-specific hard skills — analytical tools, project management, supply chain optimization, branding strategy, financial and international trade literacy.
2. Global soft skills — teamwork, leadership, intercultural communication, adaptability, critical thinking.
3. Ethical and professional behavior — academic integrity, responsible use of primary sources, compliance with international standards.
4. English-mediated decision-making — authentic application of knowledge in English through case studies, simulations, and professional documentation.

Fig. 2. Manager Graduate Portfolio Model

Source: developed by the authors based on [1-4].

Key cross-disciplinary patterns indicate that EMI provides a unifying framework, standardizing professional language and analytical reasoning. From a curriculum perspective, these findings suggest that EMI should be embedded within core disciplinary tasks and sequenced to promote cumulative skill development. Maintaining such methodological consistency ensures the formation of a coherent, internationally competitive graduate portfolio.

Proposed Manager Graduate Portfolio Model

To illustrate the cumulative outcome of English-Medium Instruction (EMI) in management education, we propose a Manager Graduate Portfolio Model that integrates disciplinary competencies, global soft skills, ethical behavior, and English-mediated decision-making. The model is grounded in EMI as a functional mediator that aligns learning outcomes with the European integration vector across innovation, IT projects, logistics, branding, and foreign economic activity.

The model (Fig. 2) emphasizes synergy between competencies, demonstrating that development in one cluster reinforces others, while EMI provides the medium for integration and transferability. This framework ensures that graduates are prepared for international managerial environments, resilient to global challenges, and capable of strategic, operational, and regulatory decision-making.

Figure 2 illustrates EMI as the central mediator connecting disciplinary hard skills with soft skills and ethical professional behavior. Together, these components converge to form the Integrated Manager Graduate Portfolio, ensuring readiness for global managerial roles.

CONCLUSIONS

This study has addressed the European integration vector of managerial training by focusing on the formation of a manager graduate portfolio through English-Medium Instruction (EMI). By examining learning outcomes across innovation management, IT project management, logistics and supply chain management, branding and brand management, and foreign economic activity, the research demonstrates that EMI operates as a formative mechanism through which discipline-specific competencies converge into a coherent professional identity. Within this framework, EMI shapes not only managerial hard skills, but also global soft skills, ethical responsibility, and English-mediated decision-making capacities aligned with international professional environments.

1. English-Medium Instruction plays a decisive role in shaping an integrated manager graduate portfolio by aligning disciplinary knowledge, professional skills, and ethical standards into a unified and convergent professional identity.

2. Discipline-specific managerial tasks form interrelated competence clusters whose convergence produces cumulative learning outcomes, reflecting functional synergy across multiple management domains.

3. EMI enhances analytical reasoning, problem-solving abilities, and managerial decision-making by immersing learners in English-mediated professional environments that mirror real-world managerial practice.

4. Continuous engagement with authentic international standards, regulatory frameworks, and professional documentation reinforces both ethical accountability and practical preparedness for complex managerial challenges.

5. The proposed graduate portfolio model demonstrates the convergence between educational outcomes and professional requirements, illustrating how EMI-based training supports readiness for European and international organizational contexts within the established strategic vector.

6. EMI facilitates the synthesis of disciplinary knowledge, enabling graduates to transfer integrated competencies across innovation, IT projects, logistics, branding, and foreign economic activity within a unified professional portfolio.

By modeling a convergent and internationally oriented manager portfolio, the study offers a scalable framework for competence-based management education and contributes to the development of Ukrainian managerial talent capable of strengthening institutional resilience and supporting the country's active participation in the European and international economic space.

Література:

1. Smith, O. (2025), "English Education And Global Citizenship: Preparing Learners For A Multilingual, Interconnected World", IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), vol. 30, no. 10, pp. 08—15.
2. Jones, D. and Murray, N. (2025), "The impact of the Russia-Ukraine war on English medium instruction teachers' professional identity in a Ukrainian medical university", International Journal of Educational Development, vol. 116, 103315.
3. Lepeyko, T., Pererva, I. and Mazorenko, Y. (2025), "Business Education in Ukraine in the Context of Global Trends: Rankings, Business Models and Ways of Development", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 10, no. 2, pp. 155—160.
4. Кузнєцова Т.В., Ігнатенко Н.В., Ковтун О.В., Рибаківа Т.О., Черняєв О.С. Інноваційна англомовна підготовка менеджерів до успішного функціонування в правовому полі глобального цифрового бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. С. 123—132.

References:

1. Smith, O. (2025), "English Education And Global Citizenship: Preparing Learners For A Multilingual, Interconnected World", IOSR Journal Of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), vol. 30, no. 10, pp. 08—15.
2. Jones, D. and Murray, N. (2025), "The impact of the Russia-Ukraine war on English medium instruction teachers' professional identity in a Ukrainian medical university", International Journal of Educational Development, vol. 116, 103315.
3. Lepeyko, T., Pererva, I. and Mazorenko, Y. (2025), "Business Education in Ukraine in the Context of Global Trends: Rankings, Business Models and Ways of Development", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 10, no. 2, pp. 155—160.
4. Kuznietsova, T.V. Ihnatenko, N.V. Kovtun, O.V. Rybakova, T.O. and Cherniaev, O.S. (2025), "Innovative English-Mediated Training of Managers for Successful Functioning in the Legal Framework of Global Digital Business", Investments: Practice and Experience, vol. 13, pp. 123—132.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.

Т. В. Подвірна,
к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9878-762X>
Н. С. Тимошик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2089-0648>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.208

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

T. Podvirna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University
N. Tymoshyk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University

INDUSTRIAL PARKS AS AN INSTRUMENT FOR REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORETICAL ASPECTS

Дана стаття присвячена проблемі аналізу індустріальних парків як інструменту розвитку регіональної економіки в умовах структурних трансформацій, воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Авторами досліджено концептуальні положення формування та функціонування індустріальних парків, узагальнено теоретичні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування їх сутності, ролі та місця в системі регіонального розвитку.

Проаналізовано еволюцію розвитку індустріальних парків у світовій практиці та в Україні, описано нормативно-правове забезпечення їх створення і функціонування, механізми державної підтримки, а також вплив змін законодавства і бюджетного фінансування на активізацію інвестиційних процесів у регіонах.

Особливу увагу приділено аналізу економічних, соціальних та інфраструктурних ефектів діяльності індустріальних парків на регіональному рівні, проблемам їх практичної реалізації, а також визначенню перспектив розвитку індустріальних парків як інструменту післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності регіонів України.

The article examines industrial parks as a tool for regional economic development under conditions of full-scale war and economic instability. The relevance of the study is driven by the processes of deindustrialization in certain regions, the destruction of production infrastructure, and the deepening of territorial disparities. Under these circumstances, industrial parks are considered an important element of state regional and industrial policy capable of ensuring the restoration of production potential, job creation, and investment attraction.

The paper analyzes the scientific approaches of domestic and foreign researchers to the interpretation of the essence of industrial parks, their role in the formation of innovation infrastructure, the development of industrial cooperation, and the spatial organization of production.

The evolution of industrial park development in Ukraine is analyzed, from the first attempts at their establishment in the late 1990s to the formation of a modern legislative and institutional framework. It is substantiated that for a long time the development of the industrial park network was largely declarative due to limited financial incentives, insufficient engineering and transport infrastructure, and low institutional capacity at the local level. It is proven that the adoption of amendments to tax and customs legislation in 2021, as well as the introduction of state financial support mechanisms in 2023–2025, became important factors in intensifying the development of industrial parks, especially in the context of business relocation from frontline regions.

The study reveals the uneven spatial distribution of industrial parks across the regions of Ukraine, which is determined by security factors, geographical location, labor potential, and the activity of local self-government bodies. It is concluded that industrial parks represent a comprehensive instrument of regional development, whose effectiveness is manifested through the combination of economic, social, and innovative effects and which has strategic importance for post-war recovery and enhancing the competitiveness of Ukraine's regional economy.

Ключові слова: індустриальні парки; регіональна економіка, промислова політика; регіональний розвиток; інноваційна інфраструктура; державна підтримка.

Key words: industrial parks; regional economy; industrial policy; regional development; innovative infrastructure; government support.

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

В умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності українські регіони стикаються з проблемами деіндустріалізації, руйнування виробничої інфраструктури, загострення регіональних диспропорцій і необхідності розміщення релокованих підприємств. Зазначені процеси актуалізують потребу в ефективних інструментах регіональної економічної політики, здатних забезпечити відновлення виробничого потенціалу, створення робочих місць і залучення інвестицій.

Індустріальні парки розглядаються як один із таких інструментів, однак практика їх розвитку в Україні тривалий час мала переважно декларативний характер, що зумовлювалося недостатнім рівнем інфраструктурної готовності, обмеженими фінансовими стимулами та низькою інституційною спроможністю. У зв'язку з цим виникає наукова та практична необхідність поглибленого теоретичного осмислення сутності індустриальних парків, їх ролі у розвитку регіональної економіки та визначення передумов ефективного використання цього інструменту в умовах післявоєнної відбудови та відродження місцевих громад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання створення та функціонування індустриальних парків є важливим напрямом сучасного наукового дискурсу, оскільки поєднує проблематику промислової політики, регіонального розвитку, інноваційної інфраструктури та просторової організації виробництва. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників індустриальні парки розглядаються не лише як спеціально підготовлені промислові території, а як комплексні інституційні платформи, де ключове значення мають якості

управління, інфраструктурна готовність, інвестиційні стимули та інтеграція у ланцюги створення доданої вартості.

У дослідженнях українських науковців виокремлюються кілька основних підходів. По-перше, індустриальні парки аналізуються як інструмент інноваційного та регіонального розвитку. Зокрема, Л. Федулова, О. Амоша, В. Геєць, В. Ляшенко та інші розглядають їх як елементи інноваційної інфраструктури та просторові "точки зростання" регіональної економіки. По-друге, значна увага приділяється індустриальним паркам як формі індустриального партнерства та мережевої взаємодії бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності виробництва і впровадженню інновацій. По-третє, окремий напрям становлять дослідження організаційних моделей індустриальних парків, зосереджені на питаннях управління, інфраструктурного забезпечення та сервісної екосистеми, які забезпечують ефект концентрації ресурсів і зниження транзакційних витрат.

Сучасний український науковий дискурс посилює безпековий і відновлювальний контекст, у межах якого індустриальні парки дедалі частіше розглядаються як інструмент відновлення територій і розміщення релокованого бізнесу. Водночас наголошується на необхідності критичної оцінки їх ефективності з урахуванням інфраструктурної готовності, дієвості стимулів і якості управління.

У зарубіжних дослідженнях індустриальні парки аналізуються в межах ширшої категорії промислових і спеціальних економічних зон, із фокусом на чинниках результативності та узгодженості з промисловою політикою. Теоретичним підґрунтям таких досліджень є теорії промислових агломерацій і кластерів (А. Маршалл, П. Кругман, М. Фудзіта, Е. Венейблс, М. Портер), які пояснюють економічні переваги просторової концентрації виробництва. Узагальнення наукових публікацій свідчить, що індустриальні парки розглядаються як важ-

ливий елемент інноваційної інфраструктури та інструмент сталого регіонального розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності індустріальних парків їх ролі в стимулюванні та забезпеченні розвитку регіональної економіки в сучасних соціально-економічних умовах України.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати основні підходи до трактування поняття "індустріальний парк" у наукових дослідженнях, узагальнити ключові характеристики індустріальних парків як елементів інноваційної інфраструктури, окреслити проблемні аспекти та перспективи розвитку індустріальних парків у контексті сучасних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах війни та економічної нестабільності перед українськими регіонами стоїть завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок інтеграції інновацій та створення індустріальних парків, які сприяють розвитку підприємництва та формуванню промислово-інноваційних кластерів. Індустріальні парки забезпечують платформу для ефективної взаємодії малих та середніх підприємств із великими промисловими партнерами, сприяють залученню інвестицій та підвищенню якості продукції. Зазначені фактори дозволяють визначити індустріальне партнерство як важливу стратегію для сталого та збалансованого зростання регіонів.

Доводиться констатувати, що сьогоднішні воєнні події продовжують змінювати характер економічних і соціальних процесів на регіональному рівні: відбувається деіндустріалізація східних регіонів (а подекуди й щоденне тотальне знищення виробничих потужностей та відповідної інфраструктури) і структурні зміни економіки західних регіонів, ключовим фактором чого стала релокація в перший рік війни понад 800 підприємств у більш безпечні регіони. Тому постає необхідність визначення стратегічної ролі цих процесів у державній регіональній політиці.

Наприкінці XIX ст. британський економіст А. Маршалл запропонував концепцію "промислової агломерації", а М. Портер — теорію "ромбовидної моделі" промислової агломерації, обґрунтувавши її роль у підвищенні конкурентоздатності. Промислова агломерація була визначена однією з важливих основ сприяння розвитку індустріальних парків, які забезпечуватимуть сприятливий простір для розвитку промисловості та розширення такої агломерації.

Перші індустріальні парки були створені в Західній Європі та США ще наприкінці XIX — початку XX сторіччя. Наприклад, вперше було створено індустріальні парки у Великій Британії біля Манчестера в 1896 р., у США біля Чикаго у 1907 р., а в Азії в Сінгапурі в 1951 році [4]. Сьогодні діяльність індустріальних парків поширена як у країнах з розвинутою ринковою економікою, так і в тих, що перебувають на різних етапах становлення ринкових відносин.

Термін "індустріальний парк" ("industrial park") сформувався в середині XX століття. Його широке вжи-

вання походить із США з часів після Другої світової війни (1950—1960 тт рр.), де на основі промислових агломерацій почали масово створюватися плановані зони для розміщення промислових підприємств із інфраструктурою та податковими й адміністративними стимулами. Сьогодні за різними оцінками кількість індустріальних парків у світі коливається в межах 15 тисяч.

Індустріальні парки в різних країнах можуть відрізнятися за масштабами, економічними показниками, кількістю підприємств, чисельністю працівників тощо. Проте спільною характеристикою індустріальних парків є їхня спеціалізація на високотехнологічних виробництвах.

Слід зазначити, що в Україні перші спроби організації індустріальних парків були здійснені наприкінці 1990-х — на початку 2000-х, хоча тоді реально йшлося більше про технологічні парки. Процес формування мережі індустріальних парків в Україні розглядався насамперед як інструмент територіального розвитку. Його було започатковано прийняттям у 2006 р. Концепції створення індустріальних (промислових) парків в Україні [9]. Документом передбачалося прийняття спеціального закону та відповідних нормативно-правових актів у 2006—2007 рр., а з 2008 р. мала розпочатися реалізація пілотних проєктів у Криму, Київській, Львівській, Одеській та Харківській областях. Проте ці завдання не були реалізовані вчасно і в повному обсязі. У практичній площині діяльність звелася лише до визначення пілотних проєктів у зазначених регіонах.

В деяких регіонах були прийняті окремі детальні програмні та інші документи щодо створення та розвитку індустріальних парків на їх територіях, зокрема в 2007 р. рішенням Харківської обласної ради затверджено "Програму створення індустріального парку "Рогань" в Харківській області", в 2008 р. рішенням Закарпатської обласної ради — "Програму створення індустріальних парків на території Закарпатської області на 2008—2012 роки" [5], в 2011 р. рішенням Одеської обласної ради — "Концепцію створення індустріальних (промислових) парків в Одеській області".

Так, передбачена в Концепції створення індустріальних (промислових) парків мережа пілотних індустріальних парків у визначених регіонах (в Автономній Республіці Крим, Київській, Львівській, Одеській та Харківській областях), існувала формально і не змогла розпочати свою діяльність у встановлені терміни (2006—2010 рр.). Водночас в низці інших регіонів, зокрема в м. Коростень та м. Новоград-Волинський Житомирської області, с. Соломоново Закарпатської області, м. Шостка Сумської області були створені й розпочали діяльність індустріальні парки. Фактично вони стали пілотними. Для індустріального парку "Свема" в м. Шостка в 2011 р. було затверджено Державну цільову програму його розвитку на 2012—2015 рр. з передбаченим фінансуванням з Державного бюджету в обсязі 15 млн грн [3].

Новим поштовхом у розвитку індустріальних парків стало прийняття низки нормативних документів, що складають на даний час правове поле функціонування даної форми організації ділової активності. Зокрема, рамкові умови створення та функціонування індустріальних парків закладені у Законі України "Про індустріальні парки" від 21.06.2012 р. №5018-VI.

Згідно з Законом України "Про індустріальні парки" індустріальний парк — це облаштована певною інфраструктурою територія, у межах якої учасники такого парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на умовах, визначених відповідним законодавством та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку [8].

Проте чинне вітчизняне законодавство про індустріальні парки надавало вкрай незначні переваги їх учасникам, явно були недостатні для того, щоб цей механізм зміг стати катализатором розвитку вітчизняної економіки. Як наслідок, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України станом на 16.07.2020 р. до Реєстру індустріальних (промислових) парків внесено 43 індустріальні парки, проте в 21 з цих парків навіть не було обрано керуючих компаній, а що вже говорити про реальний їх розвиток. Більшість існуючих проєктних пропозицій та розроблених концептів функціонування індустріальних парків були нереалізованими, а розвиток мережі індустріальних парків був більш декларативним, а не ефективним інструментом впливу на соціально-економічний розвиток регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності.

У 2021 році були прийняті Закон України № 5688 "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво" [1] та ЗУ № 5689 "Про внесення змін до Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для залучення масштабних інвестицій у промислове виробництво" від 22 червня 2021 року [2] які спрямовані на залучення прямих інвестицій у промисловий сектор української економіки через механізм індустріальних парків шляхом запровадження низки фінансових та інших стимулів, що відповідають сучасним світовим тенденціям (див. табл. 1).

У сукупності ці закони сформували комплексну систему стимулів, що стала основою активного розвитку індустріальних парків в Україні у наступні роки. Прогнозувалося, що 2022 рік має стати роком позитивних змін у сфері індустріальних парків. Проте, цього не відбулося через очевидні процеси — воєнна агресія рф. Але, як не дивно, цей фактор став значним поштовхом для розвитку індустріальних парків бо з'явився потужний попит від релокованих підприємств, які шукали нові майданчики для розміщення.

Безліч підприємств, що релокуються із зон бойових дій та сусідніх з ними областей, переміщувалися до західних та центральних регіонів України у пошуках місць для тимчасового чи постійного перебування. Більше половини із зареєстрованих індустріальних парків, які перебувають у цих регіонах, давали надію на якісну пропозицію для підприємств. Насправді з'ясувалося, що

Таблиця 1. Порівняльна характеристика законів України №5688 та №5689

Критерій	Закон №5688	Закон №5689	Практичне значення
Сфера регулювання	Податкові пільги (прибуток, ПДВ, земля, нерухомість)	Митні пільги (ввізне мито)	Комплексне зниження фіскального навантаження на бізнес
Суб'єкти	Учасники ІП, органи місцевого самоврядування	Учасники ІП	Узгоджена взаємодія держави, громад та бізнесу
Податок на прибуток	Звільнення на 10 років (за умови реінвестування)	-	Стимулює довгострокові інвестиції та розширення виробництва
Імпорт виробничого обладнання	Звільнення від ввізного ПДВ на нове обладнання для власного використання	Звільнення від ввізного мита на нове обладнання для власного використання	Зменшення стартових інвестиційних витрат
Вимоги до обладнання	Нове, не використовувалося, до 3 років	Нове + перелік УКТ ЗЕД	Технологічна модернізація виробництва
Обмеження використання	Загальні податкові умови	Заборона відчуження та нецільового використання протягом 5 років	Запобігас зловживанням і використанню пільг не за призначенням
Пільги від місцевої влади	Можливе зменшення або скасування податку на землю, орендну плату і нерухомість	-	Підвищення інвестиційної привабливості громад
Процедура застосування пільг	Загальна, залежить від дотримання умов	Чітка, спрощена, через перелік товарів за УКТ ЗЕД	Простота і прогнозованість для інвестора
Роль у розвитку ІП	Фіскальна основа підтримки	Митно-адміністративний механізм підтримки	Стимулює створення виробництв і робочих місць

Джерело: сформоване на основі [1, 2].

жоден із зареєстрованих індустріальних парків не готовий запропонувати готові приміщення для заселення.

Ця ситуація штовхнула багатьох ініціаторів та власників індустріальних парків активізуватися у пошуках можливостей для підготовки майданчиків для заселення резидентів. Почали активно добудовуватися ті парки, які перебували на етапі будівництва, розпочалися проєктні та будівельні роботи в тих парках, де це було необхідно.

Динаміка реєстрації індустріальних парків в Україні продемонстрована на рис. 1. показала, що до 2022 року в Україні було зареєстровано 47 індустріальних парків [10], проте лише маленька частина з них активно функціонувала.

Отже, у 2022 році розвиток індустріальних парків почав набирати обертів, зокрема через зміни у законодавстві, які регламентують додаткові стимули та фінансову підтримку для їх розбудови та залучення інвесторів. Також у 2023 році до бюджету було внесено фінансове стимулювання, яке успішно реалізували у

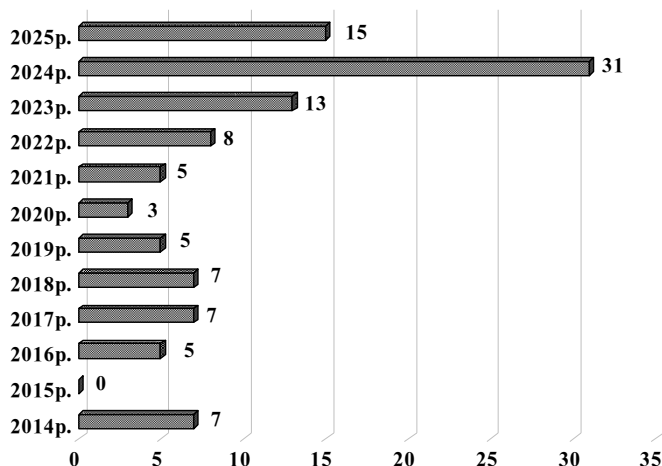


Рис. 1. Кількість зареєстрованих індустріальних парків у період 2014-01.10.2025 рр.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

2024 році — понад 1 мільярд гривень з держбюджету було спрямовано на розвиток інфраструктури парків (15 ІП) [6] і у 2025 році державна підтримка зберегла стабільну динаміку та становила 900,68 млн грн (13 ІП).

Отримувачами державної підтримки стали індустріальні парки, розташовані в різних регіонах України, що підтверджує використання цього інструменту як засобу регіонального розвитку та зменшення територіальних диспропорцій. Водночас наявність розриву між обсягами коштів, за якими ухвалено рішення, та фактично перерахованими сумами вказує на поетапний характер реалізації інфраструктурних проєктів і необхідність подальшого вдосконалення процедур фінансування.

Доцільно відзначити, що розподіл індустріальних парків між областями не є рівномірним (рис. 2).

У таких областях, як Харківська, Запорізька та Херсонська зареєстрованих та діючих індустріальних парків немає. Найбільша концентрація індустріальних парків зосереджена в таких областях, як Львівська, Київська, Закарпатська та Хмельницька області. Це зумовлено поєднанням вигідного географічного розташування, безпекових чинників, активної ролі місцевої влади, на-

явності трудового потенціалу та високої інституційної спроможності громад.

Після початку повномасштабної війни бізнес масово переміщував виробництва з прифронтових і східних регіонів, а західні та частина центральних областей були сприйняті як найбільш безпечні. У зазначених областях органи місцевого самоврядування ініціювали створення індустріальних парків, громади готували земельні ділянки, розробляли містобудівну документацію та ін., адже індустріальний парк — це потужний інструмент для місцевого соціально-економічного розвитку.

Разом з тим встановлено, що в Україні розвиток індустріальних парків стримується низкою системних проблем, серед яких: несприятливі умови підприємницької діяльності, нерозвиненість інженерно-транспортної інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність чітких і стабільних механізмів державної підтримки, складність регуляторних процедур, а також неврегульованість питань підключення до інженерних мереж і надання податкових та кредитних преференцій.

Важливо, що на державному рівні здійснено кроки для розвитку індустріальних парків. Індустріальні парки створюють інфраструктурну основу, де підприємницькі мережі можуть розвиватися динамічніше завдяки доступу до необхідних послуг, обладнання та знань. В результаті такі партнерства сприяють не тільки економічному зростанню, а й соціальному розвитку регіонів, залучаючи інвестиції та підвищуючи рівень життя населення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що індустріальні парки є важливим інструментом розвитку регіональної економіки, який поєднує просторову організацію виробництва, інфраструктурну готовність, інституційні механізми управління та систему державних стимулів. Теоретичний аналіз засвідчив еволюцію підходів до формування індустріальних парків — від локальних промислових агломерацій до комплексних платформ індустріального партнерства та інноваційного розвитку.

Дослідження світового досвіду дозволило констатувати, що індустріальні парки в різних країнах виступають ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності регіонів, залучення інвестицій та формування високотехнологічних виробництв. Водночас вітчизняна практика тривалий час характеризувалася декларативністю, недостатнім рівнем інфраструктурного забезпечення та обмеженими економічними стимулами, що стримувало реальний розвиток мережі індустріальних парків в Україні.

Обґрунтовано, що суттєві зміни у розвитку індустріальних парків відбулися після оновлення законодавчої бази у 2021 році та запровадження механізмів державної фінансової підтримки у 2023—2025 роках. Залучення бюджетних коштів на розвиток інженерно-транспортної

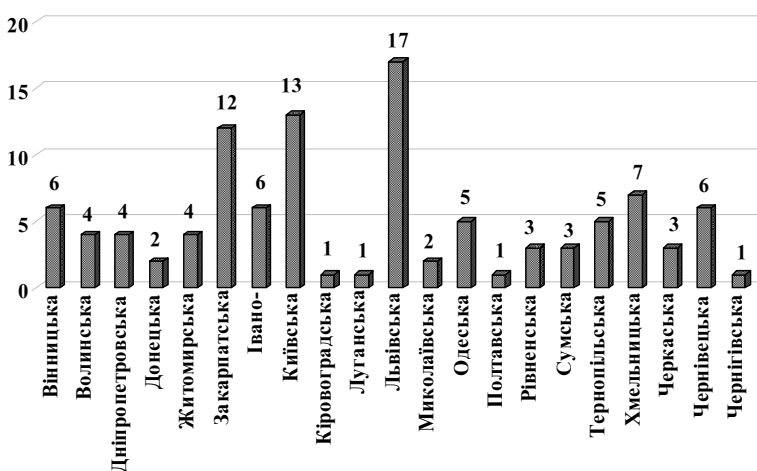


Рис. 2. Кількість індустріальних парків в областях України станом на грудень 2025 рік

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

інфраструктури індустріальних парків створило передумови для активізації інвестиційної діяльності, запуску виробничих проєктів та розміщення релокованих підприємств. Це підтверджує перехід від формального існування індустріальних парків до їх практичної реалізації як інструменту регіонального розвитку.

Встановлено, що розподіл індустріальних парків між регіонами України є нерівномірним і значною мірою зумовлений безпековими чинниками, географічним положенням, інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування та наявністю трудового потенціалу. Найбільша концентрація індустріальних парків у західних і центральних областях підтверджує їх роль як базових майданчиків для післявоєнного відновлення економіки та зменшення територіальних диспропорцій. Індустріальні парки є комплексним інструментом розвитку регіональної економіки, ефективність якого проявляється через поєднання економічних, соціальних, науково-технічних та екологічних ефектів. Їх функціонування сприяє підвищенню ділової активності регіонів, покращенню інвестиційного клімату, інтеграції регіональної економіки у міжнародні ланцюги створення доданої вартості, а також формуванню нових конкурентоспроможних галузей і кластерів.

Література:

1. Гайд "Митні стимули". Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/view/cbce3b52-63dc-4486-b67c-bb2f0fdb4acb> (дата звернення 05.01.2026).
2. Гайд "Податкові стимули". Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/view/10583f23-a0dc-4174-83c2-53b366ed6162> (дата звернення 05.01.2026).
3. Гарбар Ж. В., Гарбар В. А. Індустріальні парки як інструмент регіонального розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. Київ, 2020. Вип. 9 (232). — С. 298—313. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/26786.pdf> (дата звернення 02.01.2026).
4. Горностай Н. І., Михальченкова О. Є. Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України. Наука, технології, інновації. Київ, 2022. № 4. С. 45—51. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2023/12/Горностай_4-2022.pdf (дата звернення 02.01.2026).
5. Давимук С. А. Індустріальні парки як інструмент розвитку регіональної економіки: ретроспектива та проблеми розвитку. Регіональна економіка. Львів, 2025. № 1 (115), С. 28-44. URL: https://re.gov.ua/re202501/re202501_028_DavymukaSA.pdf (дата звернення 04.01.2026).
6. Індустріальні парки в Україні — 2024 рік. Міністерство економіки України. URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf (дата звернення 05.01.2026).
7. Індустріальні парки в Україні станом на 01. 10. 2025 рік Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України від 08.10.2025 URL: <https://me.gov.ua/view/3a5db9a6-a3fe-4f00-894b-48682d9a0bc3> (дата звернення 05.01.2026).
8. Про індустріальні парки: Закон України від 21 черв. 2012 р. № 5018-VI. Дата оновлення: 17.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (дата звернення 04.01.2026).
9. Про схвалення Концепції створення індустріальних (промислових) парків. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2006 року № 447-р. Ліга Закон. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr060447>
10. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. Економічний вісник Дніпровської політехніки. Дніпро, 2024. № 3 С. 191—200. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_191-200.pdf (дата звернення 07.01.2026).

References:

1. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), Guide "Customs incentives", available at: <https://me.gov.ua/view/cbce3b52-63dc-4486-b67c-bb2f0fdb4acb> (Accessed 5 January 2026).
 2. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), Guide "Tax incentives", available at: <https://me.gov.ua/view/10583f23-a0dc-4174-83c2-53b366ed6162> (Accessed 5 January 2026).
 3. Harbar, ZH.V. and Harbar, V.A. (2020), "Industrial parks as a tool of regional development", Market relations development in Ukraine, Kyiv, vol 9, no. 232, pp. 298-313, available at: <https://repository.vsau.org/getfile.php/26786.pdf> (Accessed 2 January 2026).
 4. Hornosta, N. I. and Mykhalchenkova, O. Ye. (2022), "World experience in the development of industrial parks and their benefits for the development of the economy of Ukraine", Science, technologies, innovations, vol 4, pp. 45-51. <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-4-04>.
 5. Davymuka S.A. (2025), "Industrial parks as a tool for developing regional economies: retrospective and development problems", Regional Economy, L'viv, vol 1, no. 115, pp. 28—44, available at: https://re.gov.ua/re202501/re202501_028_DavymukaSA.pdf (Accessed 4 January 2026).
 6. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Industrial parks in Ukraine", available at: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf (Accessed 5 January 2026).
 7. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Industrial parks in Ukraine as of 01.10.2025", available at: <https://me.gov.ua/view/3a5db9a6-a3fe-4f00-894b-48682d9a0bc3> (Accessed 5 January 2026).
 8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On industrial parks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (Accessed 4 January 2026).
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2006), Resolution "On approval of the Concept for the Establishment of Industrial (Manufacturing) Parks", Liga zakon, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/kr060447> (Accessed 4 January 2026).
 10. Prokhorova, V, Yanchak, Yu. O. And Sorokin, S. A. (2024), "Industrial partnership as the basis of innovative development of entrepreneurial networks at the regional level", Economic Bulletin of Dnipro University of Technology, [Online], vol 3, pp. 191—200, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_191-200.pdf (Accessed 4 January 2026).
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.*

В. Г. Балан,

к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1577-0636>

Б. Д. Пацай,

к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем
і демографії, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5636-9219>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.214

ЗАСТОСУВАННЯ FUZZY FUCOM ТА FUZZY SAW В ОЦІНЮВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

V. Balan,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management of Innovation
and Investment, Taras Shevchenko National University of Kyiv

B. Patsai,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Statistics, Information
and Analytical Systems and Demography, Taras Shevchenko National University of Kyiv

APPLICATION OF FUZZY FUCOM AND FUZZY SAW IN ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

У статті розроблено методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Для визначення важливості складових (вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання) використовується Fuzzy FUCOM, а для розрахунку рівня стратегічного потенціалу підприємства — метод Fuzzy SAW. Трансформація побудованої нечіткої моделі нелінійного програмування згідно з Fuzzy FUCOM в crisp-модель здійснена на основі формул нечітких обчислень, а для дефазифікації — GMIR (Graded Mean Integration Representation). Для програмної реалізації та чисельного розв'язання оптимізаційної задачі було використано мову програмування Python разом із бібліотекою наукових обчислень SciPy із використанням двох алгоритмів оптимізації SLSQP та COBYLA. Проведена апробація запропонованого методичного підходу на основі кейсу оцінювання групою експертів рівня стратегічного потенціалу будівельної компанії. Результати даного дослідження дають змогу вдосконалити та розширити інструментарій сучасного стратегічного управління підприємствами.

Due to the increasing dynamism, uncertainty, complexity, unpredictability, and unstructured nature of the environment in which enterprises operate, this article emphasizes the need to improve the methodological tools of strategic management, in particular, the assessment of the strategic potential of enterprises based on the application of fuzzy set theory and fuzzy multi-criteria analysis

methods. A methodological approach to assessing the strategic potential of an enterprise has been developed. Fuzzy FUCOM (Full Consistency Method) is used to determine the importance of components (weighting coefficients of assessment criteria), and Fuzzy SAW (Simple Additive Weighting) is used to calculate the level of strategic potential of an enterprise. A linguistic assessment scale with corresponding triangular membership functions for the application of Fuzzy FUCOM has been proposed, which to a greater extent ensures the conditions of transitivity and variability of assessments. The transformation of the constructed fuzzy model of nonlinear programming according to Fuzzy FUCOM into a crisp model is carried out on the basis of fuzzy calculation formulas, and for defuzzification — GMIR (Graded Mean Integration Representation). The Python programming language together with the SciPy scientific computing library was used for software implementation and numerical solution of the optimization problem. To ensure the reliability of the results and avoid local minimum traps, cross-validation was used with two fundamentally different optimization algorithms: SLSQP (Sequential Least Squares Programming) — a method of sequential quadratic programming, and COBYLA (Constrained Optimization BY Linear Approximation) — a method of linear approximation. Both methods showed complete convergence to an identical result. The proposed methodological approach was tested on the basis of a case study of the assessment by a group of experts of the level of strategic potential of a construction company. The results of this study make it possible to improve and expand the toolkit of modern strategic enterprise management.

Ключові слова: стратегічний потенціал, теорія нечітких множин, терм-множина, нечіткий багатокритерійний аналіз, Fuzzy FUCOM, Fuzzy SAW-метод.

Key words: strategic potential, fuzzy set theory, term set, fuzzy multi-criteria analysis, Fuzzy FUCOM, Fuzzy SAW method.

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

В умовах нестабільності й непередбачуваності зовнішнього середовища, загострення конкуренції будь-яке підприємство, що прагне мати сильну позицію на ринку, повинно приділяти належну увагу формуванню, діагностиці та вдосконаленню управління стратегічним потенціалом [3, с. 117]. Значення стратегічного потенціалу підприємства (ССП) вимірюється ступенем спроможності використовувати ним можливості й ресурси, а також відповідати на виклики зовнішнього оточення. Отже, аналіз стратегічного потенціалу може дати змогу керівництву підприємства оцінити наявність усіх видів ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних тощо) та ефективність їх використання, а також оцінити компетенції та знання, що дають змогу підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати свої стратегічні плани [5, с. 20].

Управління стратегічним потенціалом — це процес, що є невід'ємною частиною сучасного стратегічного менеджменту, що забезпечує успішне функціонування, успіх у конкурентній боротьбі та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Відповідно до цього виникає потреба в розробці нових методичних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та його складових з урахуванням нечіткості та невизначеності вхідної інформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні аспекти дослідження стратегічного потенціалу підприємств, зокрема процесу його формування, аналізу й оцінювання знайшли своє відображення у роботах таких вчених, як Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова, О.І. Маслак, В.В. Микитенко, І.П. Отенко, М.Г. Санко, В.В. Тарасенко, Л.С. Ладонько, В.А. Павлова, Г.Т. П'ятницька, О.В. Березін, О.В. Головаш, О.І. Жилінська, В.В. Макаrenchенко, І.А. Ігнат'єва, Т.В. Гавриленко, А.Ю. Сербенівська та ін.

Серед вітчизняних публікацій за темою аналізу та оцінювання стратегічного потенціалу підприємства із використанням нечіткого інструментарію слід виділити роботи [1; 2; 3; 13]. Зокрема автори [1; 2] пропонують визначати рівень ССП за допомогою кодів значень функцій на базі нейронної мережі Хопфілда, що дає змогу врахувати як кількісні, так і якісні параметри, які характеризують рівень стратегічного потенціалу, прискорити швидкість обробки інформації й, відповідно, визначити належність оцінки стратегічного потенціалу підприємства до певного рівня. У роботі [3] для оцінювання ССП побудована ієрархія проблемної ситуації, де ідентифіковані локальні потенціали підприємства, які шляхом декомпозиції розбиті на складові. Обчислення важливості локальних потенціалів здійснюється на основі інтеграції двох розрахункових схем нечіткого методу аналітичної ієрархії. Для обчислення інтегральних оцінок рівня локальних потенціалів і стра-



Рис. 1. Етапи методичного підходу до оцінювання рівня стратегічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено авторами.

тегічного потенціалу підприємства використовується метод Fuzzy SAW. Подібний підхід застосовується й у [13] на етапі оцінювання ССП для управління ним та його складовими.

Проте, незважаючи на наявність суттєвого прогресу в дослідженні стратегічного потенціалу та його складових, залишаються недостатньо вивченими питання, пов'язані з методичним забезпеченням його аналізу та оцінювання на основі врахування нечіткості вхідної інформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є вдосконалення методичного забезпечення оцінювання стратегічного потенціалу підприємства на основі застосування інструментарію стратегічного аналізу та нечітко-множинної теорії, зокрема методів нечіткого багатокритерійного аналізу Fuzzy FUCOM та Fuzzy SAW.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із найбільш перспективних підходів для проведення аналізу та оцінювання ССП є застосування інструментарію нечітко-множинної теорії та нечіткої логіки. Нечіткі методи та моделі мають високу адаптаційну здатність до експертних даних, до якісного, вербального опису параметрів, що аналізуються, є достатньо гнучкими й адекватними вхідним да-

ним. Підхід на основі застосування нечітких описів дає змогу інтегрувати, звести воедино всю наявну неоднорідну інформацію (детерміновану, статистичну, лінгвістичну й інтервальну) про підприємство та його діяльність.

Авторами розроблений методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства із використанням методів нечіткого багатокритерійного аналізу, зокрема Fuzzy FUCOM (FUII COnsistency Method) [8] та Fuzzy SAW. Основні етапи застосування цього підходу представлено на рис. 1.

На етапі 1 для розв'язання поставлених задач оцінювання рівня ССП мають бути залучені провідні фахівці та експерти підприємства, які мають відповідні компетенції та навички.

На етапі 2 необхідно виділити складові стратегічного потенціалу підприємства (критерії оцінювання). Дана проблема є достатньо складною і її розв'язання має базуватися на ґрунтовному стратегічному аналізі підприємства та його оточення.

Далі більш детально зупинимося на етапі 3. Для обчислення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання потенціалу підприємства скористаємося одним із методів нечіткого багатокритерійного аналізу — Fuzzy FUCOM. Вибір даного методу визначення важливості критеріїв оцінювання зумовлений значно меншою кількістю порівнянь $(n-1)$ порівняно з методом Fuzzy AHP (Analytic Hierarchy Process) $((n(n-1)/2)$ [3] та Fuzzy BWM $(2n-3)$ [4], які

Етап 3. Застосування Fuzzy FUCOM для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання стратегічного потенціалу.



Рис. 2. Удосконалений алгоритм застосування методу Fuzzy FUCOM

Джерело: розроблено авторами на основі [8].

Таблиця 1. Лінгвістична 7-рівнева шкала з відповідними трикутними нечіткими числами для визначення відносної важливості об'єктів при їх парному порівнянні

Лінгвістичні терми для визначення відносної важливості об'єктів	Позначення	Нечіткі значення у трикутному вигляді
Однакова важливість (Equal)	EI	(7/7; 7/7; 7/7)
Майже однакова важливість (Almost Equal)	AE	(7/7; 7/7; 7/6)
Надзвичайно слабка перевага (Very Weak)	VW	(7/7; 7/6; 7/5)
Незначна перевага (Weak)	W	(7/6; 7/5; 7/4)
Досить сильна перевага (Fairly Strong)	FS	(7/5; 7/4; 7/3)
Сильна перевага (Strong)	S	(7/4; 7/3; 7/2)
Дуже сильна перевага (Very Strong)	VS	(7/3; 7/2; 7/2)

Джерело: розроблено авторами.

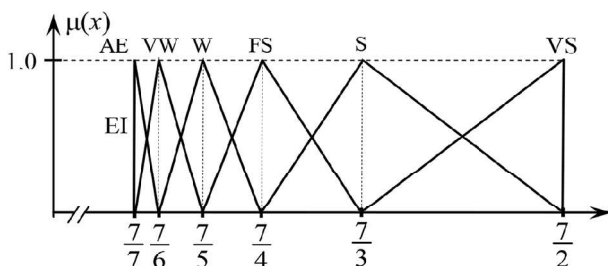


Рис. 3. Графічне представлення трикутних функцій належності для шкали, представленої в табл. 2

Джерело: розроблено авторами.

часто використовуються для розв'язання даної проблеми.

Відповідно до процедури застосування цього методу (рис. 2) на кроці 1 необхідно проранжувати ідентифіковані критерії оцінювання в порядку спадання переважності.

Багато зробити це на основі досягнення консенсусу членів експертної групи, який можна досягти, наприклад, за допомогою процедур методу Дельфі. Якщо m вказує на число визначених критеріїв, то після застосування процедури ранжування, одержимо упорядкований набір критеріїв, який для зручності, не об-

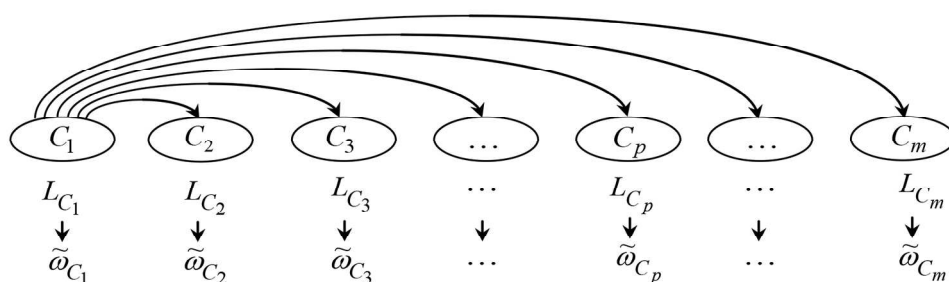


Рис. 4. Парні порівняння найбільш важливого критерію з іншими критеріями

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

межуючи загальності, може бути відображений так: $C_1 \succ C_2 \succ C_3 \succ C_4 \succ \dots \succ C_m$ (зазначимо, що у наведеній послідовності можуть бути наявні знаки нестрогої переваги, тобто деякі критерії можуть бути рівноважними (наприклад, $C_1 \succ C_2 \approx C_3 \succ C_4 \succ \dots \succ C_m$)).

На кроці 2 на основі лінгвістичної шкали (табл. 1, рис. 3) здійснюються парні порівняння найбільш важливого критерію C_1 з іншими (C_1 з C_2 , C_1 з C_3 , C_1 з C_4 , ..., C_1 з C_m) для визначення відносної важливості (рис. 4) відповідних критеріїв. Зазначимо, що дана шкала відрізняється від наведеної в [4; 8], але вона більш варіативна, більш адекватна при оцінюванні об'єктів, для яких при їх парному порівнянні немає надзвичайно сильної переваги одного над іншим та більшою мірою забезпечує умови транзитивності, які є важливими при застосуванні даного методу через його специфіку в контексті забезпечення максимальної узгодженості порівнянь експертів.

Застосовуючи представлення лінгвістичних термів у вигляді нечітких трикутних чисел (табл. 1), на кроці 3 можна отримати нечіткі оцінки у вигляді: $\tilde{w}_{C_j}^k = (x_{C_j}^k; y_{C_j}^k; z_{C_j}^k)$, ($j = \overline{1, m}$), причому $\tilde{w}_{C_1}^k = (1; 1; 1)$, $k = \overline{1, K}$.

На кроці 4 для кожного k -го експерта ($k = 1, 2, \dots, K$) необхідно розрахувати відносну важливість критеріїв при порівнянні з у вигляді:

$$\tilde{\Phi}_{C_j/C_{j+1}}^k = \frac{\tilde{w}_{C_{j+1}}^k}{\tilde{w}_{C_j}^k} = \frac{(x_{C_{j+1}}^k; y_{C_{j+1}}^k; z_{C_{j+1}}^k)}{(x_{C_j}^k; y_{C_j}^k; z_{C_j}^k)} = \left(\frac{x_{C_{j+1}}^k}{z_{C_j}^k}, \frac{y_{C_{j+1}}^k}{y_{C_j}^k}, \frac{z_{C_{j+1}}^k}{x_{C_j}^k} \right) \quad (1).$$

Таким чином буде побудовано нечіткий вектор:

$$\tilde{\Phi}^k = (\tilde{\Phi}_{C_1/C_2}^k; \tilde{\Phi}_{C_2/C_3}^k; \dots; \tilde{\Phi}_{C_{m-1}/C_m}^k) \quad (2).$$

На кроці 5 необхідно агрегувати одержані нечіткі оцінки за формулою (3):

$$\tilde{\Phi}_{C_j/C_{j+1}} = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{\Phi}_{C_j/C_{j+1}}^k = \left(\varphi_{C_j/C_{j+1}}^\alpha; \varphi_{C_j/C_{j+1}}^\beta; \varphi_{C_j/C_{j+1}}^\gamma \right), \quad j = \overline{1, m} \quad (3).$$

Далі на кроці 6 необхідно дослідити групову узгодженість оцінок експертів, наприклад, обчисленням значення девіації від середнього значення та встановленням відповідного максимального рівня відхилення. Якщо розраховане значення перевищує встановлене значення, то необхідно переглянути експертні оцінки, застосувавши, наприклад, процедуру методу Fuzzy Delphy.

На кроці 7 модель нечіткого нелінійного програмування для обчислення $\tilde{w}_j = (\alpha_j; \beta_j; \gamma_j)$, ($j = \overline{1, m}$) може бути визначена так (4):

$$\begin{cases} \tilde{\varepsilon} \rightarrow \min \\ \left| \tilde{w}_j(-) \tilde{w}_{j+1} \otimes \tilde{\Phi}_{C_j/C_{j+1}} \right| \leq \tilde{\varepsilon}, \quad j = \overline{1, m-1}; \\ \left| \tilde{w}_j(-) \tilde{w}_{j+2} \otimes \tilde{\Phi}_{C_j/C_{j+1}} \otimes \tilde{\Phi}_{C_{j+1}/C_{j+2}} \right| \leq \tilde{\varepsilon}, \quad j = \overline{1, m-2}; \\ \frac{1}{6} \left(\sum_{j=1}^m \alpha_j + 4 \sum_{j=1}^m \beta_j + \sum_{j=1}^m \gamma_j \right) = 1; \\ \alpha_j \leq \beta_j \leq \gamma_j; \alpha_j \geq 0, j = \overline{1, m}. \end{cases} \quad (4).$$

Далі на кроці 8 необхідно записати систему рівнянь та нерівностей у crisp-вигляді (за кожною компонентою нечіткого числа) — співвідношення (5):

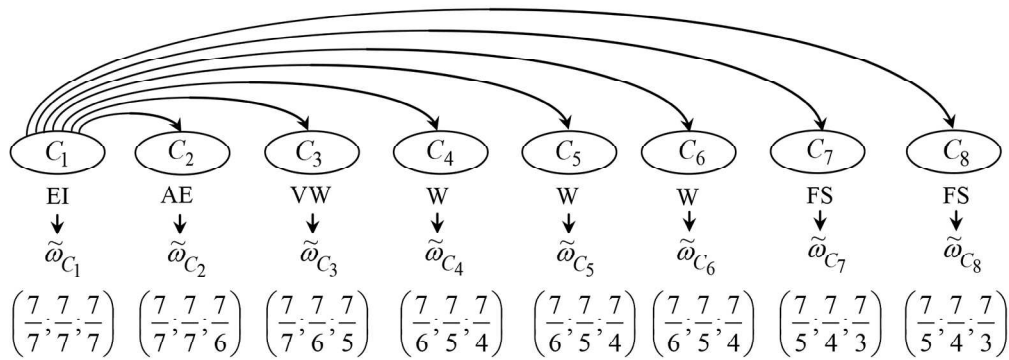


Рис. 5. Експертні лінгвістичні та відповідні нечіткі оцінки важливості складових (критеріїв оцінювання) стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development"

Джерело: визначено на основі групового консенсусу експертів.

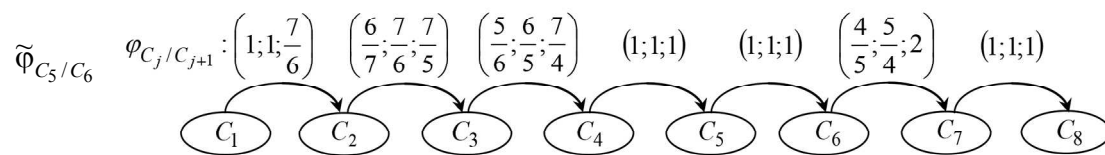


Рис. 6. Розраховані нечіткі значення $\tilde{\varphi}_{C_j/C_{j+1}}$ ($j = 1, 2, \dots, 7$)

Джерело: розраховано авторами.

$\varepsilon \rightarrow \min$

$$\begin{cases}
 \left| \alpha_j - \gamma_{j+1} \times \varphi_{C_j/C_{j+1}}^\gamma \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_j - \beta_{j+1} \times \varphi_{C_j/C_{j+1}}^\beta \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_j - \alpha_{j+1} \times \varphi_{C_j/C_{j+1}}^\alpha \right| \leq \varepsilon; j = \overline{1, m-1} \\
 \left| \alpha_j - \gamma_{j+2} \times \varphi_{C_{j+1}/C_{j+2}}^\gamma \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_j - \beta_{j+2} \times \varphi_{C_{j+1}/C_{j+2}}^\beta \right| \leq \varepsilon; \\
 \left| \gamma_j - \alpha_{j+2} \times \varphi_{C_{j+1}/C_{j+2}}^\alpha \right| \leq \varepsilon; j = \overline{1, m-2}. \\
 \frac{1}{6} \left(\sum_{j=1}^m \alpha_j + 4 \sum_{j=1}^m \beta_j + \sum_{j=1}^m \gamma_j \right) = 1; \\
 \alpha_j \leq \beta_j \leq \gamma_j; \alpha_j \geq 0; j = \overline{1, m}.
 \end{cases} \quad (5).$$

Розв'язуючи побудовану задачу нелінійного програмування, можна визначити невідомі значення $\alpha_j, \beta_j, \gamma_j, j = \overline{1, m}$ та сформувати на 9 кроці нечіткі значення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання: $\tilde{w}_j = (\alpha_j; \beta_j; \gamma_j)$.

Розглянемо застосування Fuzzy FUCOM для визначення важливості складових стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" із використанням лінгвістичної 7-рівневої шкали, наведеної у табл. 1. Для цього експертами виділені такі складові (критерії оцінювання) стратегічного потенціалу: C_1 — маркетинговий потенціал; C_2 — фінансово-економічний потенціал; C_3 — виробничий потенціал; C_4 — управлінсько-організаційний потенціал; C_5 — ресурсно-сировинний потенціал; C_6 — інноваційно-технологічний потенціал; C_7 — інвестиційний потенціал; C_8 — інформаційний потенціал.

На рис. 5 наведені експертні лінгвістичні та відповідні нечіткі оцінки важливості складових (критеріїв оцінювання) стратегічного потенціалу компанії "CCG Development" (визначені на основі групового консенсусу п'яти експертів), а на рис. 6 — розраховані нечіткі значення $\tilde{\varphi}_{C_j/C_{j+1}}$ ($j = \overline{1; 7}$).

Зазначимо, що $\tilde{\varphi}_{C_4/C_5}$ та $\tilde{\varphi}_{C_7/C_8}$ одержані на основі евристики (якщо при порівнянні критерію з іншими критеріями, наприклад, з C_j та C_{j+1} , одержані однакові оцінки важливості, то при обчисленні відносних важливостей доцільно скористатися наступним співвідношенням: $\tilde{\varphi}_{C_j/C_{j+1}} = (1; 1; 1)$). Використовуючи результати наведені на рис. 6, можна обчислити наступні нечіткі значення:

$$\tilde{\varphi}_{C_1/C_2} \otimes \tilde{\varphi}_{C_2/C_3} = \left(\frac{6}{7}; \frac{7}{6}; \frac{49}{30} \right); \quad \tilde{\varphi}_{C_2/C_3} \otimes \tilde{\varphi}_{C_3/C_4} = \left(\frac{5}{7}; \frac{7}{5}; \frac{49}{20} \right); \quad \tilde{\varphi}_{C_3/C_4} \otimes \tilde{\varphi}_{C_4/C_5} = \left(\frac{5}{6}; \frac{6}{5}; \frac{7}{4} \right); \quad \tilde{\varphi}_{C_4/C_5} \otimes \tilde{\varphi}_{C_5/C_6} = (1; 1; 1);$$

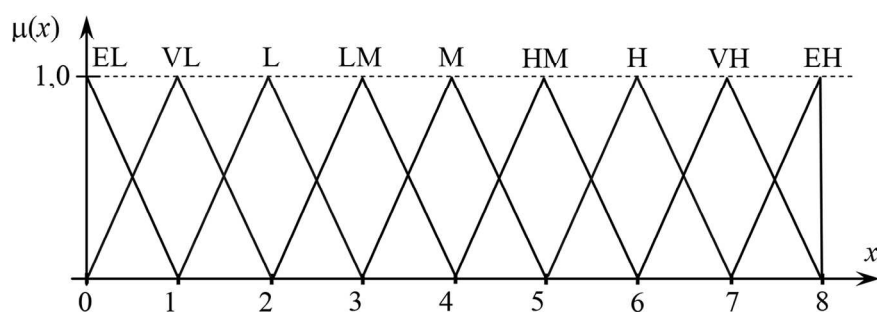


Рис. 7. Функції належності термів лінгвістичного оцінювання рівня локальних потенціалів стратегічного потенціалу

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Таблиця 2. Лінгвістичні оцінки експертів рівня стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" за критеріями оцінювання

Локальні потенціали	Експерти				
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5
C_1 – маркетинговий потенціал	H	HM	M	HM	H
C_2 – фінансово-економічний потенціал	HM	HM	M	HM	H
C_3 – виробничий потенціал	HM	M	M	HM	LM
C_4 – управлінсько-організаційний потенціал	H	M	HM	H	H
C_5 – ресурсно-сировинний потенціал	VH	H	H	VH	H
C_6 – інноваційно-технологічний потенціал	VH	VH	H	H	VH
C_7 – інвестиційний потенціал	H	VH	H	H	H
C_8 – інформаційний потенціал	LM	M	LM	M	LM

Джерело: побудовано авторами на основі експертних оцінок.

$$\tilde{\varphi}_{C_5/C_6} \otimes \tilde{\varphi}_{C_6/C_7} = \left(\frac{4}{5}, \frac{5}{4}; 2 \right); \tilde{\varphi}_{C_6/C_7} \otimes \tilde{\varphi}_{C_7/C_8} = \left(\frac{4}{5}, \frac{5}{4}; 2 \right).$$

Тоді система рівнянь та нерівностей у crisp-вигляді задачі нелінійного програмування з невідомими α_j ; β_j ; γ_j , ($j = \overline{1, 8}$) матиме наступний вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} |\alpha_1 - \gamma_2| \leq \varepsilon; |\beta_1 - \beta_2| \leq \varepsilon; \left| \gamma_1 - \frac{7}{6} \alpha_2 \right| \leq \varepsilon; \left| \alpha_2 - \frac{6}{7} \gamma_3 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_2 - \frac{7}{6} \beta_3 \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_2 - \frac{7}{5} \alpha_3 \right| \leq \varepsilon; \\ \left| \alpha_3 - \frac{5}{6} \gamma_4 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_3 - \frac{6}{5} \beta_4 \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_3 - \frac{7}{4} \alpha_4 \right| \leq \varepsilon; |\alpha_4 - \gamma_5| \leq \varepsilon; |\beta_4 - \beta_5| \leq \varepsilon; |\gamma_4 - \alpha_5| \leq \varepsilon; \\ |\alpha_5 - \gamma_6| \leq \varepsilon; |\beta_5 - \beta_6| \leq \varepsilon; |\gamma_5 - \alpha_6| \leq \varepsilon; \left| \alpha_6 - \frac{4}{5} \gamma_7 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_6 - \frac{5}{4} \beta_7 \right| \leq \varepsilon; |\gamma_6 - 2\alpha_7| \leq \varepsilon; \\ |\alpha_7 - \gamma_8| \leq \varepsilon; |\beta_7 - \beta_8| \leq \varepsilon; |\gamma_7 - \alpha_8| \leq \varepsilon; \\ \left| \alpha_1 - \frac{6}{7} \gamma_3 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_1 - \frac{7}{6} \beta_3 \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_1 - \frac{49}{30} \alpha_3 \right| \leq \varepsilon; \left| \alpha_2 - \frac{5}{7} \gamma_4 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_2 - \frac{7}{5} \beta_4 \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_2 - \frac{49}{20} \alpha_4 \right| \leq \varepsilon; \\ \left| \alpha_3 - \frac{5}{6} \gamma_5 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_3 - \frac{6}{5} \beta_5 \right| \leq \varepsilon; \left| \gamma_3 - \frac{7}{4} \alpha_5 \right| \leq \varepsilon; |\alpha_4 - \gamma_6| \leq \varepsilon; |\beta_4 - \beta_6| \leq \varepsilon; |\gamma_4 - \alpha_6| \leq \varepsilon; \\ \left| \alpha_5 - \frac{4}{5} \gamma_7 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_5 - \frac{5}{4} \beta_7 \right| \leq \varepsilon; |\gamma_5 - 2\alpha_7| \leq \varepsilon; \left| \alpha_6 - \frac{4}{5} \gamma_8 \right| \leq \varepsilon; \left| \beta_6 - \frac{5}{4} \beta_8 \right| \leq \varepsilon; |\gamma_6 - 2\alpha_8| \leq \varepsilon; \\ \frac{1}{6} \left(\sum_{j=1}^8 \alpha_j + 4 \sum_{j=1}^8 \beta_j + \sum_{j=1}^8 \gamma_j \right) = 1; \\ \alpha_1 \leq \beta_1 \leq \gamma_1; \alpha_1 \geq 0; \alpha_2 \leq \beta_2 \leq \gamma_2; \alpha_2 \geq 0; \\ \alpha_3 \leq \beta_3 \leq \gamma_3; \alpha_3 \geq 0; \alpha_4 \leq \beta_4 \leq \gamma_4; \alpha_4 \geq 0; \\ \alpha_5 \leq \beta_5 \leq \gamma_5; \alpha_5 \geq 0; \alpha_6 \leq \beta_6 \leq \gamma_6; \alpha_6 \geq 0; \\ \alpha_7 \leq \beta_7 \leq \gamma_7; \alpha_7 \geq 0; \alpha_8 \leq \beta_8 \leq \gamma_8; \alpha_8 \geq 0. \end{array} \right.$$

Таблиця 3. Нечіткі експертні оцінки у триангулярні формі рівня ССП за критеріями оцінювання

Локальні потенціали	Експерти					Агреговані оцінки
	E_1	E_2	E_3	E_4	E_5	
$\tilde{P}_1$	(5; 6; 7)	(4; 5; 6)	(3; 4; 5)	(4; 5; 6)	(5; 6; 7)	(4,2; 5,2; 6,2)
$\tilde{P}_2$	(4; 5; 6)	(4; 5; 6)	(3; 4; 5)	(4; 5; 6)	(5; 6; 7)	(4,0; 5,0; 6,0)
$\tilde{P}_3$	(4; 5; 6)	(3; 4; 5)	(3; 4; 5)	(4; 5; 6)	(2; 3; 4)	(3,2; 4,2; 5,2)
$\tilde{P}_4$	(5; 6; 7)	(3; 4; 5)	(4; 5; 6)	(5; 6; 7)	(5; 6; 7)	(4,2; 5,2; 6,2)
$\tilde{P}_5$	(6; 7; 8)	(5; 6; 7)	(5; 6; 7)	(6; 7; 8)	(5; 6; 7)	(5,4; 6,4; 7,4)
$\tilde{P}_6$	(6; 7; 8)	(6; 7; 8)	(5; 6; 7)	(5; 6; 7)	(6; 7; 8)	(5,6; 6,6; 7,6)
$\tilde{P}_7$	(5; 6; 7)	(6; 7; 8)	(5; 6; 7)	(5; 6; 7)	(5; 6; 7)	(5,2; 6,2; 7,2)
$\tilde{P}_8$	(2; 3; 4)	(3; 4; 5)	(2; 3; 4)	(3; 4; 5)	(2; 3; 4)	(2,4; 3,4; 4,4)

Джерело: побудовано авторами на основі експертних оцінок.

Таблиця 4. "Зважені" нечіткі оцінки рівня локальних потенціалів та інтегрального рівня ССП

«Зважені» нечіткі оцінки рівня локальних потенціалів (при різних значеннях α)			
α	$\alpha = 0,0$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,9$
$\tilde{P}_1^* = \tilde{w}_1 \otimes \tilde{P}_1$	(0,6709; 0,8306; 0,9903)	(0,7507; 0,8306; 0,9105)	(0,8146; 0,8306; 0,8466)
$\tilde{P}_2^* = \tilde{w}_2 \otimes \tilde{P}_2$	(0,4606; 0,9204; 1,1045)	(0,6905; 0,9204; 1,0124)	(0,8744; 0,9204; 0,9388)
$\tilde{P}_3^* = \tilde{w}_3 \otimes \tilde{P}_3$	(0,3627; 0,6656; 0,8526)	(0,5142; 0,6656; 0,7591)	(0,6353; 0,6656; 0,6843)
$\tilde{P}_4^* = \tilde{w}_4 \otimes \tilde{P}_4$	(0,4004; 0,6022; 0,7180)	(0,5013; 0,6022; 0,6601)	(0,5820; 0,6022; 0,6138)
$\tilde{P}_5^* = \tilde{w}_5 \otimes \tilde{P}_5$	(0,5148; 0,7412; 0,8570)	(0,6280; 0,7412; 0,7991)	(0,7186; 0,7412; 0,7528)
$\tilde{P}_6^* = \tilde{w}_6 \otimes \tilde{P}_6$	(0,5339; 0,7644; 0,8802)	(0,6491; 0,7644; 0,8223)	(0,7413; 0,7644; 0,7759)
$\tilde{P}_7^* = \tilde{w}_7 \otimes \tilde{P}_7$	(0,3544; 0,5800; 0,6736)	(0,4672; 0,5800; 0,6268)	(0,5574; 0,5800; 0,5894)
$\tilde{P}_8^* = \tilde{w}_8 \otimes \tilde{P}_8$	(0,1636; 0,3181; 0,4116)	(0,2408; 0,3181; 0,3648)	(0,3026; 0,3181; 0,3274)
$\tilde{P} = \bigoplus_{j=1}^8 \tilde{w}_j \otimes \tilde{P}_j$	(3,4611; 5,4225; 6,4878)	(4,4418; 5,4225; 5,9552)	(5,2264; 5,4225; 5,5290)

Джерело: розраховано авторами.

Для програмної реалізації та чисельного розв'язання оптимізаційної задачі було використано мову програмування Python разом із бібліотекою наукових обчислень SciPy (модуль `scipy.optimize`) [11]. Дана бібліотека використовується для широкого спектру алгоритмів умовної оптимізації, зокрема використаних у роботі методів SLSQP та COBYLA. Для забезпечення достовірності результатів та уникнення пасток локальних мінімумів було застосовано перехресну верифікацію (cross-validation) з використанням двох принципово різних алгоритмів оптимізації:

1) SLSQP (Sequential Least Squares Programming) — метод послідовного квадратичного програмування [6; 7] — градієнтний метод, який ефективно працює з гладкими функціями та складними обмеженнями рівності/нерівності й забезпечує високу точність локального пошуку;

2) COBYLA (Constrained Optimization BY Linear Approximation) — метод лінійної апроксимації [9] — безградієнтний метод (прямого пошуку), який будує симплекс та лінійно апроксимує обмеження. Він є більш стійким до негладких функцій. На відміну від градієнтних методів (як SLSQP), які використовують інформацію про нахил функції для вибору напрямку, COBYLA будує локальні лінійні моделі функції та обмежень. При застосуванні даного методу не обчислюються похідні, а будуються лінійні апроксимації функції. Це робить його стійким до "шуму" та розривів.

Обидва методи показали повну збіжність до ідентичного результату (з точністю до 8-го знаку після коми). Варто зазначити, що також була спроба скористатися комбінованим методом "Штрафних функцій + Dual Annealing" [12], який демонструє низьку швидкість збіжності до області оптимальних значень. Це пояснюється великою кількістю змінних. Простором пошуку є величезний 24-вимірний куб. Водночас, використання методу диференціальної еволюції (Differential Evolution) [10] виявилось неефективним через високу обчислювальну складність: алгоритм потребує значних часових витрат, і навіть при збільшенні ліміту до 50 000 ітерацій задовільний розв'язок знайдено не було.

Отже, одержані такі вагові коефіцієнти важливості складових стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development":

$$\begin{aligned} \tilde{w}_1 &= (0,1597; 0,1597; 0,1597); \tilde{w}_2 = (0,1151; 0,1841; 0,1841); \tilde{w}_3 = (0,1232; 0,1395; 0,1591); \\ \tilde{w}_4 &= (0,1047; 0,1184; 0,1317); \tilde{w}_5 = (0,1047; 0,1184; 0,1317); \tilde{w}_6 = (0,1047; 0,1184; 0,1317); \\ \tilde{w}_7 &= (0,0831; 0,0995; 0,1145); \tilde{w}_8 = (0,0831; 0,0995; 0,1145). \end{aligned}$$

Для лінгвістичного оцінювання рівня локальних потенціалів стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" на етапі 4 будемо використовувати наступну терм-множину: $T = \{\text{надзвичайно низький} — \text{Extremely Low (EL)}, \text{дуже низький} — \text{Very Low (VL)}; \text{низький} — \text{Low (L)}; \text{низький-середній} — \text{(LM)}; \text{середній} — \text{(M)}; \text{високий-середній} — \text{(HM)}; \text{високий} — \text{High (H)}; \text{дуже високий} — \text{Very High (VH)}, \text{надзвичайно високий} — \text{Extremely High (EH)}\}$. Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі $[0; 8]$ (рис. 7) з відповідними функціями належності — EL: $(0; 0; 1)$; VL: $(0; 1; 2)$; L: $(1; 2; 3)$; LM: $(2; 3; 4)$; M: $(3; 4; 5)$; HM: $(4; 5; 6)$; H: $(5; 6; 7)$; VH: $(6; 7; 8)$; EH: $(7; 8; 8)$.

Результати лінгвістичного оцінювання експертами рівня складових локальних потенціалів стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" наведені в табл. 2.

На етапі 5 лінгвістичні оцінки перетворимо у відповідні нечіткі числа оцінки в триангулярній формі (табл. 3). У табл. 3 також наведені агреговані (середні) оцінки складових стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development", розраховані на 6 етапі за формулою (6):

$$\tilde{P}_j = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{P}_j^k = \left(\frac{1}{K} \sum_{k=1}^K a_j^k; \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K b_j^k; \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K c_j^k \right) = (a_j; b_j; c_j) \quad (6).$$

Після цього на етапі 7 здійснюється перевірка групової узгодженості оцінок експертів, наприклад, визначенням рівня девіації від середніх оцінок. У разі перевищення встановленого рівня може бути застосована процедура Fuzzy Delphy.

Для "уточнення" (зменшення рівня нечіткості, розмитості) одержаних нечітких оцінок використовується - переріз, який для заданого нечіткого числа в триангулярному вигляді $\tilde{u} = (a, b, c)$ визначається за формулою $\tilde{u}_\alpha = (a(1-\alpha) + \alpha b, b, c(1-\alpha) + \alpha b)$, (табл. 4, рис. 8).

На етапі 8 інтегральне значення рівня стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" з урахуванням важливості його складових можна обчислити за формулою методу Fuzzy SAW (7):

$$\tilde{P} = \bigoplus_{j=1}^m \tilde{w}_j \otimes \tilde{P}_j = \bigoplus_{j=1}^m (\alpha_j; \beta_j; \gamma_j) \otimes (a_j; b_j; c_j) = \left(\sum_{j=1}^m \alpha_j a_j; \sum_{j=1}^m \beta_j b_j; \sum_{j=1}^m \gamma_j c_j \right) = (P_a; P_b; P_c) \quad (7).$$

Інтегральне значення рівня стратегічного потенціалу будівельної компанії "CCG Development" при різних значеннях наведено в табл. 4.

Слід зазначити, що інтегральне дефазифіковане значення рівня ССП для будівельної компанії "CCG Development" становить $P = 5,3478$ бала (при можливому максимумі 8 балів), що свідчить про достатньо високий рівень стратегічного потенціалу підприємства.

На етапі 9 отримана інформація щодо рівня ССП та його складових може бути використана для розробки стратегічних рекомендацій та стратегічного набору підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У сучасних умовах складного та турбулентного середовища функціонування підприємств їх успішна діяльність залежить від формування та ефективного використання його стратегічного потенціалу, оскільки він визначає стратегічні можливості підприємства, забезпечує ефективне використання його ресурсів та резервів, розробку та реалізацію стратегій розвитку.

У даній статті розроблено новий методичний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, який апробовано для будівельної компанії з урахуванням нечіткості даних, одержаних від експертів (у вигляді лінгвістичних експертних оцінок), що зумовило застосування нечіткої методології: теорії нечітких множин та нечіткого багатокритерійного аналізу, зокрема Fuzzy FUCOM та Fuzzy SAW. Запропонована лінгвістична шкала оцінювання з відповідними трикутними функціями належності для застосування Fuzzy FUCOM більшою мірою порівняно з оригінальною шкалою забезпечує умови транзитивності та варіативності оцінок. Трансформація побудованої нечіткої моделі нелінійного програмування згідно з Fuzzy FUCOM в crisp-модель здійснена на основі формул нечітких обчислень, а для дефазифікації — GMIR (Graded Mean Integration Representation). Для програмної реалізації та чисельного розв'язання оптимізаційної задачі було використано мову програмування Python разом із бібліотекою наукових обчислень SciPy. Результатом застосування запропонованого методичного підходу є "зважені" нечіткі оцінки локальних потенціалів та інтегральна оцінка рівня стратегічного потенціалу підприємства.

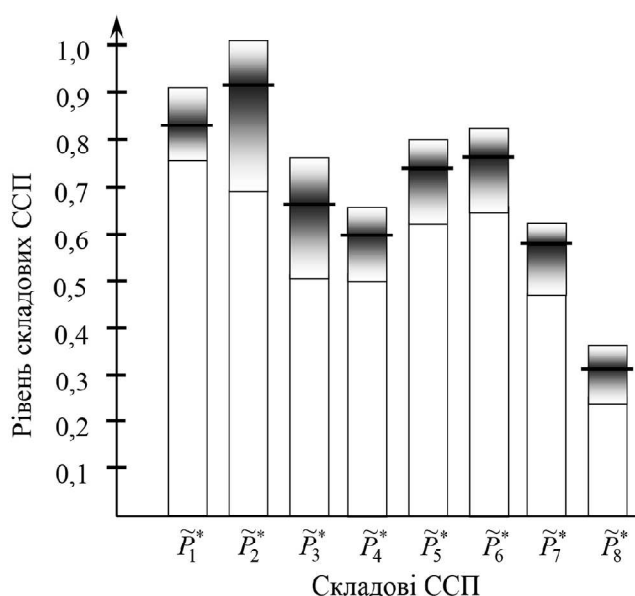


Рис. 8. "Зважені" нечіткі оцінки локальних потенціалів підприємства (при $\alpha = 0,5$)

Джерело: побудовано авторами на основі розрахунків.

Подальші розвідки за темою даного дослідження можуть бути спрямовані:

- на адаптацію розробленого методичного підходу до підприємств інших галузей на основі ідентифікації відповідних локальних потенціалів та їх декомпозиції на складові;
- на його застосування для компаративного оцінювання стратегічних потенціалів підприємств-конкурентів.

Література:

1. Антонюк О.В. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства з використанням нейронної мережі Хопфілда. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 1. № 4. С. 34—37.

2. Азарова А.О., Антонюк О.В. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2012. 168 с.

3. Balan V., Makarchenko V. Fuzzy approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. № 3(71). С. 115—130. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8684>

4. Guo S., Zhao H. Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. Knowledge-Based Systems. 2017. Vol. 121. P. 23—31. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2017.01.010>

5. Koval Z. Theoretical and methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise. Technology Audit and Production Reserves, 2025. No. 5/4(85). P. 20—25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>

6. Kraft D. A software package for sequential quadratic programming. FDFV LR, Oberpfaffenhofen, 1988. 33 p.

7. Nocedal J., Wright S. J. Numerical Optimization. 2nd ed. New York: Springer, 2006. 664 p.

8. Pamucar D., Ecer F. Prioritizing the weights of the evaluation criteria under fuzziness: the Fuzzy Full Consistency Method — FUCOM-F. Facta Universitatis. Series: Mechanical Engineering. 2020. Vol. 18. No. 3. P. 419-437. <https://doi.org/10.22190/FUME200602034P>

9. Powell M.J.D. A direct search optimization method that models the objective and constraint functions by linear interpolation. In: Gomez, S., Hennart, J.P. (eds) Advances in Optimization and Numerical Analysis. Mathematics and Its Applications. Springer, Dordrecht, 1994. Vol 275. Pp. 51—67. https://doi.org/10.1007/978-94-015-8330-5_4 1994.

10. Storn R., Price K. Differential Evolution — A Simple and Efficient Heuristic for Global Optimization over Continuous Spaces. Journal of Global Optimization. 1997. Vol. 11 (4). P. 341—359. <https://doi.org/10.1023/A:1008202821328>

11. Virtanen P., Gommers R., Oliphant T.E., Haberland M., Reddy T. SciPy 1.0: Fundamental Algorithms for Scientific Computing in Python. Nature Methods. 2020. Vol. 17. Pp. 261—272. <https://doi.org/10.1038/s41592-019-0686-2>

12. Xiang Y., Sun D.Y., Fan W., Gong X.G. Generalized simulated annealing algorithm and its application to the Thomson model. Physics Letters. 1997. Vol. 233 (3). P. 216—220. [https://doi.org/10.1016/S0375-9601\(97\)00474-X](https://doi.org/10.1016/S0375-9601(97)00474-X)

13. Zhylynska O., Makarchenko V. Strategic potential management fuzzy model. Neuro-fuzzy modeling technologies in economics. 2025. № 14. P. 3—31. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2025.003>

References:

1. Antoniuk, O.V. (2010), "Assessment of the strategic potential of an enterprise using a Hopfield neural network", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, no. 4, pp. 34—37.

2. Azarova, A.O. and Antoniuk, O.V. (2012), Matematychni modeli otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva ta pryiniattia rishen shchodo yoho pidvyshchennia: monohrafiia [Mathematical models for assessing the strategic potential of an enterprise and making decisions about its improvement: monograph], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.

3. Balan, V. and Makarchenko, V. (2023), "Fuzzy approach to assessing the strategic potential of a dairy processing enterprise", International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", vol. 3 (71), pp. 115—130. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8684>

4. Guo, S. and Zhao, H. (2017), "Fuzzy best-worst multi-criteria decision-making method and its applications. Knowledge-Based Systems, vol. 121, pp. 23—31. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2017.01.010>

5. Koval, Z. (2025), "Theoretical and methodological approaches to assessing the strategic potential of an enterprise", Technology Audit and Production Reserves, vol. 5/4 (85), pp. 20—25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.341477>

6. Kraft, D. (1988), A software package for sequential quadratic programming, DFVLR, Oberpfaffenhofen, DEU.

7. Nocedal, J. and Wright, S.J. (2006), Numerical Optimization, 2nd ed. Springer, New York, USA.

8. Pamucar, D. and Ecer, F. (2020), "Prioritizing the weights of the evaluation criteria under fuzziness: the Fuzzy Full Consistency Method — FUCOM-F", Facta Universitatis. Series: Mechanical Engineering, vol. 18, no. 3, pp. 419—437. <https://doi.org/10.22190/FUME200602034P>

9. Powell, M.J.D. (1994), "A direct search optimization method that models the objective and constraint functions by linear interpolation". Advances in Optimization and Numerical Analysis. Mathematics and Its Applications, Springer, Dordrecht, vol 275, pp. 51—67. https://doi.org/10.1007/978-94-015-8330-5_4 1994.

10. Storn, R. and Price, K. (1997), "Differential Evolution — A Simple and Efficient Heuristic for Global Optimization over Continuous Spaces", Journal of Global Optimization, vol. 11 (4), pp. 341—359. <https://doi.org/10.1023/A:1008202821328>

11. Virtanen, P. Gommers, R. Oliphant, T.E. Haberland, M. and Reddy, T. (2020), "SciPy 1.0: Fundamental Algorithms for Scientific Computing in Python" Nature Methods, vol. 17, pp. 261—272. <https://doi.org/10.1038/s41592-019-0686-2>

12. Xiang, Y. Sun, D.Y. Fan, W. and Gong, X.G. (1997), "Generalized simulated annealing algorithm and its application to the Thomson model", Physics Letters, vol. 233 (3), pp. 216—220. [https://doi.org/10.1016/S0375-9601\(97\)00474-X](https://doi.org/10.1016/S0375-9601(97)00474-X)

13. Zhylynska, O. and Makarchenko, V. (2025), "Strategic potential management fuzzy model", Neuro-fuzzy modeling technologies in economics, vol. 14, pp. 3—31. <https://doi.org/10.33111/nfmte.2025.003>

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

О. Г. Михайленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4405-9093>
Н. О. Краснікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6484-2050>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.224

СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЧНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРІВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

О. Mykhailenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro
N. Krasnikova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International
Economics and Global Finance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

STRATEGIES FOR PROMOTING UKRAINIAN ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTS ON FOREIGN MARKETS

У статті досліджено сучасні підходи до формування та реалізації стратегій просування українських органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки в умовах посилення глобальної конкуренції та зростання попиту на екологічно безпечну продукцію. Проаналізовано зовнішню торгівлю українських органічних сільськогосподарських товарів. Обґрунтовано, що розвиток органічного виробництва є важливим чинником підвищення експортного потенціалу України та її інтеграції у міжнародні агропродовольчі ринки. Проаналізовано ключові обмеження просування органічної продукції, зокрема логістичні труднощі, високу вартість сертифікації, недостатній рівень маркетингових компетенцій виробників і переважно сировинну структуру експорту. Визначено роль інструментів глобального маркетингу, сертифікації, брендингу та розвитку експортно орієнтованих каналів збуту у формуванні конкурентних переваг українських органічних товарів. Особливу увагу приділено значенню міжнародних стандартів, державної підтримки та інтеграції виробників у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Запропоновано напрями підвищення ефективності стратегій просування, що сприятимуть зміцненню позицій української органічної продукції на зовнішніх ринках і забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

This article examines the strategies for promoting Ukrainian organic agricultural products in foreign markets under conditions of intensifying global competition, transformation of international agri-food markets, and growing demand for environmentally friendly and sustainably produced food. The study substantiates that organic production represents an important component of Ukraine's export potential and a strategic instrument for its integration into global value chains. Particular attention is paid to the role of global marketing strategies, international certification systems, branding, and compliance with quality and sustainability standards as key determinants of successful market entry and long-term positioning. The paper identifies major constraints hindering the promotion of Ukrainian organic products abroad, including logistical disruptions, high certification costs, limited marketing expertise among producers, dominance of raw material exports, and insufficient international recognition of Ukrainian organic brands. Based on the analysis of market trends and institutional conditions, the research highlights the importance of adapting promotion strategies to the specific requirements of target markets, especially the European Union, where demand for organic products is closely linked to ESG principles, traceability, and consumer trust. The article argues that effective promotion of organic agricultural products requires a comprehensive approach combining state support for exports, development of marketing and logistics infrastructure, expansion of value-added processing, and deeper integration of producers into international distribution networks. The proposed directions for improving promotion strategies are aimed at strengthening the competitive position of Ukrainian organic products in foreign markets, increasing export revenues, and supporting the sustainable development of the agricultural sector in the context of post-crisis economic recovery and long-term global market integration.

Ключові слова: органічні сільськогосподарські товари, стратегії просування, зовнішні ринки, глобальний маркетинг, експортна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, сертифікація органічної продукції.

Key words: organic agricultural products, promotion strategies, foreign markets, global marketing, export activity, foreign economic activity, organic certification.

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

В умовах глобалізації агропродовольчих ринків і зростання попиту на екологічно безпечну продукцію органічне сільське господарство набуває стратегічного значення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Українські органічні сільськогосподарські товари мають значний експортний потенціал, зумовлений сприятливими агрокліматичними умовами, наявністю сертифікованих виробничих площ і близькістю до ринку ЄС. Водночас їх просування на зовнішні ринки стримується логістичними обмеженнями, високою вартістю сертифікації, недостатнім рівнем маркетингових компетенцій, сировинною орієнтацією експорту та низькою впізнаваністю української органічної продукції.

За цих умов актуалізується потреба у формуванні ефективних стратегій просування органічних товарів, адаптованих до вимог глобального маркетингу, міжнародних стандартів і конкурентного середовища. З наукової точки зору проблема полягає в комплексному поєднанні інструментів глобального маркетингу та зовніш-

ньоекономічної діяльності, а у практичному вимірі — у підвищенні конкурентоспроможності виробників, диверсифікації експортних ринків і переході до продукції з вищою доданою вартістю, що є важливим чинником сталого економічного розвитку України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням щодо розвитку зовнішньої торгівлі українськими органічними сільськогосподарськими товарами, зовнішньоекономічної стратегії аграрних підприємств та просування продукції на міжнародні ринки присвячували свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: О. М. Шубравська, В. М. Геєць, І. Ю. Гришова, О. В. Шкуратов, Н. В. Прокопенко, U. Hamm, J. Gasiorowski, S. Dabbert, T. Glauben, M. Hartmann. Проте вивчення каналів та стратегій просування українських органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки є малодослідженими.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз зовнішньої торгівлі українських органічних сільськогосподарських товарів та обґрунтування ефективних стратегій їх просування



Рис. 1. Динаміка обсягів продажів української сільськогосподарської органічної продукції на зовнішньому ринку протягом 2016–2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [1].

на зовнішні ринки з урахуванням вимог глобального маркетингу та умов зовнішньоекономічної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Органічне сільське господарство поступово перетворюється на один із ключових напрямів розвитку світового аграрного сектору, оскільки поєднує екологічні, економічні та соціальні переваги та відповідає глобальному тренду на здорове й безпечне харчування. На відміну від традиційного та ГМО-виробництва, органічне землеробство ґрунтується на природних механізмах відновлення екосистем, дотриманні високих стандартів якості, сертифікації та прозорості виробничих процесів, що підвищує довіру споживачів. Відповідно до норм ФАО, ЮНКТАД, ЄС та національного законодавства, органічна продукція стає важливою складовою сталого розвитку, сприяючи збереженню природних ресурсів, розвитку сільських територій і покращенню добробуту населення.

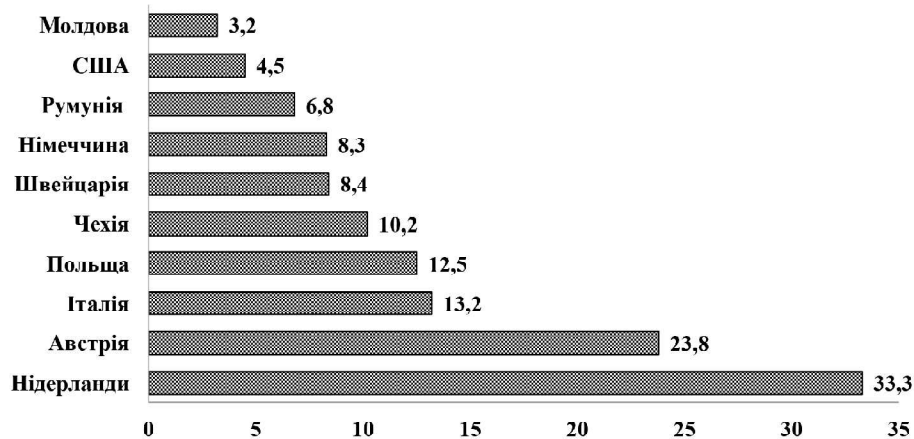


Рис. 2. ТОП-10 країн-імпортерів української сільськогосподарської органічної продукції у 2024 р., млн дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [1].

Експорт органічних сільськогосподарських товарів з України є одним із найдинамічніших напрямів розвитку вітчизняного аграрного сектору, що свідчить про зростання попиту на екологічно чисту продукцію на світових ринках. Україна, володіючи значним потенціалом родючих земель і сприятливими природно-кліматичними умовами з 2019 р. трохи втратила свої позиції на міжнародному ринку. Основними чинниками стали пандемія COVID-19, відсутність системної державної підтримки органічних виробників, наслідки воєнних дій та трансформація логістичних маршрутів тощо. Але з 2023—2024 р. стала поступово відновлювати свої позиції серед провідних експортерів органічної продукції в Європі.

Рисунок 1 ілюструє динаміку обсягів продажів української сільськогосподарської органічної продукції на зовнішніх ринках у 2016—2024 рр. за двома показниками: фізичним обсягом (тис. т) та вартісним виміром (млн дол. США). У 2016—2019 рр. спостерігається стійке зростання обсягів експорту: з 245,1 тис. т до пікового значення 469 тис. т, що супроводжувалося відповідним збільшенням грошових надходжень з 78 до 189 млн дол. США. Це свідчить про активне розширення присутності української органічної продукції на міжнародних ринках у докризовий період.

Починаючи з 2020 р., динаміка набуває нестабільного характеру. Фізичні обсяги експорту зменшилися до 332 тис. т у 2020 р. та 261 тис. т у 2021 р., однак вартість продажів зросла до максимуму 222 млн дол. США у 2021 р., що вказує на підвищення середніх експортних цін і зростання доданої вартості. У 2022—2023 рр. зафіксовано різке скорочення як фізичних, так і вартісних показників, що зумовлено воєнними діями, руйнуванням логістичної інфраструктури та обмеженням експортних можливостей. Водночас у 2024 р. простежується часткове відновлення фізичних обсягів експорту до 243 тис. т за стабілізації грошових надходжень на рівні 141 млн дол. США.

Загалом наведена динаміка свідчить про високу чутливість експорту української органічної продукції до зовнішніх шоків, але водночас підтверджує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках, що проявляється у здатності утримувати відносно високі вартісні показники навіть за умов скорочення фізичних обсягів експорту.

Провідними країнами-імпортерами української органічної продукції у 2024 р. є Нідерланди,

Австрія, Італія, що разом формують основу європейського ринку збуту органічної продукції з України. До десятки також увійшли Польща, Чехія, Швейцарія, Німеччина, Румунія, США та Молдова (рис. 2). Такий розподіл зумовлений високим попитом на органічну сировину з України в країнах ЄС, логістичною зручністю постачання, довгостроковими контрактами з європейськими переробними підприємствами, а також відповідністю українських виробників міжнародним стандартам якості. Водночас відносно невелика частка експорту поза межі Європи пояснюється транспортними витратами, географічною віддаленістю ринків та наявністю власних виробників органічної продукції в інших регіонах світу.

Аналізуючи таблицю 1, можна спостерігати зростання імпорту органічної продукції до ЄС з 2,48 млн т у 2023 р. до 2,63 млн т у 2024 р. Провідними постачальниками у 2024 р. стали Еквадор (15 %, 395 тис. т), Китай (9,1 %, 239 тис. т) та Україна (7,7 %, 203,9 тис. т), яка піднялася з п'ятої на третю позицію. Структура імпорту відображає спеціалізацію країн і кліматичні переваги: Латинська Америка постачає тропічну продукцію, Азія — рис і олійні культури, тоді як Україна та Туреччина — зернові й технічні культури. Конкурентні позиції України зумовлені сприятливими агрокліматичними умовами, значними площами сертифікованих органічних земель і географічною близькістю до ринку ЄС [1].

Таблиця 2 відображає структуру експорту органічних продуктів з України у 2023—2024 рр., у якій домінують соя та кукурудза. Значні обсяги також припадають на пшеницю, заморожені ягоди, яблука та ріпак, тоді як частка продукції з вищою доданою вартістю залишається обмеженою. Така структура експорту свідчить про переважно сировинну спрямованість української органічної продукції та орієнтацію на потреби європейського ринку зернових і олійних культур.

Аналіз динаміки розвитку органічного виробництва та експорту органічної продукції з України свідчить про формування стабільного і перспективного сектора аграрної економіки, який поступово інтегрується у європейський та світовий ринки. Незважаючи на вплив воєнних дій, логістичні труднощі та економічну нестабільність, Україна зберегла позиції одного з провідних постачальників органічної сировини до Європейського Союзу, насамперед зернових, олійних культур та перероблених продуктів рослинного походження.

Сучасна система регулювання міжнародної торгівлі сільськогосподарськими, зокрема органічними, товарами є багаторівневою та комплексною: з одного боку, вона спирається на багатосторонні правила СОТ (Угода про сільське господарство, угоди щодо СФЗ та технічних бар'єрів у торгівлі), які лібералізують ринки, обмежують викривлюючі субсидії й встановлюють більш прозорі умови доступу; з іншого — дедалі більше зна-

Таблиця 1. Основні країни-імпортери органічної продукції до ЄС у 2023—2024 рр.

Країни	Обсяги імпорту до ЄС у 2023 р., тис. т	Частка у загальних обсягах імпорту до ЄС у 2023 р., %	Обсяги імпорту до ЄС у 2024 р., тис. т	Частка у загальних обсягах імпорту до ЄС у 2024 р., %
Еквадор	359,6	14,5%	395,0	15%
Китай	200,2	8,1%	239,0	9,1%
Україна	173,7	7%	203,9	7,7
Перу	182,3	7,4%	190,3	7,2%
Домініканська Республіка	191,8	7,7%	168,6	6,4%
Туреччина	150,0	6,1%	156,1	5,9%
Колумбія	120,2	4,8%	135,1	5,1%
Індія	68,1	2,7%	95,0	3,6%
Того	104,1	4,2%	88,4	3,4%
Великобританія	56,5	2,3%	60,8	2,3%

Джерело: складено автором за даними [1].

Таблиця 2. ТОП-10 експортованих продуктів з України у 2023—2024 рр.

Продукція	Обсяги, тис. т, 2023 р.	Сумма, млн дол. США, 2023 р.	Обсяги, тис. т, 2024 р.	Сумма, млн дол. США, 2024 р.
Соя	45,8	35,9	63,5	30,1
Кукурудза	68,4	19,3	61,7	11,8
Пшениця	14,9	4,5	28,9	6,0
Макуха соняшникова	18,4	11,6	18,5	13,9
Чорниця заморожена	7,6	16,5	12,0	18,2
Ріпак	4,3	4,3	9,0	5,7
Олія соняшникова	4,8	7,5	9,0	5,1
Насіння льону	-	-	3,7	2,2
Нерафінована соняшникова олія	-	-	3,5	5,2
Пшоно	-	-	3,3	3,0
Інша продукція	18,0	30,4	30,0	39,4

Джерело: складено автором за даними [1].

чення мають добровільні стандарти сталості (IFOAM, GlobalG.A.P., Fairtrade, RSPO, ProTerra тощо), що формують додаткові вимоги до екологічності, соціальної відповідальності та простежуваності продукції. Водночас розвиток органічного сільського господарства неможливий без ефективно працюючої системи сертифікації "від поля до столу", заснованої як на міжнародних, так і на національних стандартах, які забезпечують довіру споживачів до маркування й підтверджують дотримання принципів сталого розвитку. Для країн-експортерів, у тому числі України, це створює як можливості (доступ до преміальних нішевих ринків), так і суттєві виклики, пов'язані з необхідністю адаптації законодавства, виробничих практик і систем контролю до вимог глобальної системи гарантій органічної продукції [3—7, 26].

Попри зростаючий попит на органічні продукти у світі, українські підприємства стикаються з низкою системних бар'єрів, які ускладнюють їхню експортну діяльність (табл. 3).

Узагальнення основних проблем і бар'єрів виходу українських виробників органічної сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки засвідчує їх комплексний та системний характер, що охоплює регуляторні, фінансові, логістичні, маркетингові, інфраструктурні та безпекові обмеження. Найбільш критичними залиша-

Таблиця 3. Основні проблеми та бар'єри при виході українських виробників органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки

Група проблем	Сутність бар'єру	Прояви для українських виробників	Наслідки для експортної діяльності	Можливі напрями подолання
Регуляторні та інституційні	Складність і мінливість вимог міжнародного законодавства	Витрати на адаптацію до стандартів EU Organic, IFOAM, Bio Suisse	Обмеження доступу до ринків, зростання адміністративних витрат	Гармонізація законодавства з ЄС, консультативна підтримка експортерів
Фінансові	Висока вартість сертифікації та дефіцит фінансування	Значні витрати на аудит, сертифікацію, маркетинг	Зниження конкурентоспроможності, особливо для МСП	Державні компенсації, грантові та донорські програми
Логістичні	Порушення транспортних ланцюгів	Подорожчання та ускладнення експорту	Зростання собівартості, ризики зриву поставок	Диверсифікація маршрутів, розвиток альтернативної інфраструктури
Ринкові	Висока конкуренція на світовому ринку органіки	Тиск на ціни з боку великих постачальників	Обмежені ринкові ніші, тиск на ціну	Орієнтація на нішеві та преміальні сегменти
Маркетингові	Низька впізнаваність брендів	Слабке використання digital- та SMM-інструментів	Низька лояльність споживачів і байерів	Формування бренду «Ukrainian Organic», активний digital-маркетинг
Сировинні	Нестабільність органічної сировинної бази	Скорочення площ органічних земель	Неможливість довгострокових контрактів	Стимулювання органічного виробництва, підтримка фермерів
Інфраструктурні	Недостатній розвиток переробки	Переважає експорт сировини	Низька додана вартість, переважання експорту сировини	Інвестиції у переробку та зберігання
Інформаційні	Дефіцит ринкової аналітики	Обмежена експортна розвідка	Низька ефективність виходу на нові ринки	Розвиток інформаційних сервісів, експортних платформ
Репутаційні та безпекові	Воєнні ризики та імідж нестабільності	Обережність імпортерів та інвесторів	Зниження інвестиційної та торговельної привабливості	Страховання ризиків, державні гарантії, комунікаційні кампанії

Джерело: складено на основі [1, 18, 25—27].

Таблиця 4. Цільова аудиторія органічної продукції у контексті глобального маркетингу

Сегмент	Основні характеристики сегменту	Потреби та очікування на глобальному ринку	Переваги органічної продукції для сегменту
Свідомі споживачі розвинених ринків (ЄС, Північна Америка)	Міські мешканці, середній/високий дохід, орієнтація на здоров'я та sustainability	Сертифікація EU Organic, прозорість ланцюга постачання, брендова репутація	Гарантована безпечність, відповідність ESG-критеріям, довіра до стандартів
Сім'ї з дітьми на міжнародних ринках	Батьки з високою купівельною спроможністю, чутливі до складу продуктів	Натуральність, відсутність ГМО, підтверджена якість	Зниження харчових ризиків, позитивне сприйняття бренду
Преміальний сегмент HoReCa (ЄС, Азія)	Ресторани, готелі, кейтеринг high-end сегменту	Унікальність походження, стабільність постачань, story-telling	Диференціація меню, підвищення цінності пропозиції
Міжнародні байери та імпортери	Дистриб'ютори, трейдери, ритейл-мережі	Відповідність міжнародним стандартам, конкурентна ціна, логістична надійність	Доступ до якісної органічної сировини, розширення асортименту
Переробні компанії (B2B)	Виробники органічних харчових продуктів і кормів	Простежуваність походження, стабільні обсяги, сертифікація	Надійна сировинна база для органічних ліній
Екологічно орієнтовані інституційні покупці	Корпоративні клієнти, державні та міжнародні організації	Відповідність ESG та SDGs, етичне виробництво	Підтримка сталого розвитку, репутаційні переваги

Джерело: власна розробка авторів.

ються високі витрати на сертифікацію, порушення логістичних ланцюгів, недостатня впізнаваність українських органічних брендів і нестабільність сировинної бази.

Запропоновані напрями подолання (табл. 3) свідчать про необхідність поєднання державної підтримки, інституційних реформ, розвитку цифрових і маркетингових інструментів, а також інвестицій у переробку та логістичну інфраструктуру. Реалізація комплексного підходу до усунення зазначених бар'єрів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності української органічної продукції та її сталого інтегрування у глобальні ринки. Органічна продукція має низку переваг, що роблять її привабливою для різних категорій споживачів (табл. 4).

Зростання попиту на органічну продукцію на світових ринках відображає трансформацію споживчих переваг у бік якості, безпечності та відповідності концепціям здорового й сталого споживання. Відсутність хімічних добавок і ГМО, природний смак та екологічність виробництва формують ключову споживчу цінність органічних товарів і створюють конкурентні переваги в міжнародному маркетинговому позиціонуванні, особливо на ринках ЄС та Північної Америки. У глобальному маркетинговому вимірі відповідність етичним та екологічним стандартам, наявність сертифікації й орієнтація на ESG-принципи виступають ефективними інструментами ди-

Таблиця 5. Стратегії просування українських сільськогосподарських органічних товарів на зовнішні ринки

Стратегія просування	Сутність та основні інструменти	Цільові ринки / сегменти	Очікувані результати
Експортно-орієнтована стратегія	Вибір пріоритетних країн, адаптація продукції до вимог імпортерів, тарифне та нетарифне регулювання	Країни ЄС, Швейцарія, Велика Британія	Розширення географії експорту, зростання обсягів поставок
Сертифікаційно-стандартизаційна	Відповідність стандартам EU Organic, IFOAM, Bio Suisse, USDA Organic	Регульовані та преміальні ринки	Доступ до високорентабельних сегментів
Стратегія брендингу країни походження	Формування бренду «Ukrainian Organic», єдине маркування, національні павільйони	Міжнародні байери, ритейл, HoReCa	Підвищення довіри та впізнаваності української продукції
Виставково-ярмаркова	Участь у міжнародних виставках (BIOFACH, Anuga, SIAL), B2B-зустрічі	Імпортери, трейдери, дистриб'ютори	Укладання експортних контрактів, розширення партнерств
SMM та соціальні мережі	Просування через LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube; storytelling, ESG-контент, influencer marketing, B2B-комунікація	Міжнародні байери, HoReCa, кінцеві споживачі	Підвищення впізнаваності брендів, формування довіри, генерація лідів
Стратегія доданої вартості	Експорт переробленої органічної продукції (олії, соки, снеки, дитяче харчування)	Преміальні та нішеві ринки	Зростання експортної виручки та маржинальності
Цифрова маркетингова стратегія	B2B-платформи, онлайн-каталоги, електронні торгові майданчики	Глобальні B2B-покупці	Зниження трансакційних витрат, масштабування продажів
Кластерно-партнерська стратегія	Співпраця з асоціаціями, кластерами, міжнародними проєктами	МСП органічного сектору	Консолідація пропозицій, посилення конкурентних позицій
ESG- та sustainability-орієнтована	Акцент на екологічність, простежуваність, соціальну відповідальність	Свідомі споживачі, інституційні покупці	Відповідність глобальним трендам та вимогам імпортерів

Джерело: складено на основі [8—16, 25].

ференціації брендів органічної продукції, сприяють підвищенню довіри іноземних споживачів та зміцненню експортного потенціалу виробників у умовах загострення міжнародної конкуренції.

Для успішного позиціонування на ринку виробники органічної продукції можуть застосовувати відповідні стратегії (табл. 5).

Аналіз стратегій просування українських органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки свідчить, що їх ефективність визначається комплексним поєднанням експортно-орієнтованих, сертифікаційно-стандартизаційних, брендингових та цифрових інструментів. Ключову роль відіграє відповідність міжнародним органічним стандартам і активне використання виставково-ярмаркових заходів як каналів виходу на глобальні ринки. Посилення значення соціальних мереж і цифрового маркетингу розширює можливості прямої комунікації з міжнародними байерами та кінцевими споживачами, формуючи довіру до бренду "Ukrainian Organic". SMM виступає не лише інструментом комунікації, а й каналом формування довіри, country-of-origin effect та ESG-позиціонування, що є критично важливим для органічних товарів на зовнішніх ринках. Водночас розвиток стратегій доданої вартості, кластерної взаємодії та ESG-орієнтованого позиціонування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності української органічної продукції, диверсифікації експорту та сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальної конкуренції.

Правильно вибудована стратегія допомагає органічним продуктам утвердитися на ринку, задовольняючи попит споживачів, які шукають безпечні й корисні товари.

Для успішного позиціонування органічної продукції на ринку важливо обрати канали комунікації, які ефективно доноситимуть цінність продукту до цільової аудиторії (рис. 6).

У сучасних умовах важливу роль для просування сільськогосподарських товарів відіграють державна підтримка, галузеві об'єднання, участь у міжнародних та національних виставкових заходах, а також використання онлайн-маркетплейсів як сучасних каналів збуту й комунікації. Ключовим інструментом прямої державної підтримки органічного сектору є часткова компенсація витрат на сертифікацію та можливість отримання дотацій за органічні площі й поголів'я, що дозволяє відшкодовувати до 30 % відповідних витрат за рахунок бюджетних програм [17]. Такий механізм знижує фінансові бар'єри входження до органічного виробництва, особливо для малих і середніх господарств. Практика його реалізації включає надання компенсацій органічним операторам і залучення міжнародних програм технічної допомоги, які поєднують фінансову та консультативну підтримку у сфері експорту й просування продукції [18]. Загалом державна політика у сфері органі-

ки орієнтована не лише на регулювання стандартів і контролю якості, а й на формування позитивного іміджу України як надійного постачальника органічної продукції, що створює інституційні передумови для розвитку та просування українських органічних брендів.

Поряд із державною підтримкою важливу роль у розвитку органічного сектору відіграють галузеві об'єднання, асоціації та кластери, що забезпечують координацію взаємодії між виробниками, переробниками, трейдерами та споживачами. Федерація органічного руху України здійснює популяризацію органічного виробництва, консультує з питань дотримання стандартів, бере участь у формуванні нормативно-правової бази та реалізує освітні ініціативи [19]. Спілка "Органічна Україна" об'єднує сертифікованих операторів органічного ринку та слугує платформою для обміну досвідом, спільного маркетингу й виходу українських виробників на міжнародні ринки [20].

Окрему роль у розвитку органічного сектору відіграє громадська спілка "Organic Initiative", яка функціонує як

Таблиця 6. Канали просування сільськогосподарської органічної продукції на зовнішні ринки

Канал просування	Зміст та особливості каналу	Основні інструменти	Цільова аудиторія	Роль у просуванні
Міжнародні виставки та ярмарки	Прямий B2B-контакт з імпортерами та дистриб'юторами	BIOFACH, Anuga, SIAL, національні павільйони України	Байсери, трейдери, ритейл	Вихід на ринок, укладання експортних контрактів
B2B-платформи та електронні торгові майданчики	Онлайн-пошук і встановлення міжнародних партнерств	Organic-bio.com, Alibaba, Trade Map	Імпортери, переробники	Масштабування збуту, зниження трансакційних витрат
Соціальні мережі та SMM	Формування бренду та довіри на глобальному рівні	LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube	Байсери, HoReCa, кінцеві споживачі	Підвищення впізнаваності та генерація контактів
Офіційні експортні та державні платформи	Інституційна підтримка експорту	Export.gov.ua, каталоги Офісу з розвитку підприємництва та експорту	Міжнародні партнери, МСП	Легітимація бренду, спрощення доступу до ринку
Сертифікація та маркування	Підтвердження якості та відповідності стандартам	EU Organic, IFOAM, Bio Suisse	Ритейл, регулятори, споживачі	Доступ до преміальних сегментів
Галузеві асоціації та кластери	Колективне просування та координація учасників	Федерація органічного руху України, Organic Initiative	Виробники, імпортери	Консолідація пропозицій, спільний брендинг
Бізнес-місії та B2B-переговори	Індивідуалізований вихід на цільові ринки	Trade missions, онлайн-пітчі	Великі імпортери, мережі	Формування довгострокових партнерств
PR та контент-маркетинг	Формування позитивного іміджу країни походження	Публікації, ESG-сторітелінг, кейси	Свідомі споживачі, інституційні покупці	Підвищення репутаційного капіталу

Джерело: складено на основі [8—16, 18, 26].

платформа взаємодії ключових стейкхолдерів і орієнтується на розвиток торгівлі органічною продукцією з вищою доданою вартістю [18]. Її діяльність охоплює аналітичну та освітню підтримку, організацію галузевих заходів і промоційних кампаній, що зміцнює інституційні умови просування органічних товарів на внутрішніх і зовнішніх ринках. Водночас регіональні об'єднання, зокрема асоціація "БЮЛан Україна" та Український органічний кластер, забезпечують представництво інтересів виробників і формують сервісну інфраструктуру для експорту, сертифікації та спільного брендингу [1].

Одним із ефективних інструментів просування органічних товарів на міжнародному ринку є участь у спеціалізованих виставкових заходах. У 2025 р. участь України у виставці BIOFACH набула більш інституціоналізованого характеру: у межах Національного павільйону України площею 124 м² 20 провідних експортерів представили органічну продукцію за підтримки Офісу з розвитку підприємництва та експорту, галузевих асоціацій і міжнародних проєктів. Експозиція охоплювала широкий асортимент органічних товарів — від ягід, фруктів і молочної продукції до меду, круп, соків, снеків, дитячого харчування та рослинних олій, формуючи комплексну "вітрину" української органіки для міжнародних байєрів і посилюючи експортне позиціонування України на світовому ринку органічної продукції [21].

Окрім європейського ринку, українські органічні виробники активно використовують потенціал виставок для виходу на ринки Близького Сходу та інших регіонів. Так, у 2023 р. п'ять українських виробників-експортерів представили органічну продукцію на Національному стенді України на Middle East Organic & Natural Expo, що сприяло розширенню географії контрактів [22]. Важливим напрямом є також участь у міжнародній виставці WorldFood Ukraine, де у 2025 р. вперше організовано спеціальний "Organic Food Pavilion", в межах якого 26 українських виробників презентують сертифіковану органічну продукцію з доданою вартістю (круп, паста, насіння, мед, снеки тощо) [18].

Розвиток електронної комерції суттєво трансформував механізми просування органічних товарів, відкривши для українських виробників можливості пря-

мої взаємодії з кінцевими споживачами без посередників. Спеціалізований маркетплейс "Eat Organic in Ukraine" (EatOrganic.in.ua) виступає каталогом готових українських харчових продуктів, де сотні органічних позицій представлені із зазначенням виробника, сертифікацій та каналів збуту. Платформа виконує функції онлайн-вітрини для органічних брендів і одночасно є інструментом просвітництва, оскільки містить інформацію про специфіку органічного виробництва та переваги таких продуктів для здоров'я й довкілля [23].

Важливу роль відіграють також цифрові каталоги органічних виробників, зокрема каталог українських органічних виробників, створений сертифікаційним органом "Organic Standard" у співпраці з OrganicInfo.ua [1, 24]. Наявність такого каталогу спрощує пошук надійних постачальників для вітчизняних ритейлерів, HoReCa-сегменту, експортерів та міжнародних байєрів, а також дозволяє самим виробникам позиціонувати себе як частину організованої спільноти із прозорими стандартами якості.

Наведемо реальні приклади просування органічних товарів на зовнішні ринки: [1, 18—24].

1. Участь у міжнародних виставках і ярмарках. Безпосередня презентація українських органічних продуктів на провідних виставках дозволяє встановлювати контакти з імпортерами, гуртовими продавцями та мережами роздрібною торгівлі. Можна навести наступні приклади:

— українські компанії Agrofusion, Biofarm Organic, Arnika Organic та Organic Milk щорічно беруть участь у найбільшій виставці органічної продукції BioFach (Нюрнберг, Німеччина), де представляють органічне зерно, олії, соки й молочну продукцію;

— на ярмарку SIAL (Париж) українські експортери просувають соняшникову олію холодного віджиму, сушені ягоди та крупы під спільним брендом Ukraine. Open to Organic за підтримки державного офісу Ukraine Food Export Office;

— у 2022—2023 рр. проєкт QFTP (Quality FOOD Trade Program) за підтримки ЄС організував колективні стенди українських виробників на виставках у Польщі та Нідерландах.

2. Використання парасолькового ("umbrella") бренду. Об'єднання різних виробників під єдиним національ-

ним брендом для підвищення впізнаваності та довіри на міжнародному рівні. Можна навести наступні приклади:

- національна платформа "Organic Ukraine", що об'єднує понад 200 сертифікованих виробників, просуває спільний бренд в ЄС із чіткою айдентикою — логотипом "Ukrainian Organics";

- у проєкті "Taste of Ukrainian Nature" виробники ягід, меду та трав'яних чаїв використовують єдину візуальну концепцію й упаковку, що відповідає стандартам ЄС, що значно полегшує впізнавання продукції за кордоном.

3. Експорт через торгові мережі та B2B-платформи. Укладання довгострокових контрактів із закордонними дистриб'юторами, використання онлайн-платформ для корпоративних закупівель (наприклад, Alibaba, DF Agro, Organic-bio.com). Можна навести наступні приклади:

- компанія Arnika Organic постачає зернові культури в Німеччину, Данію та Швейцарію через платформу Organic-bio.com;

- T.B. Fruit експортує концентровані соки та пюре у понад 20 країн, серед яких Італія, Канада й Литва, співпрацюючи з великими ритейлерами через контрактні тендери;

- Organic Milk організувала постачання органічного молока до Польщі та Чехії через національну кооперативну платформу Green Dnipro Export Hub.

4. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Просування продукції шляхом digital комунікацій, SEO оптимізації й таргетованої реклами на міжнародних ринках. Можна навести наступні приклади:

- бренд "Ecorod" активно використовує Instagram і Facebook англійською мовою для просування безглютенних органічних круп і перекладів рецептів для європейської аудиторії;

- компанія "LiQberry" презентує свою органічну чорничну пасту через YouTube відео про українські родючі землі та технології переробки ягід;

- українська платформа Ukrainian Organic Export Hub здійснює пошук партнерів і клієнтів онлайн, використовуючи SEO й e mail маркетинг на ринках Німеччини, Франції та Канади.

5. Маркетинг через сертифікацію та маркування. Використання міжнародних сертифікатів як елемента бренду для підвищення довіри споживачів. Можна навести наступні приклади:

- виробники Agroecology (Полтавська обл.) та Skvyra активно використовують позначення EU Organic і USDA Organic на упаковці, що відображає їх участь у міжнародній системі якості та відкриває доступ до ринків Німеччини й Великої Британії;

- сертифіковане маркування ISO 9001 і QR коди із перевіркою походження продукції запровадили компанії "Biorenka" та "Nature's Own Factory Ukraine", що полегшило експорт до Скандинавії.

6. PR кампанії та дипломатичне просування. Співпраця з державними структурами, організаціями підтримки експорту та посольствами України за кордоном для формування позитивного іміджу органічного бренду. Можна навести наступні приклади:

- ініціатива "Ukraine Organic Export Campaign" реалізується за підтримки Міністерства аграрної політики України та Програми ООН з розвитку (UNDP), що забезпечує презентації українських органічних брендів під час міжнародних торгових місій;

- торгові представництва України в Німеччині та Нідерландах сприяють укладенню контрактів для компаній EthnoProduct і Ekofilia, які експортують органічне м'ясо та мед.

7. Освітній та культурний маркетинг. Просування через контент, який розповідає історії фермерів, екологічні принципи виробництва й українську культуру харчування. Можна навести наступні приклади:

- проєкт "Made with Ukrainian Soul", створений у співпраці з EU4Business, презентує історії українських фермерів на цифрових виставках та в європейських ЗМІ;

- бренд Organic Village позиціонує себе через відео огляди про екологічне господарство й участь у проєктах сталого сільського розвитку на платформі Green Deal Europe.

8. Електронна комерція та спеціалізовані торгові онлайн канали. Використання міжнародних інтернет маркетплейсів (Amazon, Etsy, eBay) для прямого продажу сертифікованої продукції кінцевим споживачем. Можна навести наступні приклади:

- компанія "Dary Karpat" реалізує органічні чаї та сушені ягоди через Amazon (Germany) під брендом Pure Ukrainian Nature;

- малі виробники меду — "Medok Organic" та "EcoHoneyUA" — вийшли на ринки США через Etsy Marketplace, використовуючи storytelling про походження продукції [1, 18, 24, 25].

Узагальнення каналів просування української сільськогосподарської органічної продукції на зовнішні ринки свідчить про необхідність використання комплексного та багатоканального підходу, що поєднує традиційні B2B-інструменти з сучасними цифровими та інституційними механізмами. Міжнародні виставки, сертифікація та бізнес-місії залишаються ключовими каналами первинного виходу на зовнішні ринки та встановлення ділових контактів, тоді як соціальні мережі, B2B-платформи та контент-маркетинг відіграють зростаючу роль у формуванні довіри, брендингу країни походження та підтримці довгострокових партнерських відносин. Залучення галузевих асоціацій і державних експортних платформ підсилює інституційну складову просування, знижує транзакційні витрати та сприяє консолідації експортної пропозиції. У сукупності це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності української органічної продукції та її сталого позиціонування на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що просування українських органічних сільськогосподарських товарів на зовнішні ринки формується під впливом поєднання зовнішньоекономічних, маркетингових та інституційних чинників.

Ключову роль відіграють відповідність міжнародним стандартам органічного виробництва, наявність сертифікації, цінова конкурентоспроможність і географічна близькість до ринку ЄС, що забезпечує стабільний попит на українську органічну продукцію.

Обґрунтовано, що ефективними стратегіями просування є диференціація продукції за екологічними та

якісними характеристиками, використання інструментів глобального маркетингу, розширення сертифікації за міжнародними стандартами, удосконалення логістичної інфраструктури, розвиток експортно орієнтованих каналів збуту та інтеграція виробників у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Водночас збереження сировинної спрямованості експорту та обмежена частка продукції з високою доданою вартістю свідчать про необхідність поглиблення переробки та брендингу органічної продукції українського походження.

Виявлено, що подальше посилення позицій України на світових ринках органічної продукції потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку експорту, розвиток логістичної та маркетингової інфраструктури, підвищення впізнаваності бренду "Organic?Ukraine" та адаптацію стратегій просування до вимог і трендів глобального ринку. Це створює передумови для зростання експортного потенціалу органічного сектору та його внеску у сталий економічний розвиток країни. Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ефективності окремих маркетингових стратегій просування органічної продукції України на різних регіональних ринках, зокрема ЄС, Північної Америки та країн Азії.

Література:

1. Інформаційний портал про органічне виробництво в Україні. OrganicInfo.ua. 2025. URL: <https://organicinfo.ua/infographics/> (дата звернення: 03.01.2026).
2. Органік Стандарт. 2025. URL: <https://organicstandard.ua/standards> (дата звернення: 04.01.2026).
3. The IFOAM Norms for Organic Production and Processing. IFOAM — Organics International. Bonn. 2023. URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification/ifoam-norms> (дата звернення: 08.01.2026).
4. Global Organic Market Access (GOMA): Strengthening equivalence and harmonization of organic standards. FAO; UNCTAD; IFOAM. Rome. 2019. URL: <https://www.fao.org/organicag/goma> (дата звернення: 05.01.2026).
5. Integrated Farm Assurance Standard. GlobalG.A.P. Cologne. 2024. URL: <https://www.globalgap.org> (дата звернення: 08.01.2026).
6. Fairtrade Standards Framework. Fairtrade International. Bonn. 2023. URL: <https://www.fairtrade.net/standard> (дата звернення: 06.01.2026).
7. Organic farming in the EU: Key facts and figures. European Commission. Brussels. 2024. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en (дата звернення: 06.01.2026).
8. Закон України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції": № 2496-VIII від 10.07.2018 р. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Органічне виробництво в Україні: стан та перспективи розвитку. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ. 2024. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2026).
10. The IFOAM Norms for Organic Production and Processing. IFOAM — Organics International. Bonn. 2023. URL: <https://www.ifoam.bio> (дата звернення: 08.01.2026).
11. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2024. FiBL; IFOAM — Organics International. Frick. Bonn. 2024. URL: <https://www.organic-world.net> (дата звернення: 08.01.2026).
12. Михайленко О. Г. Розвиток органічного сільськогосподарства в системі євроінтеграційних процесів в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2014. Вип. 6. Ч. 3. С. 40—45. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/140.pdf (дата звернення: 24.12.2025).
13. Export Competitiveness and Global Value Chains in Agriculture. OECD. Paris. 2021. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 08.01.2026).
14. Kotler P.; Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 832 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681> (дата звернення: 09.01.2026).
15. Developing Sustainable Organic Export Markets. FAO. Rome. 2020. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 08.01.2026).
16. Аналітичний огляд експорту органічної продукції України. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Київ. 2024. URL: <https://export.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2026).
17. Ohorodnyk N. Main aspects of the manufacturer of organic products in Ukraine. Biotechnologia acta, V. 16, No 1, 2023. URL: https://biotechnology.kiev.ua/images/BTA/2023/1_2023/Ohorodnyk_1_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.01.2026).
18. Аналітика та заходи органічного сектору. Organic Initiative. 2025. URL: <https://organicinitiative.org.ua> (дата звернення: 05.01.2026).
19. Федерація органічного руху України. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://organic.com.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).
20. ГС "Органічна Україна". Діяльність та реєстр членів. 2025. URL: <https://organicukraine.org.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
21. Світовий органічний ринок 2025: динаміка та тренди. Organicinfo. 2025. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-world-market-2025/> (дата звернення: 04.01.2026).
22. Офіційний сайт Middle East Organic & Natural Expo. 2025. URL: <https://organicandnatural.com> (дата звернення: 20.10.2025).
23. Каталог та маркетплейс українських органічних продуктів. Eat Organic in Ukraine. 2025. URL: <https://eatorganic.in.ua> (дата звернення: 21.10.2025).
24. Органік Стандарт. 2025. URL: <https://organicstandard.ua/standards> (дата звернення: 04.01.2026).
25. Савицька Н., Декадіна В. Трансформація маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки. Ensuring Standards of Quality of Life in a Turbulent World. monograph. Opole: The Academy of Applied Sciences — Academy of Management and Administration in Opole, 2022. С. 234—245. <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/513852ab-bdc1-4ba5-b89f-4f8c7af8ff6b>
26. Михайленко О. Стандартизація як фактор розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською про-

дукцією в сучасному суспільстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2017. Вип. 1 (49). Т. 1. С. 26—32. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49/49_03.pdf (дата звернення: 12.12.2025).

27. Михайленко О., Краснікова Н. Позиції України на світовому ринку органічної сільськогосподарської продукції. Methods of improving the economy, tourism and management: collective monograph / Andrushchak I., Chudovets V., Rechun O. etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2023. 603 p. P. 201—298. Available at: DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1 URL: <https://isg-konf.com/methods-of-improving-the-economy-tourism-and-management/> (дата звернення: 21.12.2025).

References:

1. Organicinfo (2025), available at: <https://organicinfo.ua/infographics/> (Accessed 03.01.2026).
2. Orhanics Standart (2025), available at: <https://organicstandard.ua/standards> (Accessed 04.01.2026).
3. IFOAM — Organics International (2023), "The IFOAM Norms for Organic Production and Processing", available at: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/standards-certification/ifoam-norms> (Accessed 08.01.2026).
4. FAO; UNCTAD; IFOAM (2019), "Global Organic Market Access (GOMA): Strengthening equivalence and harmonization of organic standards", available at: <https://www.fao.org/organicag/goma> (Accessed 05.01.2026).
5. GlobalG.A.P. (2024), "Integrated Farm Assurance Standard", available at: <https://www.globalgap.org> (Accessed 08.01.2026).
6. Fairtrade International (2023), "Fairtrade Standards Framework", available at: <https://www.fairtrade.net/standard> (Accessed 06.01.2026).
7. European Commission (2024), "Organic farming in the EU: Key facts and figures", available at: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en (Accessed 06.01.2026).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the basic principles and requirements for organic production, circulation and labeling of organic products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text> (Accessed 10.01.2026).
9. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), "Organic production in Ukraine: status and development prospects", available at: <https://minagro.gov.ua> (Accessed 08.01.2026).
10. IFOAM — Organics International (2023), "The IFOAM Norms for Organic Production and Processing", available at: <https://www.ifoam.bio> (Accessed 08.01.2026).
11. IFOAM — Organics International (2024), "The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2024. FiBL", available at: <https://www.organic-world.net> (Accessed 08.01.2026).
12. Mykhajlenko, O.H. (2014), "Development of organic agriculture in the system of European integration processes in Ukraine", Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 6, no. 3, pp. 40—45, available at: http://www.ej.kher-son.ua/journal/economic_06/140.pdf (Accessed 24.12.2025).
13. OECD (2021), "Export Competitiveness and Global Value Chains in Agriculture", available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 08.01.2026).
14. Kotler, P. and Keller, K. L. (2016), Marketing Management, 15th Ed., Pearson Education, Boston, USA, available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3155681> (Accessed 09.01.2026).
15. FAO (2020), "Developing Sustainable Organic Export Markets", available at: <https://www.fao.org> (Accessed 08.01.2026).
16. DIIA business (2024), "Analytical review of Ukrainian organic exports", available at: <https://export.gov.ua> (Accessed 08.01.2026).
17. Ohorodnyk, N. (2023), "Main aspects of the manufacturer of organic products in Ukraine", Biotechnologia acta, vol. 16, No 1, available at: https://biotechnology.kiev.ua/images/BTA/2023/1_2023/Ohorodnyk_1_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accessed 09.01.2026).
18. Organic Initiative (2025), "Organic sector analytics and measures", available at: <https://organicinitiative.org.ua> (Accessed 05.01.2026).
19. Organic Federation of Ukraine (2025), available at: <https://organic.com.ua/> (Accessed 02.01.2026).
20. Organic Ukraine (2025), "Activities and member register", available at: <https://organicukraine.org.ua> (Accessed 07.01.2026).
21. Organicinfo (2025), "World organic market 2025: dynamics and trends", available at: <https://organicinfo.ua/news/organic-world-market-2025/> (Accessed 04.01.2026).
22. Middle East Organic & Natural Expo (2025), available at: <https://organicandnatural.com> (Accessed 20.10.2025).
23. Eat Organic in Ukraine (2025), available at: <https://eatorganic.in.ua> (Accessed 21.10.2025).
24. Orhanics Standart (2025), available at: <https://organicstandard.ua/standards> (Accessed 04.01.2026).
25. Savyts'ka, N. and Dekadina, V. (2022), "Transformation of marketing strategies in the digital economy", Ensuring Standards of Quality of Life in a Turbulent World, The Academy of Applied Sciences — Academy of Management and Administration in Opole, Opole, pp. 234—245, available at: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/513852ab-bdc1-4ba5-b89f-4f8c7af8ff6b> (Accessed 21.10.2025).
26. Mykhajlenko, O.H. (2017), "Standardization as a factor in the development of international trade in agricultural products in modern society", Naukovyj visnyk Uzhhorod's'koho universytetu. Seriya "Ekonomika", vol. 1 (49), no. 1, pp. 26—32, available at: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/49/49_03.pdf (Accessed 12.12.2025).
27. Mykhajlenko, O. and Krasnikova, N. (2023), "Ukraine's positions on the world market of organic agricultural products", Methods of improving the economy, tourism and management, International Science Group, Boston, USA, pp. 201—298, available at: <https://isg-konf.com/methods-of-improving-the-economy-tourism-and-management/> (Accessed 21.12.2025). DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.1

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

O. Ihnatushenko,

PhD in Economics, 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/0000-0001-7994-7069>

O. Kazarian,

PhD in Economics, Senior Lecturer at 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>

K. Oliinyk,

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/0009-0005-9773-408X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.234

RESEARCH METHODOLOGY AND ACADEMIC INTEGRITY IN THE TRAINING OF MANAGERS

O. С. Ігнатушенко,

д. філос. з економіки, доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

О. Г. Казарян,

к. е. н., старший викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

К. В. Олійник,

викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ

The current stage of higher education development is characterized by an active transformation of the educational process, driven by digitalization and the rapid integration of artificial intelligence (AI) technologies into teaching and research activities. This influence is particularly pronounced in the training of future managers, where analytical thinking, managerial decision-making, handling large volumes of information, and conducting research play a crucial role. In this context, research methodology is evolving, acquiring new conceptual and practical dimensions related to the use of AI tools. Accordingly, the aim of this article is to theoretically substantiate and analyze the impact of AI technologies on research methodology in the training of future managers, as well as to identify the key challenges associated with maintaining academic integrity. Within the scope of this study, it has been established that the use of artificial intelligence technologies in the training of future

managers necessitates a systematic update of research methodology, with a clear definition of ethical standards and principles of academic integrity. It has been logically demonstrated that among the key norms and principles of academic integrity that contribute to high-quality higher education are: the prohibition of academic plagiarism (arising from the automatic generation of texts by AI systems without proper source citation); the prohibition of non-transparent authorship (where it is difficult to clearly distinguish the contributions of AI and the student to the creation of a scientific product); and the prohibition of low research autonomy (which contradicts the principles of developing research competence in future managers). Implementing these norms fosters a culture of responsible AI use, which is a crucial factor in ensuring quality education. Such education should promote the development of critical thinking, research skills, and professional responsibility among future managers. From a practical perspective, this approach creates conditions for the systematic verification of research results obtained using AI—that is, all data and conclusions generated by AI systems must be checked for accuracy, aligned with existing sources, algorithms, and research methods, and only then incorporated into scholarly work.

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується активною трансформацією освітнього процесу, зумовленою його цифровізацією та стрімким упровадженням технологій штучного інтелекту (ШІ) в освітню й науково-дослідницьку діяльність. Особливо відчутним цей вплив є у сфері підготовки майбутніх менеджерів, де ключову роль відіграють аналітичне мислення, ухвалення управлінських рішень, робота з великими обсягами інформації та здійснення наукових досліджень. У цьому контексті методологія наукових досліджень змінюється, набуває нових змістовних і практичних вимірів, пов'язаних із використанням інструментів ШІ. Відтак, мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі впливу технологій штучного інтелекту на методологію наукових досліджень у процесі підготовки майбутніх менеджерів, а також у визначенні ключових проблем дотримання академічної доброчесності. Констатовано, що використання технологій штучного інтелекту в підготовці майбутніх менеджерів зумовлює необхідність системного оновлення методології наукових досліджень шляхом чіткого визначення етичних норм і принципів академічної доброчесності. Логічно доведено, що серед ключових норм і принципів академічної доброчесності, дотримання яких сприятиме здобуттю якісної вищої освіти, виокремлюються: неприпустимість академічного плагіату (що виникає внаслідок автоматичної генерації текстів інтелектуальними системами без належного цитування джерел); неприпустимість непрозорості авторства (коли ускладнюється визначення внеску здобувача освіти у створення наукового продукту); неприпустимість низького рівня самостійності наукових результатів (що суперечить принципам формування дослідницької компетентності майбутніх менеджерів). Запровадження цих норм сприятиме формуванню культури відповідального використання ШІ, що є ключовим чинником забезпечення якісної освіти. Вона має забезпечувати розвиток критичного мислення, дослідницьких навичок та професійної відповідальності майбутніх менеджерів. З практичного погляду, реалізація підходу створює умови для системної верифікації результатів досліджень, отриманих із використанням ШІ (тобто усі дані та висновки, згенеровані інтелектуальними системами, мають перевірятися на коректність, узгоджуватися з наявними джерелами, алгоритмами та методами дослідження, і лише після цього включатися у наукову роботу).

Key words: manager training; research findings; artificial intelligence technologies; academic integrity; inadmissibility of academic plagiarism; inadmissibility of non-transparent authorship.

Ключові слова: підготовка менеджерів; результати досліджень; технології штучного інтелекту; академічна доброчесність; неприпустимість академічного плагіату; неприпустимість непрозорості авторства.

PROBLEM STATEMENT

The current stage of higher education development is undergoing active transformation, driven by digitalization and the rapid integration of artificial intelligence (AI) technologies into teaching and research activities [8-9].

This impact is particularly pronounced in the training of future managers, where analytical thinking, managerial decision-making, handling large volumes of information, and conducting research play a critical role. In this context, research methodology is evolving, acquiring new

Table 1. Changes in research methodology principles in the training of future managers under AI integration

Research principle	Traditional interpretation	Transformation under AI technologies
Scientific rigor	Focus on verified theories, methods, and empirical data	Supplemented by the need for critical evaluation of results generated or supported by AI systems
Systematic approach	Comprehensive analysis of the research object, considering interconnections among its elements	Enhanced by the possibility of automated analysis of complex, multifactorial processes and large datasets
Objectivity	Researcher impartiality and independence of results from subjective factors	Complicated by risks of algorithmic bias and dependence on the quality of AI training data
Reproducibility of results	Ability to replicate the study and obtain similar results	Requires transparency of algorithms, data accessibility, and documentation of AI tool usage conditions
Personal responsibility of the researcher	Individual accountability for results and their scientific novelty	Takes on a new dimension, including responsibility for the accuracy, appropriateness, and ethical use of AI

Source: Compiled based on data from the Digital Education Council, HEPI [8—9] and [5].

substantive and practical dimensions associated with the use of AI tools.

Alongside significant advantages—such as increased efficiency in information retrieval and processing, automation of certain stages of data analysis, and support for academic writing—the use of AI technologies raises several challenges directly related to upholding principles of academic integrity. Chief among these are the risks of academic plagiarism, lack of transparency in authorship of scientific texts, reduced independence in students' research outcomes, and difficulties in verifying the reliability of results obtained with AI systems.

Therefore, the relevance of this study lies in the need to rethink research methodologies in higher education institutions in light of AI's opportunities and limitations, as well as to cultivate strong values of academic integrity in future managers. In the context of digital transformation in education, developing clear methodological and ethical guidelines for the use of AI in teaching and research becomes particularly important, ensuring a balance between innovation and responsibility.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The features of classical research methodology and the assurance of academic integrity in manager training have been examined in the works of Batechko N. [1], Herasymenko O., Demchenko A. [2], Danylyan O. H., and Dzioban O. P. [3]. In particular, these scholars emphasize combating plagiarism and developing in future managers the skills necessary for high-quality research, critical thinking, and a responsible approach to research outcomes. Danylyan O. H. and Dzioban O. P. [3] additionally focus on structuring the research process, which enhances the systematic and consistent nature of students' academic work.

At the same time, in recent years, research methodology in the training of future managers has undergone active transformations due to the emergence and widespread use of AI systems by higher education students, which significantly facilitate information retrieval, processing, and organization, as well as automate data analysis and the preparation of academic texts. However, this also introduces new challenges concerning academic integrity, transparency of authorship, and the independence of research results.

These issues remain largely underexplored, underscoring the need for focused research and the development of methodological approaches that effectively combine modern technological practices with rigorous standards of academic integrity.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to provide a theoretical justification and analysis of the impact of artificial intelligence technologies on research methodology in the education of future managers, while also identifying the primary challenges associated with upholding academic integrity.

THE PAPER MAIN BODY

The authors emphasize that, in the training of future managers, research methodology has traditionally been grounded in the principles of scientific rigor, systematic inquiry, objectivity, reproducibility of results, and the researcher's personal accountability for their findings. This is further evidenced by the studies of Batechko N. [1], Herasymenko O., and Demchenko A. [2].

Simultaneously, in the context of the digital transformation of higher education, traditional research methodology principles are experiencing significant shifts

Table 2. Changes in researcher functions and the role of AI at different stages of research conducted by future managers

Research stage	Researcher functions (Traditional)	Researcher functions with AI	Role of AI at different research stages
Problem Formulation	Defining the problem, setting objectives	Critical evaluation of the problem, formulation and description of hypotheses	Assisting in identifying trends, generating alternative research questions
Source retrieval	Independent search and organization of literature	Assessing relevance, critical selection of sources	Automated search, classification, and organization of publications
Data analysis	Calculations, comparisons, basic statistical analysis	Interpretation of results, significance assessment	Processing large datasets, detecting correlations, trend forecasting
Preparation of scholarly texts	Structuring and writing the research text	Ensuring accuracy, logical consistency, and academic integrity	Supporting text structuring, language correction, and presentation suggestions
Result Interpretation	Drawing conclusions and recommendations	Critical evaluation of results, determining practical significance	Data visualization, scenario modeling, decision-support assistance

Source: created by the authors based on [3—4; 6—7].

due to the influence of artificial intelligence (AI) technologies, which are increasingly being integrated into educational and research practices, posing potential risks to the quality of higher education. A global survey by the Digital Education Council (2024) reported that 86% of 3,800 students from 16 countries use AI in their studies (54% weekly and 24% daily); the survey included undergraduate, master's, and doctoral students across various disciplines, including management [8]. According to the Higher Education Policy Institute (HEPI, 2025), 92% of 1,041 surveyed UK university students used AI tools such as ChatGPT in 2024, with 88% applying generative AI for exams and research tasks—a notable increase compared to February 2024, when only 66% and 53% of respondents reported such usage, respectively [9]. In Ukraine, AI adoption in education is also advancing rapidly, and a considerable proportion of students are already utilizing intelligent tools; however, comprehensive data specifically concerning management students are not yet available.

In this context, it is important to highlight that the implementation of AI is reshaping the functions and roles of researchers. The key transformations in research methodology principles for training future managers under AI integration are summarized in Table 1.

Specifically, the principle of scientific rigor is being transformed by the need for critical evaluation of results obtained through AI systems; the principle of systematic approach evolves due to the possibility of automated analysis of complex, multifactorial processes; the principle of objectivity is complicated by the risks of algorithmic bias; and reproducibility of results now requires transparency of algorithms and accessibility of the data used in the research. Meanwhile, the principle of personal responsibility takes on a new meaning, encompassing not only authorship of the research outcomes but also the

conscious oversight of the appropriateness and accuracy of AI tool usage.

In light of these transformations, the use of artificial intelligence tools impacts every stage of research conducted by future managers—from defining the research problem and reviewing relevant literature to analyzing data and preparing scholarly outputs. Specifically, machine learning algorithms and intelligent search systems greatly expand the capacity to handle large datasets, enable faster organization of scientific sources, and enhance the efficiency of analytical tasks, such as automated identification of market trends, detection of correlations between management indicators, or classification of academic publications by thematic focus.

This shift in focus places greater emphasis on interpretative and critical skills rather than routine tasks such as data collection and preliminary processing [4; 6]. Future managers increasingly concentrate on justifying research problems, formulating hypotheses, selecting appropriate methods, critically analyzing results, and making managerial decisions, while automated tools provide support in data retrieval, organization, and computational analysis. Consequently, methodological training is gradually evolving from mastering technical procedures to cultivating a research-oriented mindset, reflecting changes in the core functions of the researcher, including problem formulation, source management, data analysis, scholarly writing, and result interpretation. These functions now also encompass assessing data reliability, recognizing limitations of AI applications, and defining responsibility for interpreting results within a professional managerial context. Table 2 illustrates how the researcher's functions and the role of AI are evolving across the stages of research conducted by future managers.

It is also important to note that the widespread use of AI is reshaping notions of authorship, scientific originality,

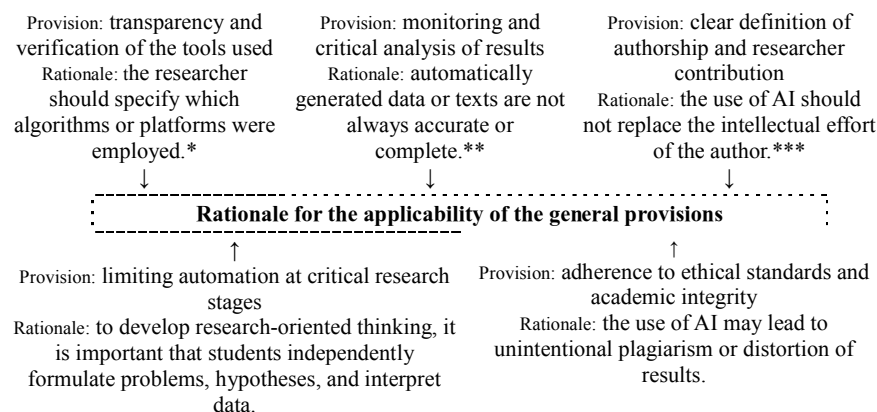


Figure 1. Justification of general provisions for standardizing the appropriateness, scope, and conditions of AI use in research methodology

Note:

* Researchers must ensure that their results can be independently verified by other scholars.

** Researchers should evaluate the reliability and significance of their findings.

*** Academic integrity requires a clear distinction between the contributions of the human researcher and those of the AI system.

Source: created by the authors based on [3; 6—7].

and research independence. For future managers, who are expected to cultivate skills in making responsible managerial decisions, there is a risk that automated outputs may supplant analytical thinking, potentially resulting in a superficial grasp of research methods. For example, a student might rely on AI to automatically generate a report on market trends without independently analyzing the data sources or verifying their accuracy, thereby reducing the quality of scientific conclusions and encouraging a passive approach to research.

Thus, research methodology should be supplemented with guidelines that define the appropriateness, scope, and conditions for using AI systems in the research activities of future managers. These guidelines may include [7]:

1. Transparency and verification of AI tools — documenting data sources, algorithm parameters, and processing procedures.
2. Monitoring and critical analysis of results — including stages of critical interpretation and comparison with alternative sources or methods.
3. Clear definition of authorship and researcher contribution — specifying AI's role in material creation in footnotes or the "Methodology" section.
4. Limiting automation at critical research stages — restricting AI to supportive tasks, such as literature retrieval and data processing, while ensuring researcher involvement in the conclusion.
5. Adherence to ethical standards and academic integrity — through proper citation, plagiarism checks, and compliance with institutional AI policies governing its use in teaching and research.

A systematic justification of the general provisions for standardizing the appropriateness, scope, and conditions of AI use in research methodology (see Figure 1) underscores the vital importance of academic integrity. According to Myrhorod-Karpova V.V., Rudenko L.D., and Shlapko T.V., academic integrity entails that research outcomes and student work are produced conscientiously, adhere to ethical standards, and are free from misconduct [7]. We concur that this is essential, as violations of

academic integrity "lead to delays in the scientific development of students and, consequently, to the provision of low-quality higher education, which in turn results in broader systemic problems" [7, p. 138].

In our view, these broader issues primarily involve a significant decline in managers' competence in making informed decisions, which directly impacts organizational and enterprise efficiency. For example, a manager lacking adequate analytical and research skills may misinterpret market trends or financial risks, or make decisions regarding employee recruitment or motivation based on incomplete or inaccurate information, potentially reducing team productivity and increasing staff turnover. Similarly, a manager who lacks critical thinking and the ability to assess evidence-based data may misjudge the appropriateness of implementing new technologies, leading to a loss of competitive advantage.

In this context, the use of artificial intelligence technologies in the training of future managers requires a systematic update of research methodology through the clear definition of ethical standards and principles of academic integrity, which will create conditions for the verification of research results obtained with the use of AI.

CONCLUSIONS

Within the scope of this study, it has been established that the use of artificial intelligence technologies in the training of future managers necessitates a systematic update of research methodology through the clear definition of ethical standards and principles of academic integrity. It has been logically demonstrated that among the key norms and principles of academic integrity contributing to high-quality higher education are:

1. Prohibition of academic plagiarism, which may arise from automatically generated texts by AI systems without proper source citation.
2. Prohibition of non-transparent authorship, where it is difficult to clearly distinguish the contributions of AI and the student in creating a scholarly product.

3. Prohibition of low research autonomy, which contradicts the principles of developing research competence in future managers.

Implementing these norms fosters a culture of responsible AI use, which is essential for ensuring high-quality education. Such an approach promotes the development of critical thinking, research skills, and professional responsibility among future managers.

Practically, it also enables systematic verification of AI-generated research results: all data and conclusions must be checked for accuracy, cross-referenced with existing sources, algorithms, and research methods, and only then integrated into scholarly work.

Future research prospects lie in exploring effective methods for integrating AI technologies into the educational process and developing practical tools to monitor academic integrity and enhance the autonomy of research outcomes among future managers.

Література:

1. Батечко Н., Дурдас А. Академічна доброчесність в контексті європейських практик: досвід Франції. Неperервна професійна освіта: теорія і практика. 2019. № 3. С. 88—94.

2. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>

3. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Методологія наукових досліджень: підручник. Харків: Право, 2019. 368 с.

4. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 1. С. 169—174.

5. Кучай О. В. Компетенція і компетентність — відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа. 2009. № 11. С. 44—48.

6. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення "Індустрії 4.0": компетентнісний аспект. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

7. Миргород-Карпова В. В., Руденко Л. Д., Шлапко Т. В. Академічна доброчесність в Україні та країнах європейського союзу: порівняльно-правовий аналіз. Право ua. 2022. № 3. С. 138—145.

8. What Students Want: Key Results from DEC Global AI Student Survey 2024. Digital Education Council. URL.: <https://www.digitaleducationcouncil.com/post/what-students-want-key-results-from-dec-global-ai-student-survey-2024> (Accessed 4.12 2025).

9. Цинкевич В. Майже всі британські студенти використовують ШІ в навчанні. Expert. 2025. URL.: <https://expert.com.ua/196097-mayzhe-vsi-brytanski-studenty-vykorystovuyut-shi-v-navchanni.html> (Accessed 4.12 2025).

References:

1. Batechko, N., and Durdas, A. (2019), "Academic integrity in the context of European practices: the experience of France", *Neperervna profesiyina osvita: teoriya i praktyka*, vol. 3, pp. 88—94.

2. Gerasymenko, O., and Demchenko, A. (2024), "Competencies of modern managers: definition, model design, improvement tools", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>

3. Danyl'yan, O. H., and Dz'oban', O. P. (2019), *Metodolohiya naukovykh doslidzhen'* [Methodology of scientific research], Pravo, Kharkiv, Ukraine

4. Zatonatska, T., and Gerasimenko, O. (2023), "Organizational training as a tool for ensuring personnel competence: the aspect of effectiveness", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 169—174.

5. Kuchay, O.V. (2009), "Competence and competence — reflection of the integrity and integration essence of the educational result", *Ridna shkola*, vol. 11, pp. 44—48.

6. Kolot, A., Gerasymenko, O., and Shevchenko, A. (2023), "New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of the formation of "Industry 4.0": a competency aspect", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

7. Myrhorod-Karpova, V.V., Rudenko, L.D., and Shlapko, T.V. (2022), "Academic integrity in Ukraine and European Union countries: comparative legal analysis", *Pravo ua*, vol. 3, pp. 138—145.

8. Digital Education Council (2024), "What Students Want: Key Results from DEC Global AI Student Survey", available at: <https://www.digitaleducationcouncil.com/post/what-students-want-key-results-from-dec-global-ai-student-survey-2024> (Accessed 4.12 2025).

9. Tsinkevich, V. (2025), "Almost all British students use AI in their studies", *Expert*, available at: <https://expert.com.ua/196097-mayzhe-vsi-brytanski-studenty-vykorystovuyut-shi-v-navchanni.html> (Accessed 4.12 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 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

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

Н. В. Кирнасівська,

доцент кафедри "Туризм та готельно-ресторанний бізнес",

Одеський національний морський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5179-6163>

О. В. Жовняк,

к. е. н., доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування,

Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7951-2214>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.240

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ГНУЧКИЙ МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ І ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Separate Division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

N. Kyrnasivska,

PhD in Geographic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Odessa National Maritime University

O. Zhovniak,

PhD in Economics, 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"

INNOVATIVE MANAGEMENT AND FLEXIBLE MARKETING IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL AND TOURISM CLUSTERS

Сталий розвиток аграрної та туристичної сфер особливо значущий в умовах інтенсивних економічних змін. Відтак, мета статті полягає у дослідженні ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів. За результатами дослідження констатовано, що інтеграція учасників аграрних та туристичних кластерів є ключовим тригером переходу від фрагментарного, несистемного до системного та керованого розвитку (який формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників). Формування спільного інституційного середовища, що включає суб'єктів бізнесу, навчальні, консультативні та інші установи та організації (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій) забезпечує інтеграцію явищ, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками. Серед ключових ефектів кластерної взаємодії виділяють: формування стійких взаємозв'язків між його учасниками (що, завдяки інноваційному менеджменту, змінює підходи до використання ресурсів, організації процесів, формування інвестиційних ініціатив); підвищення продуктивності та зміна підходу до формування доданої вартості продукції (що,

через інноваційні практики та технології, стимулює розвиток нових продуктів і технологій); покращення технік реагування на зміни споживчого попиту (що, завдяки гнучким маркетинговим стратегіям, змінює логіку розвитку брендів та просування продукції). Системне накладення цих явищ формує середовище, що забезпечує узгоджену взаємодію, співпрацю та унеможливорює конкуренцію між учасниками кластерів. Водночас лише завдяки практикам інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, ці процеси перетворюються на механізм системно керованого розвитку. Доведено, що інтеграція інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у межах аграрних і туристичних кластерів є критично значущим для забезпечення їх сталого розвитку. Інноваційний менеджмент забезпечує: підвищення продуктивності та ефективності; оптимізацію використання ресурсів; узгоджене планування інвестицій; інтеграцію знань і компетенцій між бізнесом, науковими, консультативними та іншими установами та організаціями. Гнучкий маркетинг дозволяє: швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції; адаптувати продукти та послуги до конкретних сегментів ринку; формувати конкурентоспроможні регіональні бренди, просувати їх на ринках; підтримувати інтегровані маркетингові стратегії учасників. Доведено, що поєднання інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу перетворює умовний потенціал кластерів у реальні економічні, соціальні та екологічні результати, роблячи їх розвиток системно керованим.

Sustainable development in the agricultural and tourism sectors is especially important in an era of rapid economic transformation. This paper seeks to investigate how innovation management and flexible marketing can be viewed as driving forces for the sustainable development of agro-tourism and tourist clusters. The paper illustrates that integrating participants within these clusters is a key driver for transitioning from fragmented, unsystematic development to a coordinated, managed approach—one grounded in aligned strategies, institutional collaboration, and the integration of economic, social, and environmental factors. Sharing an institutional setup, which includes firms, education institutions, consulting bodies, and other organizations, via innovative practices and adaptive marketing strategies, the exchange of knowledge, competencies, and managerial know-how is supported. The benefits of cluster interaction are: creating dense, robust relations among members, which in the course of innovation management leads to new ways of utilizing resources, organizing process and undertaking investments; raising productivity and changing patterns of value creation, which as a result of new routines and technologies lead to the generation of new products and services; increasing the sensitivity to consumers' demand change, which, through flexible marketing strategies, leads to new ways in the development of the brand and the promotion of products. Together, these processes form an ecosystem in which centralized coordination interaction is facilitated, and competition between cluster firms is kept to a minimum. Notably, the use of innovation management and flexible marketing makes these processes a tool for the systematised steering of development. Innovation management contributes to higher productivity and efficiency, optimized resource utilization, coordinated investment planning, and the integration of knowledge and skills across businesses, research institutions, consulting agencies, and other organizations. Flexible marketing enables rapid responses to changes in supply and demand, adaptation of products and services to specific market segments, development of competitive regional brands and their promotion, and support for integrated marketing strategies across cluster participants. The research shows that a mixture of innovation management and flexible marketing enables the transformation of cluster potential into tangible economic, social, and environmental outcomes, making their development systematic, coordinated, and sustainable.

Ключові слова: інтегровані маркетингові стратегії; учасники кластерів; обміну знаннями; компетенції; управлінські практики; формування доданої вартості продукції.

Keywords: integrated marketing strategies; cluster participants; knowledge sharing; competencies; management practices; value-added product creation.

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

Сталий розвиток аграрної та туристичної сфер особливо значущий в умовах інтенсивних економічних змін.

Окреслені сфери формують значну частку економічного потенціалу багатьох регіонів України, відтак критично значущі у забезпеченні її соціально-економічної стабільності та збереженні природних ресурсів. Крім того за сучасними дослідженнями Гарвардської школи бізнесу та European Cluster Collaboration Platform саме клас-

терний розвиток є ефективним механізмом інтеграції аграрних і туристичних суб'єктів бізнесу, який сприяє концентрації ресурсів, обміну знаннями та інноваційними практиками, що, у свою чергу, не просто підвищує конкурентоспроможність регіонів, а забезпечує їх сталий розвиток. Наприклад, ГС "Український органічний кластер" об'єднав виробників органічної продукції, HORECA сектор, навчальні та консультативні установи завдяки процесам спільного просування продуктів, спільної реалізації та впровадження інноваційних практик (особливо у виробництві й збуті). За результатами такого об'єднання вітчизняні виробники значно розширили свою присутність на міжнародних ринках. Так, у 2024 р. обсяг експорту органічної продукції кластеру ГС "Український органічний кластер" до країн ЄС зріс на $\approx 17\%$ (порівняно з 2023 р.), а частка кластеру в загальному імпорті органічних товарів у ЄС становила близько $1,2\%$. Крім того, у 2022 р. експорт таких продуктів до ЄС та Швейцарії зріс на $\approx 11\%$ (порівняно з 2021 р.). Наведена динаміка свідчить про динамічний розвиток учасників кластера та їх інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

При цьому інноваційний менеджмент та гнучкий маркетинг — критично значущі інструменти управління аграрними та туристичними кластерами. Впровадження інноваційних підходів дозволяє підвищити ефективність спільних виробничих процесів, оптимізувати використання спільних ресурсів і адаптуватися до діяльності в умовах стохастичних ринків. Гнучкий маркетинг, у свою чергу, забезпечує швидке реагування на зміни попиту, формування привабливого бренду регіональних продуктів і послуг, а також активізацію взаємодії між учасниками кластера.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед провідних науковців, які започаткували дослідження проблеми забезпечення сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів, варто виділити Голода А., Крижанівського Т., Дудаша О. [1], Тимчишин-Чемерис Ю. В. [7], Головню О. М., Потапова В. П. [2], Маслиган О. О., Машіку Г. В. [8]. У їхніх працях було досліджено механізми інтеграції учасників кластерів, впровадження інноваційних практик, оптимізацію ресурсів та формування конкурентоспроможних регіональних брендів, а також оцінено вплив кластерного розвитку на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів. Крім того, Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р., Маслиган О. О. [9] представили комплексне дослідження, яке заклало теоретичну та методологічну основу для подальшого вивчення ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку кластерів.

Втім, саме питання системної інтеграції інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу в управлінні кластерними утвореннями досліджені недостатньо. Зокрема, відсутні комплексні емпіричні та теоретичні дослідження, які б дозволили визначити, як саме поєднання інноваційного менеджменту та адаптивних маркетингових стратегій підвищує ефективність інтеграції ключових чинників сталості (а саме економічних соціальних

і екологічних [6]) у розвитку аграрних та туристичних кластерів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів. Зокрема, для реалізації окресленої мети авторами були вирішені наступні дослідницькі завдання:

— визначені ключові явища кластерної взаємодії, які через інтеграцію дій учасників сприяють системно керованому розвитку економіки;

— визначені ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у формуванні сталих брендів, адаптації продукції та її просуванні на внутрішніх і зовнішніх ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Процес інтеграції учасників кластерів є ключовим тригером їх переходу до розвитку, який не відбувається випадково або хаотично, а формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників [5]. Вважаємо, що інтеграцію учасників кластерів можна розглянути, як основу переходу від фрагментарного, не-системного розвитку до системно керованого (що частково підтверджується дослідженнями Носуліч Т. М., Шпильова Ю. Б., Ільїна М. В. [6] та Королюка Ю. Г. [3]).

Крім того, як вже довели такі провідні науковці, як Маслиган О. О. та Машіка Г. В. [8], Юсіфов Е. М., Рзаєв О. І. [11] — це зумовлено специфікою формованого спільного інституційного середовища, адже воно (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій), інтегрує явища, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними установами, що є їх учасниками.

Зауважимо, що серед окреслених явищ:

1. Формування стійких взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними та іншими установами та організаціями. Окреслене явище, завдяки спільному інноваційному менеджменту змінює підходи до:

- використання ресурсів;
- реалізації виробничих процесів;
- координації інвестиційних та інших ініціатив.

2. Підвищення продуктивності та зміна підходів до формування доданої вартості продукції/послуг. Такі явища (через інноваційні практики та технології) змінюють підхід до розвитку нових аграрних та туристичних продуктів/послуг й технологій.

3. Покращення технік реагування на зміни споживчого попиту та пропозиції. Ці явища (орієнтуючись на гнучкі маркетингові стратегії) змінюють:

- логіку розвитку брендів;
- підходи до просування брендів на ринках.

За наведеними положеннями можна стверджувати, що системне накладення окреслених явищ формує такий формат офіційних та неофіційних правил в кластері,

норм внутрішніх інститутів, які є ідеальними для керованого переходу його учасників до розвитку, що інтегрує соціальні та екологічні аспекти та забезпечує економічну стійкість його економіки [8—9] (див. табл. 1).

Узагальнюючи, зауважимо для аграрних та туристичних кластерів характерні такі процеси: інфраструктурні об'єкти, ресурси та виробничі потужності використовуються спільно і розподіляються оптимально; виробничі процеси та сервісна діяльність стають гнучкими та адаптивними; інноваційні та маркетингові стратегії застосовуються узгоджено. Однак самі окреслені процеси не забезпечують стійкого розвитку. Лише через практики інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу вони перетворюються на ефективний механізм переходу кластерів до виробництва стійкої продукції та послуг, що відповідають сучасним економічним та екологічним трендам, а також до формування стійких спільних брендів, здатних реагувати на змінність ринків і мінливість споживчих вимог.

Зокрема, формування стійких взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними установами в межах аграрних і туристичних кластерів, як показано в табл. 2. Зокрема, за аналізом праць Ярової Н. [12], Носуліч Т.М., Шпильова Ю.Б., Ільїна М.В. [6] — це можливе через інструменти інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу принципово змінює підходи до використання ресурсів, організації виробничих процесів і реалізації інвестиційних ініціатив. На нашу думку йдеться про координацію діяльності та інтеграцію інноваційних рішень на всіх рівнях функціонування кластера, що дозволяє досягти не лише взаємодоповнюваності, а й синхронізації ключових управлінських, виробничих та ринкових процесів.

По-перше, інтеграція учасників кластера сприяє раціоналізації використання ресурсів. Так, інноваційний менеджмент забезпечує координацію дій суб'єктів бізнесу, навчальних, консультативних та інших установ та органі-

Таблиця 1. Ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у функціонуванні аграрних і туристичних кластерів

Явище / ефект кластерної взаємодії	Інноваційний менеджмент	Гнучкий маркетинг	Приклади в аграрних кластерах	Приклади в туристичних кластерах
Формування стійких взаємозв'язків між учасниками кластерів	Координація підприємств, навчальних та консультативних установ; впровадження нових управлінських практик	Підтримка спільних ринкових стратегій, обмін інформацією про попит	Спільне планування виробничих потужностей; кооперація переробників, фермерів та наукових установ	Спільне користування об'єктами туристичної інфраструктури; ресурсів тощо
Підвищення продуктивності та зростання доданої вартості продукції/послуг	Впровадження технологій глибокого перероблення, цифрових рішень, ресурсощадних практик	Адаптація продуктів і послуг до ринкових сегментів, оптимізація пропозицій	Виробництво органічних соків, заморожених ягід, молочної продукції з високою обробкою	Розробка комплексних туристичних пакетів, інтеграція додаткових послуг, стандартизація сервісу
Покращення технік реагування на зміни попиту	Аналітика, цифровий моніторинг ринку, оптимізація виробничих процесів	Швидке коригування асортименту, персоналізація послуг, маркетингові комунікації	Випуск нішевих продуктів, адаптація пакування, швидка зміна асортименту	Модифікація туристичних продуктів під сезонні та культурні переваги, персоналізовані пропозиції

Джерело: сформовано на основі [8—9; 6; 11—12].

Таблиця 2. Вплив стійких взаємозв'язків у межах аграрних і туристичних кластерів на розвиток регіональної економіки (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу стійких взаємозв'язків	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Зміст трансформаційних змін в економічному розвитку учасників кластера	Результати для кластерів і регіональної економіки
Раціоналізація використання ресурсів	Інноваційний менеджмент забезпечує координацію спільного планування та використання ресурсів; гнучкий маркетинг орієнтує їх розподіл на ринковий попит	Перехід від ізольованого використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів до їх спільного планування та координації за участю підприємств, навчальних і консультативних установ	Зниження транзакційних витрат, уникнення дублювання функцій, оптимізація завантаженості виробничих потужностей та інфраструктури
Модернізація виробничих процесів	Інноваційний менеджмент забезпечує впровадження нових технологій і управлінських рішень; гнучкий маркетинг адаптує процеси до змін попиту та ринкових сегментів	Впровадження ресурсощадних, цифрових та екологізація виробничих процесів; розвиток інноваційних аграрних і туристичних продуктів	Підвищення продуктивності, якості продукції та послуг, формування гнучких і адаптивних виробничих процесів
Координація інвестиційних ініціатив	Інноваційний менеджмент формує узгоджені стратегії розвитку; гнучкий маркетинг обґрунтовує інвестиційні пріоритети з позицій ринкової доцільності	Узгоджене стратегічне планування, експертно-аналітичний супровід інвестиційних рішень, спрямування ресурсів на пріоритетні напрямки розвитку	Підвищення прозорості інвестиційних процесів, зниження ризиків, залучення приватного й публічного капіталу, мультиплікативний ефект для регіону

Джерело: сформовано на основі [8—9; 6; 12; 10].

Таблиця 3. Узагальнення впливу кластерної взаємодії на продуктивність і додану вартість аграрних та туристичних кластерів (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу кластерної взаємодії	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Аграрні кластери	Туристичні кластери	Результат для регіональної економіки
Оптимізація використання ресурсів	Інноваційний менеджмент координує спільне планування ресурсів і виробничих потужностей; гнучкий маркетинг орієнтує їх використання на потреби ринку	Спільне планування виробничих потужностей, логістики та інфраструктури; кооперація виробників, переробників і наукових установ	Узгоджене використання туристичної інфраструктури, спільне просування дестинацій	Зниження витрат, підвищення ефективності використання локальних ресурсів
Зміна виробничої моделі	Інноваційний менеджмент забезпечує перехід до нових технологічних і організаційних моделей; гнучкий маркетинг формує попит на продукти з вищою доданою вартістю	Перехід від експорту зернових, олійних культур і необробленої продукції тваринництва до глибокого перероблювання	Перехід від надання окремих туристичних послуг до формування комплексних туристичних продуктів	Зростання продуктивності та економічної віддачі від господарської діяльності
Формування доданої вартості	Інноваційний менеджмент сприяє створенню нових продуктів і сервісів; гнучкий маркетинг орієнтує їх на преміальні та нішеві сегменти	Створення продуктів з високою споживчою цінністю або орієнтованих на преміальні сегменти ринку	Інтеграція проживання, харчування, транспорту, культурно-пізнавальних і рекреаційних послуг	Збільшення доходів учасників кластерів і місцевих громад
Впровадження інновацій і стандартів якості	Інноваційний менеджмент забезпечує впровадження стандартів і технологій; гнучкий маркетинг використовує якість як елемент позиціонування	Запровадження HACCP, ISO 22000, органічної сертифікації, простежуваності ланцюгів постачання, цифрових рішень	Стандартизація сервісу, цифровізація туристичних послуг, розвиток спеціалізованих видів туризму	Підвищення конкурентоспроможності, довіри споживачів і стійкості ринкових позицій

Джерело: сформовано на основі [1—2; 5; 7—9].

зацій, впровадження нових управлінських практик, а також системне планування ресурсів. При цьому гнучкий маркетинг підтримує спільні ринкові стратегії та обмін інформацією про попит. При цьому стимулюється перехід від локального до спільного використання ресурсів.

Зокрема, в аграрних кластерах спільне використання логістичної інфраструктури, виробничих та лабораторних потужностей (створених для сертифікації продукції):

- зменшує витрати учасників кластера;
- підвищує ефективність виробничих процесів учасників кластера.

У туристичних кластерах такий ефект теж можливий (він формується через координацію процесів використання об'єктів туристичної інфраструктури, спільну підготовку персоналу та планування туристичних маршрутів).

Зауважимо, що всі окреслені зміни унеможливають дублювання функцій, сприяють мінімізації транзакційних витрат, підвищують ефективність використання виробничих потужностей і інфраструктури.

Кожна з переваг є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності кластерних утворень.

По-друге, інтеграція бізнесів, навчальних, консультативних та інших установ у кластерні — чинник об'єднання та модернізації виробничих процесів (через впровадження інноваційних технологій і сучасних методів виробництва [9; 5—6]).

В аграрних кластерах це проявляється у впровадженні ресурсощадних технологій, цифрових рішень та екологоорієнтованих практик, а в туристичних кластерах — у підвищенні якості сервісу, розвитку комплексних інноваційних туристичних продуктів. Завдяки гнучкому маркетингу виробничі процеси та сервіси набувають адаптивного характеру [8—9].

Таблиця 4. Техніки реагування кластерів на зміни споживчого попиту та їх вплив на розвиток брендів і ринкове просування (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу кластерної взаємодії	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Аграрні кластери	Туристичні кластери	Результат для регіональної економіки
Гнучке коригування асортименту продукції та послуг	Інноваційний менеджмент забезпечує організацію процесів швидкої модифікації продуктів; гнучкий маркетинг ідентифікує зміни попиту та орієнтує асортимент на цільові сегменти	Випуск нішевих і органічних продуктів, адаптація технологій обробки та пакування	Адаптація туристичних продуктів до сезонних і культурних уподобань, персоналізація сервісів	Підвищення відповідності пропозиції ринковому попиту, зміцнення конкурентних позицій кластерів
Розробка нових продуктів і сервісів	Інноваційний менеджмент інтегрує результати досліджень і технологічні рішення; гнучкий маркетинг формує ціннісні пропозиції	Сертифіковані органічні соки, заморожені ягоди, готові до споживання фруктові продукти	Пакетні туристичні пропозиції, комплексні послуги проживання, харчування й рекреації	Формування унікальних регіональних продуктів і зростання доданої вартості
Швидкість реагування на зміни попиту	Інноваційний менеджмент впроваджує цифрові рішення для управління процесами; гнучкий маркетинг забезпечує оперативне коригування ринкових стратегій	Оперативна зміна асортименту відповідно до кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків	Швидка модифікація туристичних послуг відповідно до очікувань різних груп туристів	Формування нових ринкових ніш, зростання економічної динаміки регіонів
Інтеграція цифрових та інноваційних технологій	Інноваційний менеджмент координує впровадження аналітичних і виробничих технологій; гнучкий маркетинг використовує цифрові канали комунікації	Використання систем контролю якості, простежуваності і та цифрового управління виробництвом	Використання платформ бронювання, зворотного зв'язку та персоналізації послуг	Прискорене просування регіональних брендів на внутрішніх і зовнішніх ринках
Трансформація логіки розвитку брендів	Інноваційний менеджмент формує інноваційні атрибути продуктів; гнучкий маркетинг орієнтує бренди на досвід і цінності споживачів	Орієнтація брендів на сталість, якість і локальну ідентичність продукції	Формування унікального туристичного досвіду та брендіваних продуктів	Підвищення стійкості регіональних брендів і довгострокової привабливості територій

Джерело: сформовано на основі [1; 6—7; 10].

По-третє, взаємозв'язки між учасниками кластерів трансформують підходи до координації інвестиційних ініціатив. Зокрема, узгоджене стратегічне планування, підтримане аналітичною та експертною діяльністю кластерних структур, надає змогу спрямовувати інвестиції в напрями, що забезпечують мультиплікативний ефект в економіці. Водночас гнучкий маркетинг сприяє ефективній пріоритизації інвестицій відповідно до ринкового попиту та мінливих потреб кінцевих споживачів.

В аграрних кластерних структурах інвестиції здебільшого зосереджуються на розвитку переробної інфраструктури, логістичних центрів та впровадженні "зелених" технологій, тоді як у туристичних кластерах — на формуванні комплексних туристичних продуктів, розвитку якісної інфраструктури й сервісів. Координація таких інвестицій у межах єдиної системи розвитку кластера забезпечує узгодженість приватних і публічних інвестиційних рішень.

Щодо підвищення продуктивності та зростання доданої вартості продукції й послуг учасників туристичних та аграрних кластерів, зауважимо, що ці явища є одними з ключових результатів функціонування аграрних і туристичних кластерів, які формуються та посилюються завдяки інноваційному менеджменту й гнучкому маркетингу та визначають їх здатність до сталого розвитку відповідно до специфіки, окресленої в табл. 3.

Так, в аграрних кластерах це проявляється у переході від сировинної моделі виробництва (орієнтованої на експорт зернових та олійних культур, а також необробленої продукції тваринництва) до глибокого перероблювання продукції (виробництво борошна та круп, рослинних олій і продуктів їх фракціонування, білкових концентратів, крохмалю, комбікормів, молочної продукції з високим ступенем обробки, м'ясних напівфабрикатів і готових харчових продуктів). Інноваційний менеджмент тут забезпечує технологічну модернізацію та контроль якості, а гнучкий маркетинг дозволяє опера-

тивно адаптувати асортимент до змін попиту на внутрішніх і зовнішніх ринках. Це дозволяє суттєво підвищити додану вартість продукції та зменшити залежність аграрних виробників від коливань цін на сировинних ринках.

У туристичних кластерах зростання продуктивності та доданої вартості — наслідок переходу від фрагментарного надання окремих туристичних послуг до формування комплексних туристичних продуктів (а саме, тих які інтегрують послуги розміщення, харчування, транспорту, культурно-пізнавальні та рекреаційні елементи). При цьому, зауважимо, що інноваційний менеджмент сприяє розробці таких продуктів і впровадженню цифрових рішень для управління потоками туристів, а гнучкий маркетинг — адаптації пропозицій під сезонні, культурні потреби туристів та персоналізації сервісів. Такий підхід сприяє збільшенню тривалості перебування туристів у кластері, збільшенню середніх витрат на 1-го туриста та підвищенню економічної віддачі від використання природного-культурного потенціалу регіону.

Паралельно в кластерах впроваджуються технології покращення якості спільних продуктів через розвиток систем контролю їх якості та безпечності, сертифікацію, прозорість ланцюгів постачання та цифрові рішення з управління виробничими процесами. При цьому інноваційний менеджмент забезпечує впровадження та розвиток цих систем, а гнучкий маркетинг оптимізує комунікацію "бізнес-споживач" (що підвищує споживчу цінність спільної продукції та розширює доступ до преміальних сегментів ринку).

Щодо покращення технік реагування учасників аграрних і туристичних кластерів на зміни споживчого попиту, зауважимо, що це явище — прямий наслідок їх інтеграції (це доволі системно проілюстрований у цілому ряді досліджень [1; 3; 8—9]). Взаємодія суб'єктів бізнесу, освітніх, консультативних та інших установ і організацій у кластеризованому середовищі може реалізовуватися через інструменти інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, які, згідно з наявними дослідженнями [1; 6—7; 10], забезпечують оперативний збір, обробку й інтерпретацію даних про ринкові тренди, поведінку споживачів і динаміку попиту. Це наочно проілюстровано за даними табл. 4.

Наприклад, окреслені техніки дозволяють виробниками агропродукції оперативно реагувати на попит європейських ринків (випускаючи сертифіковані органічні соки, заморожені ягоди та готові до споживання фруктові салати з високою доданою вартістю), а для виробників туристичних продуктів включають адаптацію до сезонних та культурних вподобань (через персоналізацію сервісів, створення пакетних пропозицій і інтеграцію додаткових послуг). Це означає, що учасники кластерів здатні модифікувати свої продукти відповідно до очікувань споживачів, створювати унікальні пропозиції.

Фактично, визначене явище змінює логіку розвитку брендів продуктів і послуг: від фокусування лише на традиційних характеристиках продукції до орієнтації на сталі переваги, інноваційні атрибути та досвід користувачів. Крім того, це трансформує логіку їх просування на ринках, адже акцент робиться на інтегровані маркетингові комунікації, позиціонування продуктів як унікальних, локально орієнтованих.

Відтак, підвищення гнучкості в реагуванні на ринкові сигнали дозволяє кластерним утворенням не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати нові ринкові ніші, підвищуючи стійкість та динаміку розвитку локальної і регіональної економіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні констатовано — інтеграція учасників аграрних та туристичних кластерів є ключовим тригером переходу від фрагментарного, несистемного розвитку до системно керованого розвитку, який формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників.

Формування спільного інституційного середовища, що включає суб'єктів бізнесу, навчальні, консультативні та інші установи та організації (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій) забезпечує інтеграцію явищ, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками. формування стійких взаємозв'язків між його учасниками (що, завдяки інноваційному менеджменту, змінює підходи до використання ресурсів, організації процесів, формування інвестиційних ініціатив); підвищення продуктивності та зміна підходу до формування доданої вартості продукції (що, через інноваційні практики та технології, стимулює розвиток нових продуктів і технологій); покращення технік реагування на зміни споживчого попиту (що, завдяки гнучким маркетинговим стратегіям, змінює логіку розвитку брендів та просування продукції).

Системне накладення цих явищ формує середовище, що забезпечує узгоджену взаємодію, співпрацю та унеможливорює конкуренцію між учасниками кластерів. Водночас лише завдяки практикам інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, ці процеси перетворюються на механізм системно керованого розвитку.

Доведено, що інтеграція інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у межах аграрних і туристичних кластерів є критично значущим для забезпечення їх сталого розвитку. Інноваційний менеджмент забезпечує: підвищення продуктивності та ефективності; оптимізацію використання ресурсів; узгоджене планування інвестицій; інтеграцію знань і компетенцій між бізнесом, науковими, консультативними та іншими установами та організаціями. Гнучкий маркетинг дозволяє: швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції; адаптувати продукти та послуги до конкретних сегментів ринку; формувати конкурентоспроможні регіональні бренди, просувати їх на ринках; підтримувати інтегровані маркетингові стратегії учасників. Доведено, що поєднання інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу перетворює умовний потенціал кластерів у реальні економічні, соціальні та екологічні результати, роблячи їх розвиток системно керованим.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні практичних особливостей інтеграції інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у системи сталого розвитку аграрних і туристичних кластерів.

Література:

1. Голод А., Крижанівський Т., Дудаш О. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182>
2. Головна О. М., Потапов В. П. Інтеграційні процеси у сфері сільського зеленого туризму як фактор активізації розвитку сільських територій. *Проблеми економіки*. 2023, № 2 (56). С. 31—40.
3. Королюк Ю.Г. Виявлення перспективних кластерних формувань як засіб управління соціально-економічним розвитком регіону: синергичні аспекти. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 87—90.
4. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М., Лементовська В. А. Сільський (зелений) туризм як інноваційна форма підприємницької діяльності на Черкащині: маркетинговий аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 115—122.
5. Лагодієнко В.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Саркісян Г.О. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф", 2022. 402 с.
6. Носуліч Т.М., Шпильова Ю.Б., Ільїна М.В. Теоретико-методологічні засади сталого соціально-екологічного розвитку сільських територій. *Матеріали конференції "Управління економічними процесами на макро— і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення"*. 2016. URL.: <https://www.conf.inem.lviv.ua/shanovni-uchasnyky-konkursnoyi-programy-ii-mnpik-upravlinnya-ekonomichnymy-protsesamy-na-makro-i-mikrorivni-problemy-ta-perspektyvy-vyrishennya/>
7. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Туристичний кластер — форма розвитку та успіху туристичної діяльності регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. № 4. С. 44—57.
8. Маслиган О. О., Машіка Г. В. Інституціональне середовище розвитку кластерів туризму і рекреації у регіонах. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 74—80.
9. 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.
10. Тельнов А., Решміділова С. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту персоналу в умовах четвертої промислової революції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312(6(2)). С. 7—12.
11. Юсіфов Е.М., Рзаєв О.І. Роль управління якістю у будівельному секторі: аналіз та застосування в контексті Азербайджану. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2025. № (3 (98)). Р. 177—182.
12. Ярова Н. (2024). Екологізація як інструмент забезпечення сталого розвитку морських портів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). Р. 7—23.
2. Golovnya, O.M., and Potapov, V.P. (2023), "Integration processes in the sphere of rural green tourism as a factor of activating the development of rural areas", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (56), pp. 31—40.
3. Korolyuk, Y.G. (2010), "Identification of promising cluster formations as a means of managing the socio-economic development of the region: synergistic aspects", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 87—90.
4. Kozhukhivska, R.B., Sakovska, O.M., and Lementovska, V.A. (2023), "Rural (green) tourism as an innovative form of entrepreneurial activity in Cherkasy region: marketing aspect", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 115—122.
5. Lahodiyenko, V.V., Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., and Sarkisyan, H.O. (2022), *Innovatsiyna diyal'nist' na rehional'nykh turystychnykh rynkakh: modernizatsiya ta rehulyuvannya [Innovative activity in regional tourism markets: modernization and regulation]*, SPD Hadyak Zhanna Volodymyrivna, drukarnya "Volyn'polihraf", Lutsk, Ukraine.
6. Nosulich, T.M., Shpylyova, Y.B., and Ilyina, M.V. (2016), "Theoretical and methodological principles of sustainable socio-ecological development of rural areas", *Materialy konferentsiyi "Upravlinnya ekonomichnymy protsesamy na makro— i mikrorivni: problemy ta perspektyvy vyrishennya"* [Materials of the conference "Management of economic processes at the macro— and micro-levels: problems and prospects for solutions"], available at: <https://www.conf.inem.lviv.ua/shanovni-uchasnyky-konkursnoyi-programy-ii-mnpik-upravlinnya-ekonomichnymy-protsesamy-na-makro-i-mikrorivni-problemy-ta-perspektyvy-vyrishennya/> (Accessed 4 Dec 2025).
7. Tymchyshyn-Chemerys, Yu.V. (2015), "Tourist cluster — a form of development and success of the region's tourist activity", *Visnyk aharnoyi nauky Prychornomor'ya*, vol. 4, pp. 44—57.
8. Maslygan, O. O., and Mashika, G. V. (2020), "Institutional environment for the development of tourism and recreation clusters in regions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4. С. 74—80.
9. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya* [a monograph], KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.
10. Telnov, A., and Reshmidylova, S. (2022), "Trends in the development of marketing personnel management in the conditions of the fourth industrial revolution", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 312 (6 (2)), pp. 7—12.
11. Yusifov, E.M., and Rzayev, O.I. (2025), "The role of quality management in the construction sector: analysis and application in the context of Azerbaijan", *Ekonomika i rehion Economics and Region*, vol. (3 (98)), pp. 177—182.
12. Yarova, N. (2024), "Greening as a tool for ensuring sustainable development of seaports", *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*, vol. 4 (89), pp. 7—23.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

Л. І. Удворгелі,

к. т. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи,
Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6596-8272>

В. О. Однолько,

к. е. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Одеський національний морський університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9175-6780>

Т. В. Химич,

викладач фахових дисциплін, Мукачівський кооперативний фаховий коледж бізнесу

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9786-5290>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.248

КОМПЛЕКСНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ, РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА КЕЙТЕРИНГУ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ

L. Udvorheli,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs, Mukachevo State University

V. Odnolko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Tourism and Hospitality Management, Odessa National Marine University

T. Khymych,

Lecturer in Professional Disciplines, Mukachevo Cooperative Professional College of Business

INTEGRATED IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN HOTELS, RESTAURANTS, AND CATERING: IMPACT ON OPERATIONAL EFFICIENCY

Дослідження спрямоване на системну формалізацію та комплексне дослідження форматів інноваційних та цифрових технологічних рішень, з точки зору їх впливу на ефективність. За результатами дослідження встановлено, що комплексне впровадження інноваційних та цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу має істотну цінність, оскільки формує позитивний вплив на ефективність діяльності (через механізми, які за формати специфічні для кожного з видів економічної діяльності). Так, для класичних готелів та ресторанів, позитивність впливу на ефективність діяльності формується через: стабільність і стандартизація процесів (а саме формування фіксованого меню, стандартизованих сценаріїв обслуговування та внутрішніх операцій); оптимізацію внутрішніх операцій (а саме автоматизацію та цифровізацію сфер управління запасами, бронюванням, персоналом); передбачуваний клієнтський досвід (а саме отримання клієнтами уніфікованих та передбачуваних послуг, що підвищує за-

доволеність і повторні замовлення); контроль якості та ресурсів, а саме формування систем, що дозволяють мінімізувати втрати, покращити управління персоналом і підвищити продуктивність. Для кейтерів, позитивний вплив на ефективність діяльності формується через: гнучкість і адаптивність (а саме реактивність до змін у замовленнях, складі чи кількості страв без порушення графіку заходу); персоналізацію сервісу та меню (зокрема через врахування уподобань та вимог клієнтів, персоналізацію сценаріїв обслуговування); інтеграцію цифрових технологій (а саме онлайн-замовлення, логістику доставки, контроль температури та якості продуктів, віддалене управління замовленнями); покращений клієнтський досвід (а саме точність виконання замовлень та позитивне враження від заходу); швидкість прийняття рішень (якщо вони дозволяють оперативно розподіляти ресурси та уникати сервісних помилок). Таким чином, доведено, що комплексне впровадження інноваційних і цифрових технологій підвищує ефективність діяльності закладів гостинності, проте через різні механізми: класичні готелі та ресторани покладаються на стабільність, стандартизацію та оптимізацію внутрішніх процесів, тоді як кейтер — на гнучкість, персоналізацію та швидку адаптацію до динамічних і нестандартних замовлень.

The study focuses on the systematic formalisation and comprehensive investigation of innovative and digital technological solutions, with an emphasis on their impact on operational efficiency. The results show that the integrated implementation of innovative and digital technologies in hotels, restaurants, and catering services holds significant value, as it creates a positive effect on performance through mechanisms specific to each type of business. For traditional hotels and restaurants, the positive impact on efficiency is achieved through stability and standardisation of processes, such as having a fixed menu, standardised service routines, and internal operations; optimisation of internal operations, including automation and digitalisation in areas like inventory, reservations, and staff management; a predictable customer experience, where guests receive consistent and reliable services, boosting satisfaction and repeat bookings; and control over quality and resources, with systems in place to minimise waste, improve staff management, and increase productivity. For caterers, the positive effect on efficiency comes through flexibility and adaptability, meaning responsiveness to changes in orders, ingredients, or dish quantities without disrupting event schedules; personalisation of service and menus, taking into account clients' preferences and requirements; integration of digital technologies, such as online ordering, delivery logistics, temperature and quality control, and remote order management; an enhanced customer experience, reflected in accurate order fulfilment and a positive impression of the event; and speed of decision-making, allowing rapid allocation of resources and minimising service errors. In this way, the study demonstrates that the comprehensive adoption of innovative and digital technologies improves operational efficiency in hospitality establishments, but through different mechanisms: traditional hotels and restaurants rely on stability, standardisation, and optimisation of internal processes, whereas caterers depend on flexibility, personalisation, and rapid adaptation to dynamic and non-standard orders.

Ключові слова: ефективність; готелі; ресторани; кейтери; інноваційні і цифрові технології; внутрішні процеси; обслуговування.

Key words: efficiency; hotels; restaurants; caterers; innovative and digital technologies; internal processes; service.

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

Наразі, сфера гостинності зазнає суттєвих змін, які зумовлені активною фазою інтеграції інноваційних та цифрових технологій у їх продуктовий та сервісний розвиток. Готельний та ресторанний бізнес (у т. ч. кейтеринг) дедалі більше переорієнтовується на автоматизовані виробничі та інноваційні системи клієнтського обслуговування, що функціонують на основі цифрових

взаємодій з клієнтами, систем штучного інтелекту, унікальних технологічних та інноваційних рішень, що спільно формують позитивний вплив на ефективність діяльності суб'єктів господарювання, які належать до різних сфер діяльності.

Фактично, інтеграція цих технологій у процеси створення цінності (а саме перетворення сировини на готовий готельний або ресторанний продукт) є складним процесом, який формує найбільш варіативний вплив у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу, враховуючи їх здатність досягати поставлених цілей (еко-

Таблиця 1. Основні види інноваційних технологій у готельному та ресторанному бізнесі та кейтерингу

Вид інноваційних технологій	Характеристика основних видів технологій у готельному та ресторанному бізнесі	Вплив на ефективність діяльності у готельному та ресторанному бізнесі
Інноваційні формати обслуговування	Нові підходи до організації сервісу (безконтактне обслуговування, self-service, мобільний сервіс, гібридні формати в кейтерингу)	Підвищення швидкості обслуговування, зниження витрат на персонал, зростання задоволеності клієнтів
Інноваційні концепції меню та продуктів	Розробка авторських, функціональних, персоналізованих, дієтичних або екологічно орієнтованих меню	Збільшення споживчої цінності продукту, розширення цільової аудиторії, зростання середнього чека
Технології організації виробничих процесів	Нові методи приготування, стандартизації та контролю якості, оптимізація кухонних процесів	Підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, стабільність якості продукції
Інноваційні логістичні рішення	Оптимізація постачання, зберігання та доставляння продукції, особливо актуальна для кейтерингу	Скорочення витрат, підвищення надійності постачання, зменшення витрат часу та ресурсів
Екологічні та ресурсощадні технології	Використання енергоефективного обладнання, мінімізація відходів, повторне використання ресурсів	Зниження операційних витрат, підвищення екологічної відповідальності та іміджу підприємства
Інноваційні бізнес-моделі взаємодії	Нові форми співпраці з клієнтами та партнерами (підписні сервіси, партнерські мережі, індивідуальні кейтерингові рішення)	Підвищення лояльності клієнтів, диверсифікація доходів, стійкість бізнесу

Джерело: сформовано на основі [3—4; 6—7].

номічних, операційних, сервісних) з оптимальним використанням наявних ресурсів — часу, фінансів, персоналу, технологій та матеріалів. Передусім, ця інтеграція дозволяє окресленим господарчим суб'єктам підвищити прозорість, керованість основних бізнес-процесів (зокрема, виробництво готельного та ресторанного продукту, надання послуг кейтерингу), оптимізувати структуру витрат, підвищити продуктивність праці та покращити якість сервісу. Крім того, внаслідок такої інтеграції відбувається удосконалення клієнтських взаємодій на основі інноваційних та цифрових технологічних рішень, що покращує рівень задоволеності споживачів, посилює лояльність та підвищує попит. Кожен з окреслених напрямків впровадження прямо впливає на фінансові результати підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблеми використання інноваційних та цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу досліджені у працях Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. [6], Гросул В., Балацької Н. [2], Завадинської О. [3], Осідач О. [7]. Зокрема, окреслені науковці висвітлюють питання цифрової трансформації підприємств готельного та ресторанного бізнесу, впровадження автоматизованих систем управління, використання інно-

ваційних та інформаційних технологій у процесах обслуговування клієнтів, маркетингових комунікаціях, а також вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності та якості сервісу.

Дослідження Кожухівська Р.Б. [4], Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. [1] також торкаються широкого спектра цифрових рішень — від PMS (Property Management Systems) та CRM-систем до мобільних додатків для бронювання та інтерактивних платформ для взаємодії з клієнтами.

Однак, не дивлячись на наявність численних досліджень, у науковій літературі наразі не знайшли достатнього висвітлення кілька важливих аспектів, зокрема: комплексне управління цифровою трансформацією (що передбачає впровадження та інтеграцію окремих технологій в основній діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу); оцінка впливу інноваційних та цифрових рішень на загальну ефективність суб'єктів готельного, ресторанного бізнесу та кейтерингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Окреслені положення дозволили визначити у якості мети дослідження системну формалізацію та комплексне дослідження форматів інноваційних та цифрових технологічних рішень, з точки зору їх впливу на ефективність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори наголошують, що інноваційні та цифрові технології в готельному й ресторанному бізнесі та кейтерингу є взаємопов'язаними, проте не тотожними категоріями. Водночас Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. [6] зазначають, що вони відбивають різні рівні технологічного й організаційного розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу, а Гросул В., Балацька Н. [2] доводять їхній вплив на ефективність діяльності.

Інноваційні технології у готельному та ресторанному бізнесі та кейтерингу охоплюють нові та/або суттєво вдосконалені продуктові процеси, сервісні моделі та рішення, спрямовані на формування додаткової цінності для споживачів. До них належать нові формати обслуговування, інноваційні концепції меню, технології організації виробничих процесів, логістичні рішення, екологічні та ресурсощадні підходи, а також нові моделі взаємодії з клієнтами та партнерами спрямовані на підвищення ефективності основної діяльності.

Зважаючи на узагальнену характеристику основних видів цих технологій з акцентом на їх вплив на загальну ефективність діяльності (див. табл. 1), очевидно, що вони можуть мати як технологічний, так і організаційно-управлінський характер, тому не завжди пов'язані виключно з цифровими інструментами.

Технологічний характер таких технологій проявляється у впровадженні рішень, методів і процесів, що безпосередньо впливають на створення продукту/надання послуги (зокрема, сучасні методи приготування страв, автоматизовані кухонні лінії, енергоефективні готельні системи, інноваційні логістичні та пакувальні рішення). Організаційно-управлінський характер таких технологій проявляється у запровадженні нових підходів до організації основної діяльності та взаємодії з клієнтами та партнерами. При цьому вони не обов'язково передбачають використання складних технічних засобів, однак завжди забезпечують підвищення ефективності діяльності готелів та ресторанів (нові формати обслуговування, моделі клієнтського сервісу, логістичні схеми, партнерські та мережеві взаємодії).

Щодо цифрових технологій, вони охоплюють використання інформаційно-комунікаційних рішень для автоматизації, цифровізації та інтеграції основних бізнес-процесів. У готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу до таких технологій можна віднести системи управління функціонуванням готелів та ресторанів, онлайн-платформи бронювання і реєстрації замовлень, технологічні елементи CRM-системи та мережі інтернету речей та цифрові платіжні рішення.

Так, узагальнена характеристика основних базових видів окреслених технологій з акцентом на їх вплив на ефективність діяльності (див. табл. 2), демонструє, що їх основною функцією є підвищення оперативності, точ-

Таблиця 2. Основні види цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу

Вид цифрової технології	Характеристика основних видів технологій у готельному та ресторанному бізнесі	Вплив на ефективність діяльності у готельному та ресторанному бізнесі
Системи управління функціонуванням готелями та ресторанами	Програмне забезпечення для управління обліком, складським запасом, фінансами та операційними процесами	Автоматизація операцій, підвищення точності обліку, оптимізація ресурсів, зменшення витрат часу та людського фактору
Онлайн-платформи бронювання та реєстрації замовлень	Інтернет-сервіси та мобільні додатки для замовлення номерів, століків або кейтерингових послуг	Зручність для клієнтів, збільшення кількості замовлень, підвищення рівня лояльності та повторного попиту
Технологічні елементи CRM-системи	Системи управління взаємодією з клієнтами, аналіз їх поведінки та персоналізація пропозицій	Підвищення задоволеності клієнтів, формування лояльності, цільові маркетингові кампанії, збільшення доходів
Технологічні елементи мережі інтернету речей	Сенсорні та мережеві пристрої для контролю стану обладнання, температури, енергоспоживання, смарт-рішення для номерів та кухонь	Оптимізація витрат ресурсів, підвищення комфорту та безпеки, покращення якості обслуговування
Цифрові платіжні рішення	Цифрові способи приймання та обробки платежів із використанням мобільних додатків, платіжних терміналів, QR-кодів, електронних гаманців і онлайн-платформ.	Прискорення фінансових операцій, зменшення ризику помилок, підвищення зручності для клієнтів, прискорення грошових потоків

Джерело: сформовано на основі [1—2; 5—6].

ності та прозорості основної діяльності (з виробництва продукту та надання послуг), а також персоналізація клієнтського сервісу.

За наведеними положеннями, можливо погодитися з думкою Машіки Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслигана Р. та ін. [5], що відмінність між інноваційними та цифровими технологіями полягає в тому, що інноваційні мають ширший зміст і охоплюють будь-які нововведення, спрямовані на розвиток продуктів, процесів і сервісів, а цифрові технології є інструментальним підґрунтям інновацій, заснованим на використанні цифрових даних та інформаційних систем. Таким чином, цифрові технології є одним із ключових механізмів реалізації інновацій, проте інноваційний розвиток не обмежується виключно цифровізацією. Наприклад, Citadel Inn (м. Львів) з 2023 р. ініційоване запровадження системи онлайн-бронювання з опціями штучного інтелекту для формування персоналізованих рекомендацій, що в принципі є цифровою технологією, яка підвищує ефективність процесів бронювання номерів та покращує клієнтський досвід. Водночас інновацією буде розробка нової концепції обслуговування гостей, яка включає гейміфікацію перебування, унікальні пакети послуг та екологічно орієнтований сервіс (що поєднує як цифрові інструменти, так і організаційні та маркетингові нововведення).

Зауважимо, що комплексне впровадження означає не по-окреме використання технологій, а саме систем-

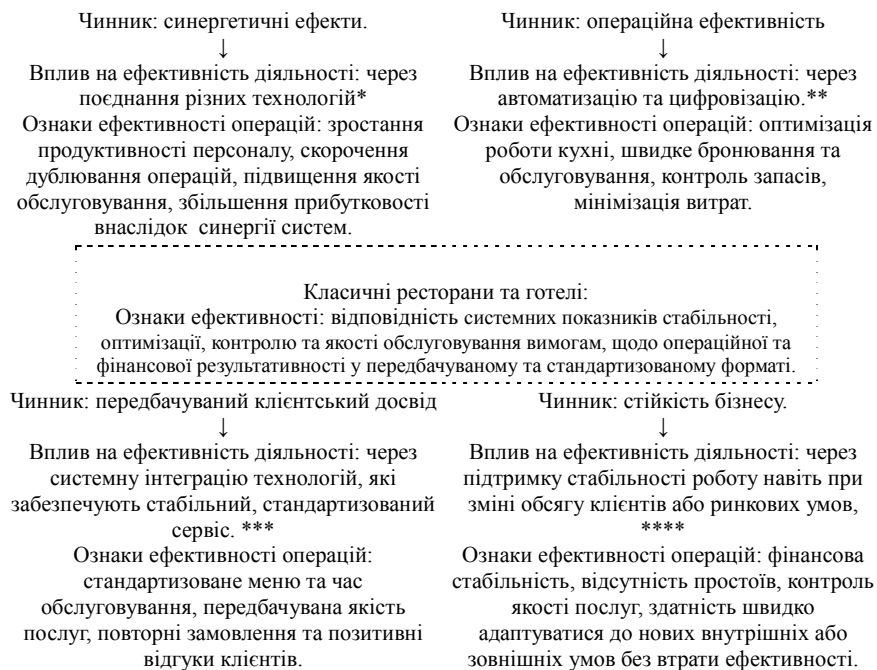


Рис. 1. Конкретизація чинників, що формують значущість комплексного впровадження інноваційних та цифрових технологій в класичних готелях та ресторанах

Примітка:

* дозволяє отримати більший ефект, ніж окреме використання технологій, коштом покращеної взаємодії між процесами та комплексній оптимізації операцій.

** дозволяє мінімізувати час на рутинні операції, вплив людського фактора та контролювати ресурси більш точно.

*** дозволяє підвищити задоволеність клієнтів і лояльність.

**** дозволяє забезпечити стандартизацію процесів і уніфіковані процедури.

Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5; 7].

ну інтеграцію інноваційних та цифрових рішень у діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу. Це важливо внаслідок дії кількох основних чинників, серед яких:

1. Синергетичні ефекти. Так, окремі інноваційні чи цифрові технології підвищують ефективність частково (зокрема, якщо наприклад, CRM автоматизує роботу з клієнтами, то PMS — забезпечує управління готельним номерним фондом), однак у синтезі вони забезпечують комплексну оптимізацію операцій, якості сервісу та зростання фінансових показників.

2. Операційна ефективність. Автоматизація, цифровізація, інтеграція різноманітних процесів — від виробництва та продажів до просування та підтримки — мінімізують час на трудомісткі, повторювані операції, обмежують вплив людського фактору, а також покращують контроль за використанням ресурсів, рівням якості готельних та ресторанних продуктів.

3. Передбачуваність клієнтського досвіду. Технології дозволяють персоналізувати послуги, налагодити взаємодію з клієнтом — від моменту бронювання до моментів оплати та зворотного зв'язку. Це обмежує сферу відчуттів, які клієнт отримає під час споживання продукту.

4. Стійкість функціонування. Системна цифровізація та інноваційність дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту та кризових ситуацій, зберігаючи при цьому стійкість бізнесу, яку ми пов'язуємо не лише з бізнесом загалом, а конкретніше — із його операційною, фінансовою та конкурентною стійкістю (у класич-

ному варіанті, це можливе через стандартизованість та уніфікованість послуг).

Класичні готелі та ресторани формують стабільну операційну структуру та стандартні процеси обслуговування клієнтів, що дозволяє їм досягати ефективності внаслідок оптимізації внутрішніх операцій та впровадження цифрових і автоматизованих систем управління, без потреби у постійній адаптації під конкретні замовлення (див. рис. 1).

Цей тренд підтверджується аналізом практик цілого ряду міжнародних і національних професійних організацій індустрії гостинності, зокрема American Hotel & Lodging Association та подібних асоціацій у Європі та Азії, які визначають стандартизовані підходи до операцій і сервісу як основу ефективного функціонування. Клієнти, як правило, очікують уніфікованості та стандартності сервісів зокрема: стандартного набору страв у меню; фіксованого часу обслуговування; стандартизованого рівня обслуговування номерного фонду у готелі.

Однак звертаємо увагу на те, що щодо кейтерингу доцільно внести низку уточнень у зв'язку з його

специфікою — мобільністю, високою динамікою замовлень, значною індивідуалізацією послуг [4]. Зауважимо, що ці особливості формують додаткові чинники значущості та очікувань, щодо комплексності впровадження інноваційних та цифрових рішень з боку спеціалізованих суб'єктів, які надають послуги з підготовки та доставлення їжі поза межами стаціонарного закладу (кейтерів).

Так, вплив специфічних чинників на ефективність кейтерингових сервісів зумовлений:

1. Значущістю мобільності та дистанційності. Так, кейтеринг передбачає надання послуг поза межами стаціонарного закладу, тому важлива мобільність логістичних, виробничих та сервісних рішень (гнучкі маршрути доставлення, мобільні кухні та каси) та дистанційність (цифрові або мобільні платформи, які забезпечують можливості для управління замовленнями, комунікаціями та моніторингом процесів без фізичної присутності персоналу на місці).

2. Гнучкістю замовлень. Обсяги і склад замовлень часто змінюються та коригуються. Наприклад, замовник може додатково замовити десерти або змінити кількість порцій безпосередньо перед початком заходу. Це вимагає інтеграції цифрових систем контролю, планування та обслуговування.

3. Індивідуалізацією сервісу. Кейтеринг зазвичай надає послуги "під замовлення", тому важлива інновація та персоналізація меню та сервісів, через технології для управління такими замовленнями та взаємодії з клієнтами.

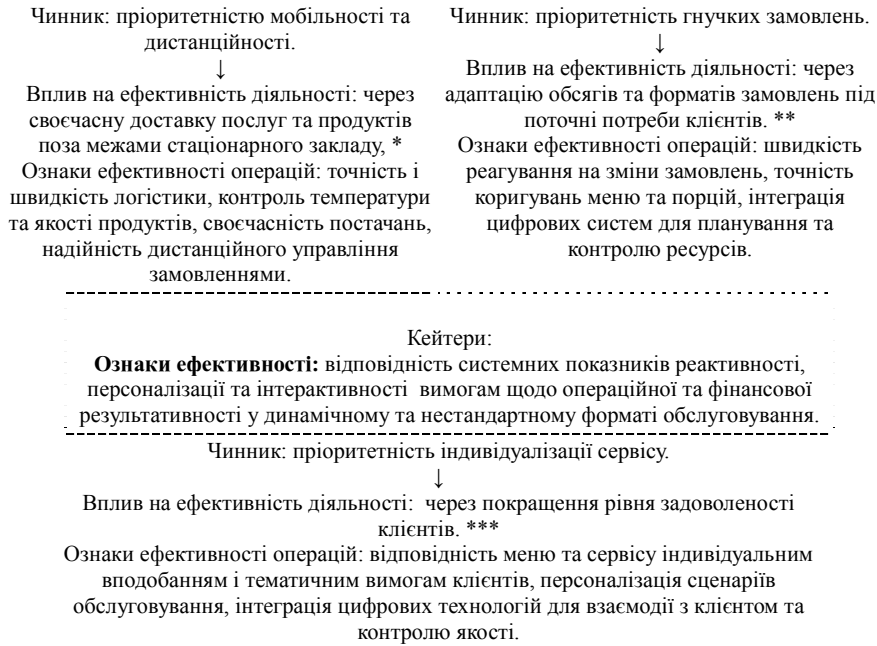


Рис. 2. Конкретизація чинників, що формують значущість комплексного впровадження інноваційних та цифрових технологій кейтерами

Примітка:

* мінімізує затримки та втрати якості, підвищує рівень задоволеності клієнтів.

** зменшує ризик перевитрат і неефективного використання ресурсів.

*** формує конкурентні переваги через персоналізацію меню та сервісних сценаріїв, стимулює повторні замовлення.

Джерело: сформовано на основі [1; 4—5; 7].

Зауважимо, що найбільша складність у кейтерингу зумовлена потребою інноваційних і персоналізованих рішень, які здатні сформувати максимальний позитивний вплив на ефективність (див. рис. 2).

За даними професійних галузевих асоціацій (National Association for Catering and Events, International Caterers Association), ефективність діяльності кейтерів значною мірою залежить від їх гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни у замовленнях, індивідуальних вподобаннях, дієтичних або тематичних вимогах клієнтів.

Відтак, для класичних готелів і ресторанів комплексність впровадження технологій орієнтована на стабільність, стандартизацію і оптимізацію внутрішніх процесів, а для кейтерів на гнучкість, персоналізацію та здатності швидко адаптуватися до динамічних і нестандартних замовлень (див. табл. 3).

Таким чином, комплексне впровадження інноваційних та цифрових технологій в обох форматах бізнесу має забезпечувати позитивність впливу на ефективність через різні механізми.

Для класичних готелів та ресторанів — це стабільність, стандартизація основних процесів, оптимізація внут-

Таблиця 3. Ключові аспекти ефективності та вимогами до інноваційних та цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу

Аспект впровадження	Конкретизація вимог до технологій для класичних готелів та ресторанів	Конкретизація вимог до технологій для кейтерів
Стабільність операцій	Висока. Формування стабільних процесів, стандартного меню, фіксованих сервісних сценаріїв.	Низька. Операції динамічні, замовлення змінюються в останню хвилину, необхідна швидка адаптація.
Гнучкість діяльності	Помірна. Важлива можливість оптимізації внутрішніх процесів та автоматизація стандартних процедур.	Висока. Системи повинні оперативного адаптуватися під зміни замовлень, індивідуальні вподобання та тематичні вимоги.
Персоналізація сервісу	Низька. Клієнти очікують уніфікованості та передбачуваності.	Висока. Клієнти очікують індивідуального підходу, персоналізації меню та сценаріїв обслуговування.
Використання цифрових рішень	Переважає для внутрішнього управління: PMS, POS, ERP, CRM, контроль ресурсів і бронювань.	Інтегрована: цифрові платформи для онлайн-замовлень, логістики, контролю якості, віддаленого управління замовленнями та комунікації з клієнтом.
Мобільність та локації	Низька. Послуги надаються в межах стаціонарного закладу.	Висока. Послуги надаються поза межами закладу, потрібна логістика доставки та контроль температури/якості продуктів.
Вплив на ефективність	Через оптимізацію внутрішніх процесів та стандартизацію сервісу.	Через швидкість реакції на зміни, адаптацію меню та сервісу, інтеграцію цифрових технологій у всі процеси.
Клієнтський досвід	Передбачуваний та стандартизований.	Індивідуалізований, гнучкий, залежить від точності виконання замовлень та персоналізації сервісу.

Джерело: сформовано на основі [5—7].

рішних операцій, передбачуваний клієнтський досвід, контроль якості та ресурсів.

Для кейтерів — це швидкість прийняття рішень, реактивність, персоналізація обслуговування та покращений клієнтський досвід,

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження встановлено, що комплексне впровадження інноваційних та цифрових технологій у готельному, ресторанному бізнесі та кейтерингу має істотну цінність, оскільки формує позитивний вплив на ефективність діяльності (через механізми, які за формати специфічні для кожного з видів економічної діяльності).

Так, для класичних готелів та ресторанів, позитивний вплив на ефективність діяльності формується через:

- Стабільність і стандартизація процесів, а саме формування фіксованого меню, стандартизованих сценаріїв обслуговування та внутрішніх операцій.

- Оптимізація внутрішніх операцій, а саме автоматизацію та цифровізацію управління запасами, бронюванням, персоналом.

- Передбачуваний клієнтський досвід, а саме отримання клієнтами уніфікованих та передбачуваних послуг, що підвищує задоволеність і повторні замовлення.

- Контроль якості та ресурсів, а саме формування систем, що дозволяють мінімізувати втрати, покращити управління персоналом і підвищити продуктивність.

Для кейтерів позитивний вплив на ефективність діяльності формується через:

- Гнучкість і адаптивність, а саме реактивність до змін у замовленнях, складі чи кількості страв без порушення графіку заходу.

- Персоналізація сервісу та меню, зокрема через врахування уподобань та вимог клієнтів, персоналізацію сценаріїв обслуговування.

- Інтеграція цифрових технологій, а саме онлайн-замовлення, логістику доставляння, контроль температури та якості продуктів, віддалене управління замовленнями.

- Покращений клієнтський досвід, а саме точність виконання замовлень та позитивне враження від заходу.

- Швидкість прийняття рішень, зокрема автоматизовані системи планування та аналітики (якщо вони дозволяють оперативно розподіляти ресурси та уникати сервісних помилок).

Таким чином, доведено, що комплексне впровадження інноваційних і цифрових технологій підвищує ефективність діяльності закладів гостинності, проте через різні механізми: класичні готелі та ресторани покладаються на стабільність, стандартизацію та оптимізацію внутрішніх процесів, тоді як кейтер — на гнучкість, персоналізацію та швидку адаптацію до динамічних і нестандартних замовлень.

Література:

1. Воляник Г., Колінко Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 2 (12). С. 28—33.

2. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11—20. С. 7—12.

3. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93—102.

4. Кожухівська Р.Б. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Вісник Донецького національного університету. Економіка і право*. 2015. № 1. С. 160—164.

5. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: a monograph*. Odesa: KUPRIENKO S.V. 2023. 131 p.

6. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

7. Осідач О. Методичні основи формування інноваційних бізнес-моделей. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2015. № 52. С. 127—134.

References

1. Volyanyk, G., Kolinko, N., and Shutka, S. (2024), "Innovative digital technologies of e-commerce in the hotel industry", *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vol. 2 (12), pp. 28—33.

2. Grosul, V., and Balatska, N. (2020), "Digital marketing as an effective tool for anti-crisis development of a restaurant business enterprise during the pandemic and its recession", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 11—20, pp. 7—12.

3. Zavadynska, O. (2018), "Innovative management technologies in the restaurant business", *Restorannyi i hotel'nyy konsal'tynh*. *Innovatsiyi*, vol. 2, pp. 93—102.

4. Kozhukhivska, R.B. (2015), "Using international experience in introducing innovations in the hotel business", *Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika i pravo*, vol. 1, pp. 160—164.

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. Lysyuk, T., Tereshchuk, O., and Pasichnyk, M. (2022), "Innovative technologies in the hotel and restaurant industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

7. Osidach, O. (2015), "Methodological foundations of the formation of innovative business models", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya: Ekonomichna*, vol. 52, pp. 127—134.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

С. В. Фімарь,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>
Д. О. Коваль,
аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8551-1828>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.255

ЕКОСИСТЕМА ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА МЕРЕЖЕВОЇ МІЖФІРМОВОЇ КООПЕРАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Finance and Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"
D. Koval,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

ECOSYSTEM AS AN INNOVATIVE FORM OF NETWORKED INTERFIRM COOPERATION:
UKRAINIAN AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

У статті досліджено екосистему як сучасну інноваційну форму мережевої міжфірмової кооперації в умовах цифрової трансформації та зростаючої нестабільності економічного середовища. Обґрунтовано, що поєднання процесів мережевізації, кластеризації та цифровізації формує якісно нову модель взаємодії економічних агентів, орієнтовану на спільне створення цінності, обмін ресурсами та знаннями, а також розподіл ризиків. Узагальнено еволюцію теоретичних підходів до кооперації — від класичних концепцій поділу праці та спеціалізації до сучасних екосистемних і мережевих моделей. Проаналізовано погляди українських і зарубіжних дослідників щодо ролі бізнес-екосистем у підвищенні інноваційної активності, прискоренні трансферу технологій та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств. На основі узагальнення зарубіжного досвіду країн ЄС, США та інших інноваційно розвинених економік показано, що участь компаній в екосистемах істотно підвищує їхню адаптивність і стійкість до зовнішніх шоків. Наголошено, що для України розвиток інноваційних екосистем є важливим інструментом післявоєнного відновлення, структурної модернізації економіки, інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості та реалізації принципів сталого розвитку. Зроблено висновок, що екосистемний підхід до міжфірмової кооперації доцільно розглядати як стратегічну основу формування інноваційної моделі економічного зростання України.

The article examines the ecosystem as an innovative form of network-based interfirm cooperation in the context of digital transformation, increasing market uncertainty, and structural changes in the global economy. It is substantiated that the intensification of networking, clustering, and digitalization processes has led to the formation of a qualitatively new model of interaction among economic actors, based on partnership, openness, and the joint creation of value. The evolution of scientific approaches to interfirm cooperation is summarized, ranging from classical theories of division of labor and specialization to modern ecosystem and network concepts.

Special attention is paid to the ecosystem approach as a framework that enables firms to combine resources, competencies, and knowledge, reduce transaction costs, distribute risks, and increase adaptive capacity under dynamic competitive conditions. The paper analyzes the views of Ukrainian and foreign researchers regarding the role of business ecosystems in stimulating innovation activity, accelerating technology transfer, and ensuring long-term competitiveness of enterprises. Based on the generalization of international experience from the EU, the United States, and other innovation-driven economies, it is demonstrated that participation in ecosystems significantly improves firms' resilience, innovation performance, and integration into global value chains.

The study emphasizes that ecosystems create favorable conditions for open innovation by facilitating knowledge flows, cooperation between business, research institutions, and public authorities, and the development of shared competence clusters. Particular attention is given to the relevance of ecosystem development for Ukraine, especially in the context of post-war economic recovery, digital modernization, European integration, and the implementation of sustainable and circular economy principles. It is argued that the formation of effective innovation ecosystems can become a strategic tool for strengthening national economic security, enhancing regional development, and building a competitive, knowledge-based economy. The article concludes that the ecosystem approach to interfirm cooperation should be considered a key element of Ukraine's long-term innovation and growth strategy.

Ключові слова: інноваційна екосистема, міжфірмова кооперація, мережеві структури, цифрова трансформація, інноваційний розвиток.

Key words: innovation ecosystem, interfirm cooperation, network structures, digital transformation, innovation-driven development.

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

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем глобальної конкуренції, технологічною турбулентністю та прискоренням інноваційних процесів, проблема досягнення й збереження конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Для України ці виклики посилюються наслідками повномасштабної війни, структурними дисбалансами економіки, обмеженістю інвестиційних ресурсів та необхідністю післявоєнного відновлення на інноваційних засадах. У відповідь на зазначені виклики керівники підприємств дедалі частіше звертаються до інструментів міжфірмової кооперації, які дозволяють об'єднувати ресурси, знання та компетенції різних економічних агентів [4].

Однією з найбільш перспективних форм такої кооперації в умовах цифровізації та розвитку економіки знань є інноваційні екосистеми, що функціонують як мережеві структури взаємодії підприємств, науково-дослідних установ, стартапів, інвесторів і державних

інституцій. Зарубіжний досвід (США, країни ЄС, Південна Корея, Ізраїль) свідчить, що екосистемний підхід сприяє підвищенню інноваційної активності, прискоренню комерціалізації розробок і зростанню стійкості бізнесу. В Україні ж формування ефективних інноваційних екосистем перебуває на початковому етапі та стикається з низкою інституційних, фінансових і організаційних бар'єрів. Це зумовлює необхідність наукового осмислення екосистеми як інноваційної форми мережевої міжфірмової кооперації з урахуванням національних особливостей та кращих міжнародних практик.

Аналіз основних досліджень і публікацій Міжфірмова кооперація є предметом дослідження багатьох поколінь учених, починаючи з класиків економічної думки, що підтверджує її системоутворюючу роль у розвитку економіки. Ще наприкінці XVIII ст. А. Сміт, аналізуючи вплив поділу праці на результати виробництва, довів, що спеціалізація сприяє зростанню продуктивності, збільшенню обсягів виробництва та економії часу, створюючи передумови для кооперативних форм взаємодії між суб'єктами господарювання. Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із працями Д. Рікардо, який у межах теорії порівняльних переваг обґрунтував економіч-

ну доцільність спеціалізації та міжнародного поділу праці, заклавши теоретичні основи міжфірмової й між-державної кооперації.

Вагомий внесок у теорію кооперації здійснив К. Маркс, який трактував виробничу кооперацію як форму спільної, планомірно організованої праці, що ґрунтується на поділі функцій і взаємодії учасників виробничого процесу. Така кооперація, на його думку, формує якісно нову виробничу систему, здатну генерувати додаткову продуктивну силу. У подальшому ці ідеї були розвинені М. Портером [7] у теорії конкурентних переваг, де кооперація, кластери та мережі розглядаються як ключові чинники підвищення інноваційності та конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці.

Сучасні українські дослідники значну увагу приділяють аналізу мережових форм кооперації та інноваційних екосистем. Так, у працях О. Амоші, В. Геєця, Л. Федулової обґрунтовується необхідність розвитку національної інноваційної системи на засадах партнерства бізнесу, науки та держави, а екосистемний підхід розглядається як інструмент структурної модернізації економіки України. Дослідження І. Єгорова, Н. Іванової, С. Гринкевича акцентують увагу на інституційних обмеженнях міжфірмової кооперації, зокрема слабкій інтеграції наукового сектору з підприємницьким середовищем та недостатньому розвитку інноваційної інфраструктури.

У роботах українських учених також наголошується, що інтенсифікація міжфірмової кооперації зумовлена поєднанням економічних (інституціональна економіка, теорія трансакційних витрат, ресурсна концепція) та соціально-мережових підходів (теорія ресурсної залежності, теорія мереж), які визначають принципи взаємодії учасників господарської діяльності. У цьому контексті інноваційні екосистеми розглядаються як сучасна форма еволюції міжфірмової кооперації, особливо актуальна для України в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування екосистеми як інноваційної форми мережової міжфірмової кооперації та визначення її ролі в забезпеченні інноваційного розвитку й конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України з урахуванням зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити еволюцію наукових підходів до міжфірмової кооперації та мережових форм взаємодії;
- проаналізувати сучасні тенденції мережевізації, кластеризації та цифровізації як чинники формування бізнес-екосистем;
- розкрити сутність екосистемного підходу та його відмінності від традиційних форм кооперації;
- дослідити вплив бізнес-екосистем на інноваційну активність, трансфер технологій і стійкість підприємств;
- узагальнити зарубіжний досвід функціонування інноваційних екосистем і визначити можливості його адаптації в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки спостерігається формування нових підходів до організації бізнес-процесів, зумовлених цифровою революцією, прискоренням інноваційних циклів, зростанням складності ринкового середовища та підвищенням рівня невизначеності. Ключовими тенденціями, що визначають еволюцію міжфірмової кооперації, є мережевізація, кластеризація та цифровізація, які в сукупності формують підґрунтя для розвитку екосистемного підходу як сучасної моделі взаємодії економічних агентів.

Мережевізація бізнесу передбачає перехід від ієрархічних, жорстко структурованих організаційних форм до гнучких мереж взаємопов'язаних суб'єктів господарювання. Основними перевагами такої кооперації є можливість швидкого встановлення та трансформації зв'язків між учасниками, досягнення мережевого синергетичного ефекту, підвищення стійкості до ринкових шоків, оптимізація витрат і диверсифікація ризиків. За оцінками зарубіжних дослідників, у країнах ЄС понад 60% інноваційно активних малих і середніх підприємств залучені до різних форм мережової взаємодії, що істотно підвищує їхню конкурентоспроможність і експортний потенціал. В українських реаліях мережеві структури розглядаються як інструмент компенсації обмеженості фінансових і технологічних ресурсів, особливо в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський економічний простір [5, с. 114].

Тісно пов'язана з процесами мережевізації тенденція кластеризації передбачає формування територіальних чи галузевих концентрацій взаємопов'язаних підприємств, науково дослідних і освітніх установ, органів державного управління та інфраструктурних організацій. Така концентрація не лише сприяє накопиченню знань, але й створює ефективне середовище для взаємодії, інноваційного обміну та співпраці, що значно підвищує продуктивність і конкурентоспроможність учасників кластерів.

Міжнародний досвід засвідчує значну роль кластерів у формуванні доданої вартості і стимулюванні інновацій. Наприклад, у провідних країнах Європейського Союзу (Німеччина, Нідерланди, Швеція) та у Сполучених Штатах Америки частка кластерів у створенні галузевої доданої вартості коливається в межах 20—40% у ключових секторах економіки, що свідчить про їхню високу економічну ефективність. У Південній Кореї та Ізраїлі, де державна політика спеціально спрямована на підтримку технологічних кластерів, інноваційна активність компаній у межах кластерних утворень часто перевищує показники ізольованих підприємств на 40—60%, що відображено у збільшенні кількості патентних заявок, впроваджених технологій та міжнародних експортних контрактів [9].

Такий позитивний вплив кластеризації багато в чому пояснюється ефектом синергії: компанії отримують доступ до спільних технологічних платформ, спільних R&D центрів, навчальних програм, ланцюгів постачання та нових ринків збуту. Фортифікація інноваційних зв'язків прискорює трансфер знань і скорочує час комерціалізації розробок, що особливо важливо для високотехнологічних секторів економіки.

В Україні кластерний підхід поступово інтегрується в реальні практики розвитку економіки. За останні роки з'явилися численні ініціативи у секторах інформаційних технологій (наприклад, IT кластер у Львові), агропромислового комплексу (AgroTech кластер в Центральному регіоні), харчовій та переробній промисловості, машинобудуванні та суміжних галузях. Такі кластери сприяють не лише концентрації компетенцій, але й синхронізації зусиль бізнесу, науки та державних структур, що створює передумови для формування повноцінних регіональних інноваційних екосистем.

Формування цих екосистем стимулює не лише кількісне зростання, але й якісну трансформацію економічних відносин. Зокрема, спільні R&D проєкти, участь у міжнародних програмах фінансування (наприклад, Horizon Europe), створення міжрегіональних ланцюгів створення вартості та інтеграція у глобальні виробничі мережі сприяють активному обміну знаннями, кадровим потенціалом та передовими технологіями. Це, у свою чергу, посилює інноваційну активність учасників кластерів, сприяє комерціалізації розробок і підвищує конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках.

Цифровізація, у свою чергу, виступає системоутворюючим чинником сучасних екосистем. Вона охоплює не лише автоматизацію бізнес-процесів і використання цифрових технологій, а й радикальну трансформацію бізнес-моделей, каналів комунікації та механізмів створення цінності. За даними міжнародних аналітичних центрів, у цифрових екосистемах формується до 70% нових інноваційних продуктів у високотехнологічних секторах, що підтверджує зростаючу роль платформених рішень і спільного використання даних. Для України цифрові екосистеми є важливим інструментом прискореного розвитку, особливо з огляду на успішні кейси у сфері GovTech, FinTech та IT-послуг.

Поєднання зазначених тенденцій зумовило формування екосистемного підходу до міжфірмової кооперації. У межах цього підходу бізнес-екосистема розглядається як відкрите, динамічне середовище взаємодії різноманітних акторів, здатне до саморегуляції, адаптації та еволюції. Аналогія з біологічними екосистемами використовується для пояснення здатності таких систем накопичувати стійкість, витримувати зовнішні шоки та забезпечувати довгострокове зростання. Зарубіжні дослідження свідчать, що понад 50% компаній, які не інтегровані в екосистемні структури, припиняють діяльність протягом перших п'яти років існування, тоді як участь в екосистемах істотно підвищує шанси на виживання та розвиток [4].

Важливою характеристикою бізнес-екосистем є їхня відкритість до нових учасників, обміну знаннями, технологіями та іншими ресурсами. Формування спільних кластерів компетенцій, розвиток спільної ресурсної економіки, узгодження бізнес-моделей і створення інтегрованих ланцюгів доданої вартості дозволяють підвищити гнучкість управління, зменшити індивідуальні ризики та забезпечити колективне реагування на виклики зовнішнього середовища.

Багато зарубіжних досліджень наголошують на тому, що бізнес-екосистеми створюють найбільш спри-

ятливе середовище для розвитку відкритих інновацій та ефективного трансферу технологій. Особливість екосистем полягає в їхній відкритості до зовнішніх джерел знань, що дозволяє інтенсифікувати потоки інформації та досвіду між підприємствами, науково-дослідними та освітніми установами, стартапами та державними інститутами підтримки інновацій. Така взаємодія сприяє зростанню мотивації до міжфірмової кооперації, підвищує ефективність спільних досліджень і розробок та значно прискорює процес комерціалізації інноваційних рішень. Зарубіжні приклади показують, що активна участь у відкритих екосистемах підвищує конкурентоспроможність компаній на глобальних ринках і забезпечує доступ до нових технологій, фінансових ресурсів та міжнародних партнерських мереж.

Окремим напрямом розвитку екосистем є інтеграція принципів циркулярної економіки та промислового симбіозу, що передбачає повторне використання ресурсів, оптимізацію матеріальних потоків і мінімізацію відходів. За даними Європейського Союзу, близько 25% промислових підприємств країн-членів уже залучені до промислово-симбіотичних ланцюгів, що забезпечує економію сировини, енергії та скорочення екологічного навантаження. У контексті України впровадження подібних підходів має не лише економічне значення, а й суттєвий соціально-екологічний ефект, оскільки сприяє сталому розвитку, зменшенню шкідливого впливу на навколишнє середовище та формуванню нових моделей державно-приватного партнерства. Це особливо актуально у період післявоєнної відбудови, коли необхідно одночасно стимулювати економічне зростання, підтримувати інноваційну активність підприємств та забезпечувати відновлення і модернізацію промислової інфраструктури [8].

Таким чином, інтеграція відкритих інновацій, циркулярної економіки та промислового симбіозу в межах екосистем створює синергетичний ефект: вона забезпечує більш швидке поширення знань, стимулює кооперацію між різними акторами, підвищує ефективність виробничих та інноваційних процесів і водночас зміцнює соціально-екологічну відповідальність бізнесу. В Україні формування таких екосистем може стати стратегічним інструментом підтримки інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності національних підприємств і інтеграції країни у глобальні інноваційні та технологічні ланцюги створення доданої вартості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, екосистемний підхід до міжфірмової кооперації виступає однією з найбільш перспективних форм організації економічної взаємодії в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростаючої невизначеності. Поєднання мережевізації, кластеризації та цифровізації формує якісно нове середовище співпраці, що забезпечує підвищення інноваційної активності, ефективніший розподіл ресурсів і зниження ризиків для окремих учасників. Зарубіжний досвід переконливо свідчить, що залучення підприємств до бізнес-екосистем сприяє їхній адаптивності, прискорює

трансфер технологій та підвищує конкурентоспроможність на національних і міжнародних ринках. Для України розвиток інноваційних екосистем має особливе значення в контексті післявоєнного відновлення, структурної модернізації економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Формування ефективних екосистем на засадах відкритості, партнерства та циркулярної економіки здатне стати дієвим інструментом сталого економічного зростання та довгострокової економічної безпеки держави.

Література:

1. Аднер, Р. (2017). Екосистема як структура. *Academy of Management Review*, 42 (1), 139—145. DOI: 10.5465/amr.2016.0154
2. Карманова, О.О. (2023), Державне регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку: досвід України, *Економіка та держава*, вип. 8, С. 23—34. DOI: <https://doi.org/10.32782/etd.2023.8.03>
3. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності: Наукова доповідь. Київ: ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". 2015. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/289.pdf>
4. Фімар С.В., Коваль Д.О. Організаційна ефективність інноваційних екосистем: статистична оцінка в контексті міжнародних порівнянь *Ефективна економіка*. 2025. № 7 DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.81>
5. Фімар С.В., Коваль Д.О. Механізм розвитку кооперації підприємств в масштабі національної економіки *Розвиток міста* № 2 (02), 2024 — КНДУ "Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста", 2024. — С.113—120. DOI 10.32782/city-development.-2024.2-14
6. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, vol. 29, no. 2, pp. 109—123. DOI: DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4
7. Porter, M.E. (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, pp. 77—90. DOI: <https://doi.org/10.1225/98061005>
8. Global Innovation Index 2024: The World's Most Innovative Economies / World Intellectual Property Organization. 2024. 416 с. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-gii-2024-main-report.pdf>
9. Jaruzelski B. Why Silicon Valley's Success Is So Hard to Replicate"). URL: <https://www.scientificamerican.com/article/why-silicon-valleys-success-is-so-hard-to-replicate/>
3. Sichkarenko, K. O. (2015), Merezheva orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti: Naukova dopovid. [Network organization of innovative activity: Scientific report], DU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine, Available at: <http://ief.org.ua/docs/sr/289.pdf>
4. Fimyar, S.V. and Koval, D.O. (2025), "Organizational efficiency of innovation ecosystems: statistical evaluation in the context of international comparisons", *Effective Economy*, vol. 7, pp. 81—92. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.81>
5. Fimyar, S.V. and Koval, D.O. (2024), "Mechanism for developing enterprise cooperation at the scale of the nationaleconomy", *City Development*, vol. 2 (02), pp. 113—120. <https://doi.org/10.32782/city-development.-2024.2-14>
6. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Research Policy*, vol. 29 (2), pp. 109—123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
7. Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, vol. 76 (6), pp. 77—90. <https://doi.org/10.1225/98061005>.
8. World Intellectual Property Organization (2024), "Global Innovation Index 2024: The World's Most Innovative Economies", available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-gii-2024-main-report.pdf> (Accessed 25 December 2025).
9. Jaruzelski, B. (2014), "Why Silicon Valley's Success Is So Hard to Replicate", available at: <https://www.scientificamerican.com/article/why-silicon-valleys-success-is-so-hard-to-replicate/> (Accessed 11 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 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

З. І. Кобеля,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>
О. Г. Захарчук,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8216-0023>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.260

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Z. Kobelia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business
and Human Resource Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
O. Zakharchuk,
Postgraduate student of the Department of Business and Human Resource Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN ENTERPRISES UNDER TURBULENT CONDITIONS

У статті розглядається категорія "кадровий потенціал" як системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників підприємства, що визначають його здатність досягати стратегічних цілей, кадровий потенціал включає приховані резерви, інтелектуальний капітал, мотиваційні та творчі можливості колективу. Він трактується як активний складник діяльності підприємства, що відрізняє його від демографічно-статистичної категорії "трудові ресурси".

Автори пропонують структурувати кадровий потенціал у підсистеми: організаційну, мотиваційну, фінансову, інформаційну та навчально-документаційну. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати його рівень та ефективно управляти розвитком персоналу.

Зроблено висновок, що формування й розвиток кадрового потенціалу є ключовим чинником стійкого функціонування підприємства. Раціональне управління персоналом забезпечує оптимальне використання праці, досягнення організаційних і індивідуальних цілей, а мотивований та професійно розвинений колектив стає основою довгострокового успіху компанії.

The article explores the category of "human resource potential" as a fundamental concept in contemporary economic and management science, the notion of human resource potential encompasses both explicit and latent capacities of the workforce. These include intellectual capital, motivational reserves, creative abilities, adaptability, and innovative competencies that collectively determine the enterprise's ability to achieve strategic objectives. In this sense, human resource potential is interpreted as an integrated system of quantitative and qualitative characteristics of employees, extending beyond demographic or statistical categories such as labor resources, and complementing broader socio-economic constructs like human capital.

The study emphasizes that human resource potential should be understood as a systemic and dynamic phenomenon. It integrates employees' qualifications, professional competencies, motivational drivers, innovative capacity, and hidden reserves for development. This approach highlights the distinction between human resource potential and labor resources: while the latter are often treated as passive demographic indicators, the former is conceptualized as an active and strategic component of organizational functioning. Consequently, enterprises must not only account for the existing workforce but also cultivate the collective ability of employees to adapt, innovate, and contribute to long-term growth.

The article argues that the development of human resource potential is a decisive factor for sustainable organizational success. In recent years, new paradigms of management have emerged, focusing on innovative motivational models, evolving labor relations, and the active involvement of managers in engaging employees toward achieving collective goals. The quality of human resource potential is directly linked to the effectiveness of the overall management system, making it a cornerstone of organizational competitiveness.

The article concludes that rational HR management ensures optimal utilization of employees' abilities, alignment with organizational needs, and achievement of both collective and individual goals. Ultimately, only a motivated workforce — supported by continuous development opportunities and fair reward systems — can fully realize its potential, thereby enhancing the overall human resource capacity of the enterprise.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал підприємства, людський капітал, турбулентне середовище.

Key words: human resource potential, enterprise personnel, human capital, turbulent environment.

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

В умовах динамічних змін середовища функціонування, глобалізації ринків, євроінтеграційних процесів, цифровізації та посилення кризових викликів (зокрема, спричинених воєнними діями), підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал поступово трансформується із функціонального ресурсу в ключовий стратегічний, який визначає здатність підприємства швидко реагувати, адаптовуватися, генерувати інновації та забезпечувати постійний розвиток. Сукупність зазначених процесів зумовлює необхідність трансформації парадигми господарювання на всіх рівнях, що, у свою чергу, підвищує вимоги до відповідальності при ухваленні управлінських рішень. Особливого значення це набуває у сфері управління людськими ресурсами, адже, як наголошують провідні теоретики та практики сучасності, саме люди в умовах економіки знань виступають ключовим чинником формування капіталу.

У цьому контексті виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні необхідності формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу, що забезпечуватиме довгострокову ефективність управлінських рішень. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень з питань "управління персоналом", "управління людським розвитком", "розвитку людського капіталу" залишається не достатньо розкритим питання інтеграції теоретич-

них засад розвитку кадрового потенціалу у загальну систему менеджменту підприємства. Менеджмент кадрового потенціалу підприємств вирізняється високою мінливістю та розрізненістю практичних підходів, браком системності у застосовуваних процедурах і методах, а також недостатнім використанням сучасних технологій у цьому процесі. Відсутність єдиних методологічних підходів до розуміння кадрового потенціалу як динамічного багатовимірного явища ускладнює розробку ефективних організаційно-економічних механізмів його розвитку. Це зумовлює необхідність узагальнення, систематизації та уточнення ключових категорій, понять і принципів, що лежать в основі управління людським капіталом, а також їх адаптації до викликів сучасного середовища.

Таким чином, вирішення означених проблем має не лише наукову, а й вагомую практичну значущість для формування ефективної системи управління кадровим потенціалом, орієнтованої на забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств. В таких умовах, вдале управління кадровим потенціалом підприємства є важливою частиною успішного та ефективного розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики формування та управління кадровим потенціалом підприємств займається широке коло як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, а саме: J.B. Barney [20], С. К. Prahalad, G. Hamel [21], В. Гриньова [5], Л. Лісогоп, Н. Руденко [9], О. Пшик-

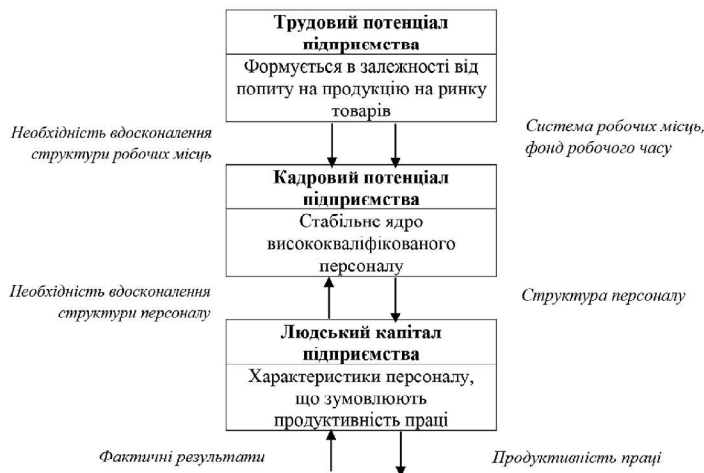


Рис. 1. Співвідношення та взаємозв'язок дефініцій "трудовий потенціал", "кадровий потенціал", "людський капітал"

Джерело: сформовано авторами на основі [13].

Ковальська, О. Ковальський, К. Хаустова, Е. Дем'янович [16], В. Воронкова, А. Череп, О. Череп, Ю. Калюжна [17], І. С. Чорнодід, Н. Василюк, В. М. Петренко [18] та інші. Водночас предметом наукових дискусій залишаються процеси структурування кадрового потенціалу підприємства, що відображаються у досить різнопланових підходах сучасної наукової думки, дослідження сучасної проблематики розвитку кадрового потенціалу не в повній мірі враховують управління кадровим потенціалом підприємства, що й обумовлює подальший науковий пошук у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою дослідження є узагальнення теоретичних поглядів науковців щодо структури кадрового потенціалу підприємства та розроблення авторського бачення його складових елементів; обґрунтування, розробка та удосконалення системи управління розвитком кадрового потенціалу організації в турбулентних умовах.

Не зважаючи на наявність значного обсягу напрацювань по тематикі дослідження, виявлено кілька ключових проблем. По-перше, відсутнє єдине трактування понять "кадровий потенціал", "людський капітал", "трудові ресурси" та "персонал", що ускладнює стандартизацію теоретичних підходів і розробку ефективної прикладної методології. По-друге, більшість досліджень зосереджені на функціональному управлінні персоналом або на загальних аспектах кадрової політики, тоді як з урахуванням сучасних викликів (цифрова трансформація, ESG-парадигма) та турбулентних умов (воєнні ризики) — висвітлено фрагментарно.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Категорія "кадровий потенціал" у загальному науковому дискурсі розглядається як сукупність кількісних і якісних характеристик працівників підприємства, що визначають його здатність досягати стратегічних цілей. На відміну від терміну "персонал", поняття "кадровий

потенціал" охоплює не лише фактичну структуру зайнятих, а й приховані резерви, інтелектуальний капітал, мотиваційні та творчі можливості колективу [2].

У контексті даного дослідження кадровий потенціал розглядається як системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку. Термін "персонал" використовується вужче і здебільшого охоплює лише фактичну чисельність і структуру зайнятих осіб без акценту на їхній потенціал чи розвиток. "Людський капітал" у цьому контексті інтерпретується як ширше соціально-економічне поняття, що включає не лише характеристики працівників конкретного підприємства, а й загальні інтелектуальні, освітні, культурні та морально-етичні складники, які мають економічну цінність (тобто знання, навички, досвід, інноваційність, креативність тощо). Зазвичай ця категорія використовується у міждисциплінарних дослідженнях на рівні регіонів, держав або макроекономіки. Поняття "трудові ресурси", своєю чергою, має демографічне та статистичне забарвлення, відображаючи потенційно працездатне населення або доступні для економіки трудові резерви [2; 5]. Комплексне осмислення кадрового потенціалу підприємства передбачає його інтерпретацію як складової ширшої соціально-економічної системи — трудового потенціалу, що зумовлює необхідність врахування наукових напрацювань у сфері структурування трудового потенціалу підприємства. Поняття "трудовий потенціал" є найбільш повною характеристикою трудових ресурсів і містить в собі всі використовувані та невикористовувані можливості людини в процесі праці. Такий підхід передбачає трактування людських ресурсів як активного складника діяльності підприємства, що відрізняє їх від поняття "трудові ресурси", яке розглядає їх нарівні з іншими видами ресурсів. У такий спосіб акцентується увага на тому, що для підприємства визначальним є не потенціал окремих працівників, а сукупний потенціал організації.

Співвідношення категорій "трудового потенціалу", "людського капіталу" та "кадрового потенціалу" підприємства подано на рисунку 1.

Поняття "кадровий потенціал" отримало широке застосування в період переходу від екстенсивної моделі розвитку виробництва до інтенсивної. Воно стало своєрідною реакцією наукової думки на практичну потребу забезпечити якісне вдосконалення процесів формування та використання можливостей працівника як інтегрованого об'єкта виробничої та управлінської діяльності. На сучасному етапі існує значна кількість інтерпретацій цієї дефініції, окремі з яких наведено у таблиці 1.

Аналіз наукових трактувань в таблиці 1 свідчить про наявність суттєвих відмінностей у розумінні змісту та визначенні складових кадрового потенціалу підприємства, що зумовлює недостатність і недосконалість методологічних засад його управління. Узагальнення різних підходів до розуміння цього терміну дає можливість сформулювати власне визначення категорії кад-

Таблиця 1. Наукові підходи до визначення сутності поняття "кадровий потенціал"

Вчений	Визначення поняття «кадровий потенціал»
В.В. Безмертна [1]	Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
В'юник О.В. [3]	Ключові напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах і інноваційних змін передбачають інноваційний характер кадрової політики, якісний рекрутинг та онбординг, навчання впродовж життя, якість робочих місць та розвиток дистанційної зайнятості, інклюзію, безпеку, мотивацію та оцінку, підвищення цифрової компетентності, всебічну підтримку персоналу.
Краснокутська Н.С. [7]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Лісогор Л., Руденко Н. [9]	Кадровий потенціал – це можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.
Михайлов О.О. [10]	Кадровий потенціал – це сукупність потенціалів, які дозволяють перетворити ресурси у готовий продукт в межах окремої операційної системи (статика), з позиції динаміки – це здатність працівників до самовдосконалення, професійного розвитку, що призводить до підвищення рівня компетентності, знань та вмінь у процесі функціонування соціально-економічної системи.
Носань, Н., Фенічева, Т., Кісільов, О. [11]	Кадровий потенціал є ключовим елементом функціонування будь-якої організації, оскільки від ефективності використання людських ресурсів залежить її продуктивність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін.
Пліско В. Р. [14]	Кадровий потенціал – це системна сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, включаючи їхню кваліфікацію, професійні компетентності, мотиваційний потенціал, здатність до інновацій та адаптації, а також внутрішні резерви розвитку.
Смачило В.В. [15]	Кадровий потенціал – це відкрита соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, які мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству для сталого розвитку.
Шаульська Л. [19]	Кадровий потенціал – це сукупність штатних працівників, кількісні та якісні характеристики яких за відповідної мотивації та з урахуванням особливостей сільського господарства забезпечують можливість та здатність в умовах ринкового середовища здійснювати виробничо-господарську діяльність з максимальною результативністю.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 7; 9; 10; 11; 14; 15; 19].

рового потенціалу. Під ним пропонується розуміти інтегральну трудову спроможність працівника (колективу), яка визначається кількісними, якісними та іншими характеристиками персоналу й забезпечує досягнення стратегічних цілей та перспективний розвиток підприємства.

Розвиток будь-якої організації досягається насамперед за рахунок наявності грамотного і мотивованого персоналу. Для формування ядра організації у вигляді висококваліфікованих фахівців необхідно забезпечити їм мотивацію до результативної праці; керівники повинні управляти кадровим потенціалом, спрямовувати його на постійний розвиток та якнайповніше застосування.

Для відповідності кадрового потенціалу працівників підприємств сучасним умовам функціонування потрібно системно його розвивати, постійно актуалізуючи та адаптуючи до цих умов.

Розвиток кадрового потенціалу — це системний процес безперервного навчання, вдосконалення навичок та знань працівників, спрямований на підвищення їхньої кваліфікації, кар'єрне зростання та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, що

включає планування, мотивацію, оцінку та впровадження інноваційних методів для формування ефективної та конкурентоспроможної сучасної команди.

Основні складові та напрями розвитку кадрового потенціалу:

— професійне навчання через підвищення кваліфікації, тренінги, семінари для оновлення знань та навичок;

— кар'єрний розвиток: кадрове планування, просування та ротація працівників, формування кадрового резерву, підготовка майбутніх керівників;

— мотивація через створення ефективної системи стимулювання та оцінка внеску кожного співробітника в підвищення продуктивності та ефективності підприємства;

— впровадження цифрових технологій, розвиток цифрової грамотності, емоційного інтелекту та інноваційні підходи до формування соціальних навичок;

— планування потреб у персоналі відповідно до стратегічного бачення, розуміння кадрового потенціалу кожного працівника, чіткий розподіл обов'язків між працівниками в процесі праці;

Таблиця 2. Узагальнення кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства

Кількісні показники	Якісні характеристики
Чисельність зайнятих на підприємстві	Професійно-кваліфікаційні характеристики (компоненти)
Чисельність працівників вищої кваліфікації	Освітній потенціал підприємства
Чисельність працівників з вищою та професійно-технічною освітою, із значним досвідом роботи	Психофізіологічний потенціал (психологічна, фізіологічна підготовка)
Склад і структура персоналу	Техніко-технологічний потенціал
Професійно-кваліфікаційний склад кадрів	Інноваційно-креативний потенціал
Структура працівників за рівнем та напрямками професійної підготовки	Інтелектуальний потенціал
Тривалість трудової діяльності	Соціальний потенціал (соціально гуманістична компонента)
Професійний стаж	Культурно-моральний потенціал
Кваліфікаційний склад і його структура	Мотиваційний потенціал
Рух робочої сили (коефіцієнти обороту з прийому, з вибуття, плинності кадрів)	Комунікативний потенціал, здатність працювати в команді
Ефективність праці (продуктивність праці, трудомісткість продукції)	Особистісний потенціал (особисті якості працівника, здатність до навчання та розвитку)
Ефективність використання робочого часу	Адаптивність, гнучкість персоналу
Середній вік працівників	Соціально-психологічний клімат
Середнє число років навчання, професійної підготовки	
Середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах	
Укомплектованість кадрами (рівень заміщення посади)	

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 8].

— створення сприятливих соціально-психологічних умов через забезпечення безпеки та гігієни праці, психологічної та емоційної підтримки, розвиток гнучких форм зайнятості.

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим фактором стійкого розвитку та успіху компанії в довгостроковій перспективі. В останні роки з'явилися нові підходи до управління, такі як нові типи взаємовідносин у трудовому колективі, парадигми мотивації та стимулювання працівників, ставлення працівників та керівників до процесів та результатів роботи. Дійсно, кадровий потенціал кожної компанії тісно пов'язаний з якістю її загальної системи управління і, зокрема, зі здатністю менеджерів зацікавити працівників у досягненні поставлених цілей.

У сучасній економічній науці прийнято виокремлювати кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу підприємства [4; 8]. При цьому слід зазначити, що однаковий рівень кадрового потенціалу може досягатися як за рахунок більшої чисельності персоналу з нижчими якісними характеристиками, так і меншої чисельності працівників із вищими якісними показниками. У будь-якому випадку існують універсальні кількісні параметри, що забезпечують якісний опис кадрового потенціалу підприємства.

Відтак постає завдання визначення множини характеристик кадрового потенціалу, обґрунтування ключових складових та відбору показників, які відображатимуть його кількісно-якісну структуру. Для цього необхідно звернутися до наукових напрацювань у даній сфері та здійснити аналіз інтерпретацій кількісних і якісних характеристик кадрового потенціалу підприємства (таблиця 2).

Зазначені складові, призначені для характеристики кількісних та якісних параметрів, на нашу думку, мають певну бінарність, оскільки відображають ті чи інші аспекти кадрового потенціалу підприємства як у якіс-

ному, так і в кількісному вимірі. Варто також наголосити на наявності дублювання окремих характеристик у переліках кількісних та якісних показників.

Сформуємо ці показники у певні підсистеми:

1. Підсистема організації (передбачає формування взаємопов'язаної сукупності внутрішніх служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення та прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямів кадрової діяльності) [12, с. 80].

2. Підсистема мотивації (оскільки поведінка працівників формується під впливом різноманітних чинників, доцільним є здійснення моніторингу мотиваційних аспектів: змістовності праці та її визнання колегами, усвідомлення власних досягнень, почуття відповідальності, можливостей самореалізації, прагнення до кар'єрного зростання, а також об'єктивної оцінки діяльності з боку керівництва).

3. Підсистема фінансового забезпечення (забезпечує створення ефективної системи акумулювання та використання фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій ключових співробітників і здійснення стимулюючих виплат персоналу).

4. Підсистема інформаційного забезпечення (охоплює оперативні дані, інформацію щодо планування чисельності персоналу та професійного добору кадрів, а також нормативно-довідкові матеріали, що стосуються регламентації посадових обов'язків, питань охорони праці, нормування трудових процесів, класифікаторів техніко-економічної інформації та системи документації).

5. Підсистема документообігу і навчання (представлена системою документообігу організаційного характеру (норми, правила, вимоги), які застосовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком персоналу; забезпечує науково-методичний супровід професійно-технічної освіти, впровадження сучасних освітніх та управлінських технологій, стимулювання кар'єрного

зростання працівників, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема шляхом використання сучасних форм і методів навчання).

Незалежно від галузевої специфіки бізнесу, вирішення завдань управління кадровим потенціалом підприємства зводиться до формування оптимальної поведінкової моделі працівників, забезпечення відповідності їхньої кваліфікації та професійного рівня потребам компанії, а також підтримки їхньої мотивації до результативної праці, що сприяє розвитку й процвітання організації. Управління кадровим потенціалом як складною та динамічною системою в умовах швидких трансформаційних змін потребує застосування сучасного методичного інструментарію оцінювання його рівня, базою якого виступає структуризація за кількісними та якісними характеристиками, об'єднаними у відповідні компоненти. Таким чином, для реалізації ключових завдань системи кадрового розвитку підприємства необхідно враховувати розвиток людського капіталу, що передбачає формування кадрового резерву та стимулювання ефективності праці, зокрема шляхом підвищення трудової активності й лояльності персоналу.

Підсумовуючи вищесказане, зробимо висновок, що формування та розвиток кадрового потенціалу є одним із ключових процесів функціонування організації. Рівень ефективності управління цим потенціалом безпосередньо визначає результативність діяльності підприємства. Рациональне управління персоналом забезпечує оптимальне використання праці робітників і службовців для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей. Система управління кадровим потенціалом охоплює відбір працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку, організацію корпоративного навчання, контроль ефективності та результативності розвитку, а також управління системою винагород. Лише мотивований персонал, який бажає розвиватися та просуватися кар'єрними сходами, який відчуває себе задоволеним, працюючи на підприємстві, матиме змогу отримати повноцінну реалізацію власного потенціалу, а разом із цим — підвищити рівень кадрового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи сучасні підходи до управління персоналом, варто зазначити, що управління кадровим потенціалом у стратегічному контексті суттєво відрізняється від оперативних моделей. Ці відмінності стосуються не лише функціонального навантаження підрозділів з управління персоналом, а й філософії підходу до розвитку працівників, ролі HR у загальній стратегії підприємства, цілей, інструментів та критеріїв оцінки ефективності. Щоб наочно продемонструвати ключові розбіжності між традиційним і стратегічним підходами, доцільно порівняти їх за основними управлінськими критеріями (що і буде предметом наших подальших досліджень).

Література:

1. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства — можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Давіського університету. 2012. № 8.
2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Економіка підприємства. № 4 (80). 2022. С. 72—79.
3. В'юнник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 10 (43). С. 240—249.
4. Гармідер Л.Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Економіка і регіон № 2 (39). 2013. ПолтНТУ. С. 44—51.
5. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с. 4.
6. Кобеля З., Коренга Т. Методологічний підхід щодо формування концепції оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Методологія сучасних наукових досліджень: збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (22-23 лютого 2024 р., м. Харків) / за заг. ред. К. Юр'євої. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. 534 с.
7. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка; Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Кучинський В.А. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". 2014. № 33 (1076). С. 151—157.
9. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 4 (221). С. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728—2667.2022/221-4/3>
10. Михайлов, О. О. Кадровий потенціал підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Полтавської державної аграрної академії — Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf>
11. Носань, Н., Фенічева, Т., Кісільов, О. (2024). Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>
12. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємства. Економіка менеджмент підприємництва. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. № 23 (II). 2017. С. 73—82.
13. Плетникова І. Л., Міронцева І.Л. Удосконалення експертно бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вісник економіки і транспорту промисловості. 2007. № 19—20. С. 78—87
14. Пліско В. Р. Теоретичні основи стратегічного підходу до розвитку кадрового потенціалу в системі управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід № 9/2025. С. 195—200.
15. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства". Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53—65. URL: https://mer.fem-sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/

16. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56.

17. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрукайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica". 2024. № 18 (95) С. 176—188

18. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

19. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. Економіст. 2009. № 2. С. 11—27.

20. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. № 17. P. 99—120.

21. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. P. 79—91.

References:

1. Bezsmertna, V.V. (2012), "Human resource potential of the enterprise — possibilities of its formation and effective use", Naukovi visti Daliv's'koho universytetu, vol. 8.

2. Belopol's'kyj, M.H. Khadzhynova, O.V. and Bessonova, A.V. (2022), "Theoretical and methodological principles of the human resource management system", Ekonomika pidpriemstva, vol. 4 (80), pp. 72—79.

3. V'iunyk, O.V. (2023), "Directions of development of human resources in conditions of innovative changes", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 10 (43), pp. 240—249.

4. Harmider, L.D. (2013), "Methodological approaches to assessing the development of human resources of a trading enterprise", Ekonomika i rehion, vol. 2 (39), pp. 44—51.

5. Hryn'ova, V.M. and Pysarevs'ka, H.I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Human resource management of an enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

6. Kobelia Z. and Korenha T. (2024), "Methodological approach to the formation of the concept of assessing the development potential of enterprises", Metodolohiia suchasnykh naukovykh doslidzhen': zbirnyk naukovykh prats' uchasnykiv Yuvilejnoi XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Methodology of modern scientific research: a collection of scientific papers of participants of the jubilee xx international scientific and practical conference], KhNPU imeni H.S. Skovorody, Kharkiv, Ukraine.

7. Krasnokutska, N.S. (2005), Potentsial pidpriemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.

8. Kuchyns'kyj, V.A. (2014), "Determining the directions of development of the enterprise's human resources

potential", Visnyk NTU "KhPI", vol. 33 (1076), pp. 151—157.

9. Lisohor, L. and Rudenko, N. (2022), "The personnel potential to foster socioeconomic development in Ukraine under modern conditions", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 4 (221), pp. 19—26. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>

10. Mykhajlov, O. O. (2013), "Human resource potential of an enterprise: theoretical and practical aspects", Visnyk Poltav's'koj derzhavnoi ahrarynoi akademii, available at: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/197.pdf> (Accessed 01 Jan 2025).

11. Nosan', N., Fenicheva, T. and Kisil'ov, O. (2024), "Modern methods of human resource management to ensure the efficiency and sustainability of the organization", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

12. Onyschenko, E.K. (2017), "Human resource potential and its place in the structure of the enterprise potential", Ekonomika menedzhment pidpriemnytstva. Zbirnyk nauk prats' Skhidnoukrains'kyj natsional'nyj universytet imeni Volodymyra Dalia, vol. 23 (II), pp. 73—82.

13. Plietnykova, I. L. and Mironov, I.L. (2007), "Improvement of the expert-point methodology for assessing the enterprise's human resource potential", Visnyk ekonomiky i transportu promyslovosti, vol. 19-20, pp. 78—87.

14. Plisko, V. R. (2025), "Theoretical foundations of a strategic approach to the development of human resources in the enterprise management system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 195—200.

15. Smachylo, V. V. (2016), "Quintessence and conceptual and semantic analysis of the socio-economic category "human resource potential of the enterprise", Mekhanizm rehulivannia ekonomiky, vol. 3, pp. 53—65, available at: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/ (Accessed 01 Jan 2025).

16. Khaustova, K. M. and Dem'ianovych, E. (2023), "Human Resource Management of an Enterprise under Conditions of Modern Instability", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56.

17. Cherep, A. Voronkova, V. Cherep, O. Kaliuzhna, Yu. and Andriukajtene, R. (2024), "Trends in the development of human-oriented personnel management in conditions of globalization and digitalization: challenges and opportunities", Humanities studies: Collection of Scientific Papers, vol. 18 (95), pp. 176—188.

18. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

19. Shaul's'ka, L. (2009), "Conditions for the development of labor potential", Ekonomist, vol. 2, pp. 11—27.

20. Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99—120.

21. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

В. В. Мартинець,
к. е. н., доцент, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6932-9790>
В. А. Руденко,
студентка, Сумський державний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0183-6786>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.267

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

V. Martynets,
PhD in Economics, Associate Professor, Sumy State University
V. Rudenko,
Student, Sumy State University

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

У статті проаналізовано основні підходи до оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності, а саме: системний, ресурсний, процесний, результативний та інтегрований. Обґрунтовано доцільність їх поєднання як основи для формування комплексної та об'єктивної системи оцінювання. Актуальність дослідження зумовлена функціонуванням підприємств в умовах макроекономічної невизначеності, спричиненої економічними дисбалансами, інфляційними процесами, дефіцитом фінансових ресурсів та структурними змінами в економіці. Виявлено основні фактори економічної нестабільності (макроекономічні, фінансові, інституційні, поведінкові та соціально-політичні) та проаналізовано їх вплив на результативність управлінських рішень. Запропоновано алгоритм оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності, який передбачає ідентифікацію факторів нестабільності, формування системи показників, аналіз інформаційної бази та розроблення управлінських рекомендацій. Виявлено, що за умов економічної нестабільності оцінювання ефективності управління має ґрунтуватися на спроможності підприємства забезпечувати фінансову стійкість, раціональне використання ресурсів, безперервність бізнес-процесів і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

The article analyzes the main approaches to assessing the effectiveness of management in conditions of economic instability, including systemic, resource, process, effective and integrated. The feasibility of combining them as a basis for forming a comprehensive and objective assessment system is substantiated. The relevance of the study is due to the functioning of enterprises in conditions of macroeconomic uncertainty caused by economic imbalances, inflationary processes, shortage of financial resources and structural changes in the economy.

Under such conditions, management effectiveness becomes a key factor in ensuring financial stability, adaptability and long-term development of enterprises.

The article identifies the main factors of economic instability (macroeconomic, financial, institutional, behavioral and socio-political) and analyzes their impact on the effectiveness of management decisions. An algorithm for assessing the effectiveness of management in conditions of economic instability is proposed, which involves identifying instability factors, forming a system of indicators, analyzing the information base and developing management recommendations.

The study was reinforced by the results of a bibliometric analysis of publications in the Scopus database, which allowed us to identify key scientific clusters of research on management effectiveness in conditions of instability. The cluster analysis demonstrates that approaches to assessing management effectiveness in conditions of economic instability are formed at the intersection of economic theory, financial analysis, public administration, energy policy and sustainable development. This confirms the growing interest of scientists in complex, adaptive and risk-oriented models of assessing management processes that can ensure management effectiveness in conditions of uncertainty.

In conditions of economic instability, assessing management effectiveness should be based on the ability of the enterprise to ensure financial stability, rational use of resources, continuity of business processes and adaptability to changes in the external environment.

Ключові слова: економічна нестабільність, ефективність управління, оцінювання ефективності, ресурсне забезпечення, управлінські рішення.

Key words: economic instability, management efficiency, efficiency assessment, resource provision, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна економіка України функціонує в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої сукупною дією внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема макроекономічних дисбалансів, інфляційних процесів, зниження обсягів виробництва, порушення фінансової рівноваги та впливу повномасштабної війни. Такі умови суттєво ускладнюють процес управління підприємствами та підвищують вимоги до якості управлінських рішень.

У цих обставинах ефективність управління набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, раціонально використовувати обмежені ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Разом з тим на практиці спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарним застосуванням методів оцінювання ефективності управління, недостатнім урахуванням факторів економічної нестабільності та відсутністю комплексного підходу до аналізу управлінської діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності широко представлена в дослідженнях українських науковців. Так, Сабадаш Л. О. [12] досліджує вплив факторів кризового середовища на економічну стійкість підприємств, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між ефективністю управління та здатністю підприємства протистояти дес-

табілізуючим чинникам. У працях Антонюк О. [1] розглянуто особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах нестабільності економіки, де ефективність управлінських рішень визначається здатністю мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати платоспроможність суб'єктів господарювання. У дослідженнях Шашиної М. В. та Недзельського А. О. [15] ефективність управління ресурсами підприємства розглядається як інструмент забезпечення прибутковості, що є особливо актуальним у кризових та нестабільних економічних умовах. Лісовська Л., Роїк О. та Михайлишин В. [8] пропонують рефлексивний підхід до оцінки ефективності системи управління бізнес-процесами, що дозволяє комплексно оцінювати управлінську діяльність в умовах підвищеної невизначеності. Загальні теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством висвітлені у працях Пілецької С. Т. та Коритько Т. Ю. [11], які систематизують основні методи та критерії оцінки управлінської ефективності, а також Дудукала Г. О. [3], який аналізує переваги та обмеження різних методів оцінювання управлінської діяльності. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності залишається дискусійним та потребує подальшого розвитку.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних і методичних підходів до оцінки ефективності управління в умовах економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність управління традиційно розглядається як узагальнююча характеристика результативності управлінської діяльності, що відображає ступінь досягнення цілей організації за умови раціонального використання наявних ресурсів. Водночас в умовах економічної нестабільності зміст даної категорії істотно ускладнюється, оскільки управлінські рішення приймаються в середовищі підвищеної невизначеності, ризиків та обмеженості ресурсного забезпечення. Економічна нестабільність проявляється у формі коливань макроекономічних показників, зростання інфляції, фінансових дисбалансів, нестабільності ринкової кон'юнктури та посилення зовнішніх шоків. За таких умов ефективність управління не може оцінюватися виключно за фінансовими результатами, а потребує врахування адаптивності управлінської системи, гнучкості організаційної структури та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Економічна нестабільність є одним із ключових факторів, який безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємств та ефективність управлінських процесів. Зокрема, Могиліна Л. А. [10] розглядає економічну нестабільність як системний чинник негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств, що потребує перегляду підходів до оцінювання управлінської діяльності з урахуванням кризових явищ та ризиків.

В умовах нестабільної економіки ефективність управління дедалі частіше трактується як здатність менеджменту забезпечити баланс між досягненням поточних результатів та збереженням довгострокової стійкості підприємства. Такий підхід передбачає орієнтацію не лише на прибутковість, але й на збереження ліквідності, платоспроможності та оптимізацію структури ресурсів. Так, Ковтуненка Ю. В. та Олексійчука А. Г. [7], акцентують увагу на ролі фінансового аналізу як інструменту оцінювання управлінської ефективності в умовах економічної нестабільності. Окрему увагу слід приділити впливу макроекономічних шоків на управлінську ефективність. Зокрема, Чопик Ю. Є. [14] доводить, що повномасштабна війна та пов'язані з нею економічні наслідки (падіння ВВП, інфляція, скорочення інвестицій) суттєво змінюють умови функціонування підприємств, що потребує адаптації управлінських

моделей та підходів до оцінювання їх результативності. Таким чином, у теоретичному вимірі ефективність управління в умовах економічної нестабільності доцільно розглядати як комплексну категорію, що поєднує результативність управлінських рішень, ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості та здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу оцінки ефективності управління в кризових економічних умовах.

Економічна нестабільність формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які безпосередньо визначають умови функціонування підприємств та результативність управлінських рішень. У нестабільному економічному середовищі управління вимагає підвищеної гнучкості, здатності до прогнозування ризиків і адаптації стратегій розвитку. У наукових дослідженнях економічна нестабільність розглядається як багатовимірне явище, що охоплює макроекономічні, фінансові, інституційні та поведінкові аспекти. Зокрема, Сторонянська І. З. та Беновська Л. Я. [13] наголошують, що нестабільність економіки супроводжується не лише фінансовими дисбалансами, але й змінами економічної поведінки суб'єктів господарювання, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує їх передбачуваність.

Суттєвий вплив на ефективність управління мають фінансові фактори нестабільності. Антонюк О. [1] підкреслює, що в умовах нестабільної економіки зростає роль ефективного управління фінансовими ресурсами, оскільки обмеженість фінансування, коливання валютних курсів та інфляційні процеси безпосередньо впливають на платоспроможність і фінансову стійкість підприємств. Водночас економічна нестабільність має не лише загальноєкономічний, а й галузевий та регіональний вимір. На це звертає увагу Захожай В. Б. [4], зазначаючи, що в умовах нестабільності особливої актуальності набуває застосування статистичних та аналітичних методів оцінки фінансової стійкості, які дозволяють обґрунтовано оцінювати управлінські рішення в умовах підвищених ризиків. Основні фактори економічної нестабільності та їх вплив на ефективність управління наведені у таблиці 1.

Оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності потребує застосування різних

Таблиця 1. Основні фактори економічної нестабільності та їх вплив на ефективність управління

Група факторів	Характеристика факторів	Вплив на ефективність управління
Макроекономічні	Інфляція, спад ВВП, валютні коливання	Ускладнення фінансового планування, зростання ризиків
Фінансові	Дефіцит фінансових ресурсів, нестабільність грошових потоків	Зниження платоспроможності, обмеження інвестицій
Інституційні	Нестабільність законодавства, регуляторні зміни	Зростання управлінської невизначеності, зниження ділової активності бізнесу
Поведінкові	Зміна очікувань споживачів і бізнесу	Підвищує складність прогнозування
Соціально-політичні	Воєнні дії, соціальна напруга	Порушення операційної діяльності, плинність та дефіцит кадрів

методологічних підходів, які дозволяють комплексно враховувати вплив динамічного зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів та зростання рівня ризиків. Серед таких підходів доцільно виділити наступні: комплексний, результативний, системний, ресурсний, економічний та процесний.

Комплексний підхід передбачає поєднання різних методів та показників оцінювання ефективності управління. Цей підхід дозволяє інтегрувати фінансові, економічні, організаційні та соціальні аспекти управлінської діяльності. Необхідність систематизації та поєднання методів оцінювання ефективності управління підкреслюється у працях Пілецької С. Т. та Коритько Т. Ю. [11] підкреслюючи необхідність проведення комплексного аналізу управлінських процесів для отримання об'єктивних результатів.

Результативний підхід ґрунтується на оцінюванні досягнутих результатів управлінської діяльності через систему кількісних і якісних показників. В умовах економічної нестабільності доцільно враховувати не лише фінансові результати, але й здатності підприємства забезпечувати стабільність діяльності, зберігати ринкові позиції та досягати стратегічні цілі. Такий підхід дозволяє оцінити управлінську ефективність з позиції кінцевого результату, що є важливим у кризових умовах.

З позиції системного підходу управління розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, які функціонують у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та їх результатами, а також оцінити вплив економічної нестабільності на окремі елементи управлінської системи. Методичні аспекти застосування системного підходу до оцінювання управлінської ефективності розглядаються у працях Дудукала Г. О. [3], який наголошує на необхідності врахування комплексного характеру управлінських процесів.

Ресурсний підхід передбачає оцінювання ефективності управління з позиції раціональності використання ресурсів підприємства. В умовах нестабільної економіки обмеженість фінансових, матеріальних і трудових ресурсів посилює значущість даного підходу. Ресурсний підхід дозволяє оцінити управлінську ефективність через показники продуктивності, рентабельності та економії ресурсів, що є важливим чинником забезпечення стійкості підприємства.

Економічний підхід орієнтований на аналіз фінансово-економічних результатів управлінської діяльності та рівня фінансової стійкості підприємства. У нестабільному економічному середовищі економічний підхід дозволяє оцінити ефективність управління з точки зору здатності підприємства зберігати ліквідність, платоспроможність та забезпечувати прибутковість. Доцільність застосування фінансового аналізу як інструменту оцінювання управлінської ефективності обґрунтовується у дослідженнях Книшек О. О. та Тарасенка Ю. О. [6], які акцентують увагу на адаптації фінансових показників до умов економічної нестабільності.

Процесний підхід передбачає оцінювання ефективності управління через аналіз управлінських і бізнес-процесів, їх узгодженості, гнучкості та здатності до адаптації. В умовах економічної нестабільності процесний підхід дозволяє виявити "вузькі місця" в управлінській системі та оцінити ефективність управління не лише за результатами, але й за якістю реалізації управлінських рішень. Теоретико-методологічні засади оцінки ефективності управління бізнес-процесами, зокрема з використанням рефлексивного підходу, представлені у працях Лісовської Л., Роїк О. та Михайлишин В. [8], які підкреслюють важливість аналізу процесної складової управління.

Таким чином, застосування сукупності методологічних підходів — комплексного, результативного, системного, ресурсного, економічного та процесного дозволяє сформувати цілісну систему оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності. Це створює методичне підґрунтя для практичного використання зазначених підходів у діяльності підприємств та організацій різних сфер.

Оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності суттєво відрізняється від оцінювання в стабільному економічному середовищі. Основна складність полягає у високому рівні невизначеності, нестійкості фінансових показників та необхідності оперативного коригування управлінських рішень. За таких умов оцінка ефективності управління має бути динамічною, адаптивною та орієнтованою не лише на підсумкові результати, але й на якість управлінських процесів.

Алгоритм оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності запропонований на рисунку 1.

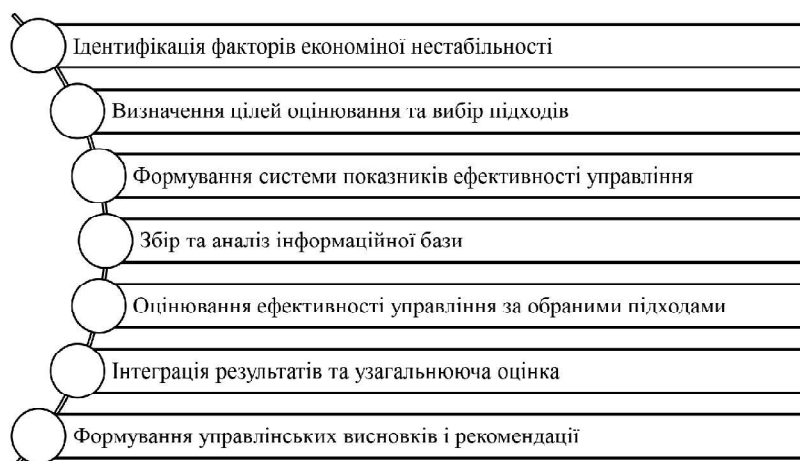


Рис. 1. Алгоритм оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності

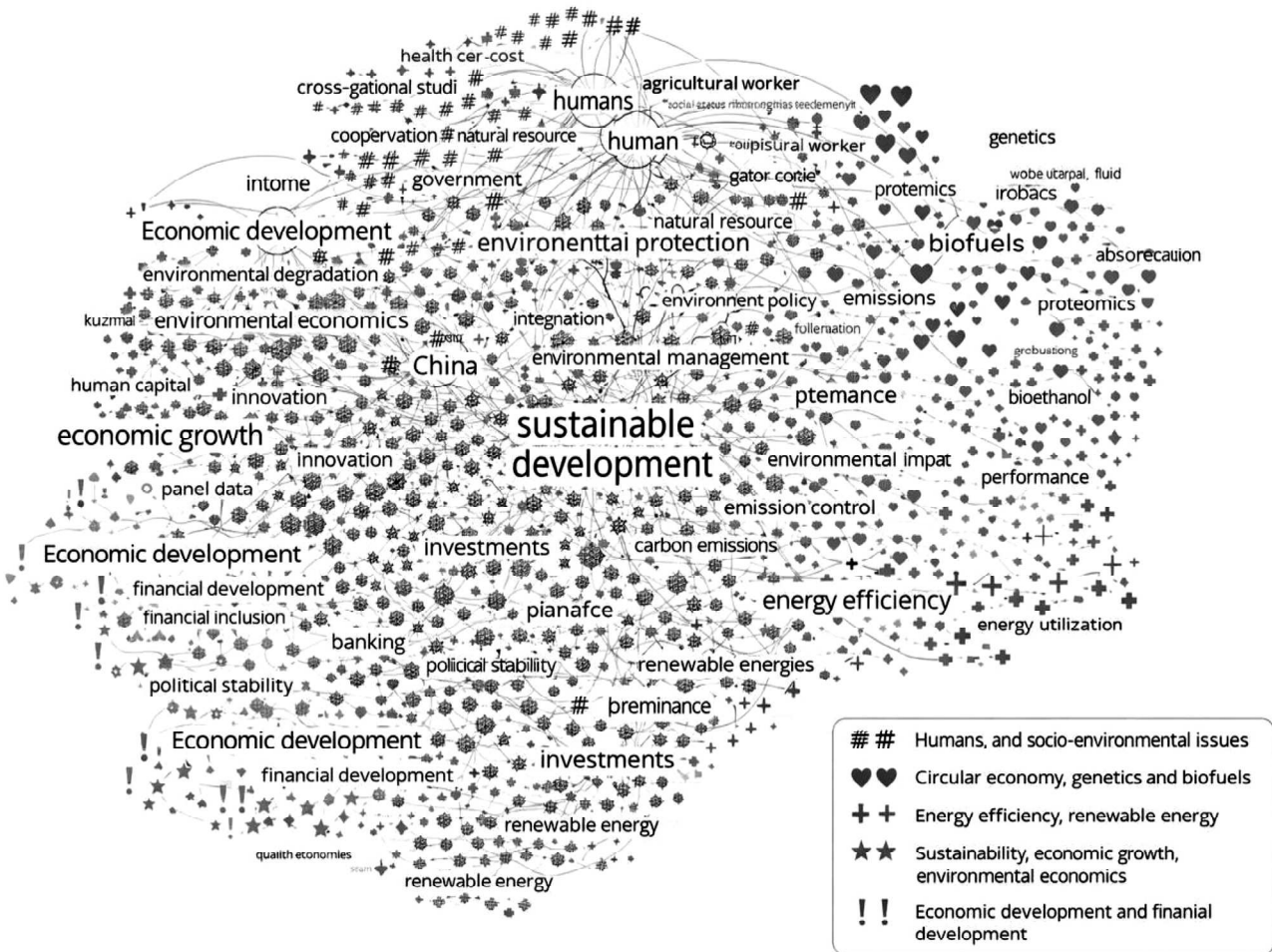


Рис. 2. Кластери досліджень за 2008 — 2025 рр. за фільтрами TITLE-ABS-KEY efficiency AND economy AND instability AND management

Джерело: побудовано автором на основі VOSviewer (версія 1.6.20)

Запропонований алгоритм передбачає послідовну ідентифікацію факторів економічної нестабільності, визначення цілей оцінювання та вибір релевантних методологічних підходів, формування системи показників, аналіз інформаційної бази, узагальнення результатів оцінювання та розроблення управлінських рекомендацій, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність управління, виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Для ілюстрації сучасних наукових підходів до оцінки ефективності управління в умовах економічної нестабільності нами було використано кластерну карту, сформовану за результатами бібліометричного аналізу публікацій бази даних Scopus® [2]. Рисунок 2 демонструє візуалізацію побудовану в програмному середовищі VOSviewer (версія 1.6.20) на основі співзустрічальності ключових слів *efficiency AND economy AND instability AND management* за період 2008—2025 рр.

Кластер, позначений (!), є одним із найбільших та зосереджується навколо поняття economic growth, economic development, investments, finance, innovation, carbon emissions. Він відображає дослідження, у яких ефективність управління розглядається крізь призму макроекономічної стабільності, інвестиційної активності, фінансового розвитку та інноваційних чинників. Значна увага при-

діляється оцінюванню управлінських рішень в умовах економічних коливань, фінансових ризиків та структурних трансформацій економіки.

Кластер, позначений (*), об'єднує поняття management, government, environmental protection, policy, human, decision-making. Він репрезентує дослідження, присвячені інституційному та державному управлінню в періоди економічної нестабільності. У межах цього кластера аналізується ефективність управлінських політик, регуляторних механізмів, антикризового менеджменту та ролі людського фактора у прийнятті управлінських рішень.

Кластер, позначений (#), тісно пов'язаний з основним економічним кластером і включає терміни financial development, banking, financial stability, risk assessment, political stability. Він акцентує увагу на фінансових підходах до оцінки ефективності управління, зокрема в умовах нестабільності фінансових ринків, банківських криз та зростання економічних ризиків. Це підкреслює важливість фінансових індикаторів та ризик-орієнтованих методів у системі управлінської оцінки.

Кластер, позначений (+), концентрується навколо понять energy, efficiency, renewable energy, energy policy, emission control, optimization. Він відображає напрям досліджень, у яких ефективність управління аналізується в контексті енергетичної безпеки, ресурсної нестабільності та переходу до сталих моделей розвитку. В умовах еконо-

мічної нестабільності управлінські рішення у сфері енергетики розглядаються як ключовий чинник довгострокової економічної стійкості.

Кластер, позначений (♥), представлений термінами performance, efficiency, optimization, emissions, technology. Він відображає прикладні та технологічні підходи до оцінювання ефективності управління, зокрема використання кількісних моделей, оптимізаційних методів та показників результативності в умовах нестабільного економічного середовища.

Загалом кластерний аналіз демонструє, що підходи до оцінки ефективності управління в умовах економічної нестабільності формуються на перетині економічної теорії, фінансового аналізу, державного управління, енергетичної політики та сталого розвитку. Це підтверджує зростаючий інтерес науковців до комплексних, адаптивних та ризик-орієнтованих моделей оцінювання управлінських процесів, здатних забезпечити ефективність управління в умовах невизначеності та економічних потрясінь.

З урахуванням викладених теоретико-методологічних положень щодо оцінювання ефективності управління в умовах економічної нестабільності доцільно провести аналіз ефективності функціонування реального сектора в 2025 році. Такий підхід зумовлений тим, що результати функціонування реального сектора відображають сукупний ефект прийнятих управлінських рішень на мікро, галузевому, державному рівнях. Аналізуючи ефективність діяльності реального сектора економіки необхідно зазначити, що протягом 2025 року підприємства працюють в умовах макроекономічної нестабільності, яка характеризується високими інфляційними очікуваннями, посиленням проінфляційних ризиків, які пов'язані зі зростанням енергодефіциту та бюджетних потреб. Восени 2025 року відбулося ускладнення безпекової ситуації внаслідок посилення атаки на логістичні об'єкти та підприємства, залізничну, газовидобувну та енергетичну інфраструктуру. Унаслідок атак виник значний дефіцит електроенергії, що негативно вплинуло на ділову активність та ефективність бізнесу [9].

В 2025 році зростання доходів бізнесу відбулося за рахунок стабільного внутрішнього попиту і підвищення цін. До вересня 2025 року за підсумками 12 місяців доходи підприємств зросли приблизно на 10% у річному вимірі. За дев'ять місяців 2025 року спостерігалось зниження обсягів діяльності в добувній промисловості, транспорті та виробництві олії порівняно з показниками 2024 року. Основним фактором економічного зростання в 2025 році залишається підвищення споживчого попиту. Цей фактор вплинув на зростання операційного прибутку та отримання високої рентабельності підприємств торгівлі. Сприятливою залишається ситуація в аграрному секторі. За 12 місяців до вересня 2025, операційний прибуток підприємств аграрної сфери зріс більше ніж на 45% у річному вимірі, що забезпечило найвищу рентабельність серед усіх галузей економіки [5].

Таким чином, реальний сектор економіки у 2025 році, незважаючи на значні макроекономічні ризики та коливання, характеризується відносною фінансовою стійкістю. Подальша динаміка його розвитку та рівень ефективності значною мірою залежатимуть від стабілізації макроекономічної ситуації та прийняття ефективних управлінських рішень на різних рівнях управління.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що ефективність управління в умовах економічної нестабільності є складною багатовимірною категорією, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Економічна нестабільність, зумовлена макроекономічними дисбалансами, фінансовими кризами, інфляційними процесами та воєнними чинниками, істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує вимоги до адаптивності управлінських систем. Обґрунтовано, що в умовах нестабільного економічного середовища традиційні підходи до оцінювання ефективності управління, орієнтовані виключно на фінансові результати, є недостатніми. Ефективність управління доцільно оцінювати з урахуванням здатності підприємства забезпечувати фінансову стійкість, раціонально використовувати ресурси, підтримувати безперервність бізнес-процесів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У статті виявлені основні фактори економічної нестабільності та визначено їх вплив на управлінську діяльність підприємств. Фінансові, макроекономічні, інституційні та соціально-політичні чинники формують складне середовище функціонування організацій, у якому ефективність управління залежить від гнучкості управлінських рішень і рівня готовності менеджменту до кризових змін. Найбільш доцільним у сучасних умовах є застосування сукупності методологічних підходів до оцінювання ефективності управління, зокрема комплексного, результативного, системного, ресурсного, економічного та процесного. Їх поєднання дозволяє отримати об'єктивну оцінку управлінської діяльності та врахувати як кількісні, так і якісні аспекти управління в умовах економічної нестабільності.

Література:

1. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. Сталій розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 90—93.
2. БД Scopus®. efficiency AND economy AND instability AND management. URL: <https://url.li/gpemit>
3. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 3.
4. Захожай В. Б. Застосування статистичних методів для оцінки фінансової стійкості банківських установ в умовах економічної нестабільності. Академічні візії. 2024. № 35.
5. Звіт про фінансову стабільність: грудень 2025 року. Національний банк України. Київ. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_-2025-H2.pdf?v=15
6. Книшек О. О., Тарасенко Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Економічний простір. 2018. № 139. С. 171—181.
7. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 234—238.
8. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>

9. Макроекономічний дайджест України: листопад 2025 року. Український інститут майбутнього. Київ. 17 листопада 2025. URL: <https://uifuture.org/dajdzhesty/makroekonomichnyy-daydzhest-11-2025>

10. Могилина Л. А. Методичні аспекти оцінки рівня економічної нестабільності як фактора негативного впливу на фінансову безпеку промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2013. Вип. 37. С. 305—317.

11. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5. С. 100—106.

12. Сабадаш Л. О. Оцінювання факторів впливу на економічну стійкість підприємства в кризових умовах. Інноваційна економіка. 2020. № 1—2. С. 117—124.

13. Сторонянська І. З., Бенівська Л. Я. Економічна нестабільність vs економічне зростання територій: фінансові детермінанти та поведінкові ефекти. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 150—164.

14. Чопик Ю. Є. Вплив повномасштабної війни на економіку України: падіння ВВП, інфляція та економічна нестабільність. Матеріали доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції "Ефективні механізми господарювання в контексті сучасної економічної теорії" (м. Запоріжжя, 7—8 березня 2025 р.). Львів Торунь: Liha-P. С. 268—274.

15. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. № 1. С. 125—132. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>

References:

1. Antoniuk, O. (2024), "Management of financial resources of domestic enterprises under conditions of economic instability", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 49, pp. 90—93.

2. Scopus database (2024), "Efficiency AND economy AND instability AND management", available at: <https://url.li/gpemit> (Accessed 01 Jan 2025).

3. Dudukalo, H.O. (2012), "Analysis of methods for evaluating the efficiency of enterprise activity management", *Efektivna ekonomika*, vol. 3.

4. Zakhochai, V.B. (2024), "Application of statistical methods for assessing the financial stability of banking institutions under conditions of economic instability", *Akademichni vizii*, vol. 35.

5. National Bank of Ukraine (2025), "Financial stability report: December 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf?v=15 (Accessed 01 Jan 2025).

6. Knyshek, O.O. and Tarasenko, Yu.O. (2018), "Financial analysis of enterprise activity under conditions of economic instability", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 139, pp. 171—181.

7. Kovtunenکو, Yu.V. and Oleksiichuk, A.H. (2017), "Financial analysis of enterprise activity under conditions of economic instability", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 234—238.

8. Lisovska, L., Roik, O. and Mykhailishyn, V. (2024), "Evaluation of the efficiency of business process management systems based on a reflexive approach: theoretical and methodological framework", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>

9. Ukrainian Institute for the Future (2025), "Macroeconomic digest of Ukraine: November 2025", available at: <https://uifuture.org/dajdzhesty/makroekonomichnyy-daydzhest-11-2025> (Accessed 01 Jan 2025).

10. Mohylyna, L.A. (2013), "Methodological aspects of assessing the level of economic instability as a factor of negative impact on the financial security of industrial enterprises", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 37, pp. 305—317.

11. Piletska, S.T. and Korytko, T.Yu. (2018), "Efficiency of enterprise management: approaches and methods of evaluation", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 5, pp. 100—106.

12. Sabadash, L.O. (2020), "Assessment of factors influencing the economic stability of an enterprise under crisis conditions", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 1—2, pp. 117—124.

13. Storonianska, I.Z. and Benovska, L.Ya. (2021), "Economic instability vs territorial economic growth: financial determinants and behavioral effects", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 150—164.

14. Chopyk, Yu.Ye. (2025), "Impact of the full-scale war on Ukraine's economy: GDP decline, inflation and economic instability", *Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Effective Mechanisms of Economic Management in the Context of Modern Economic Theory"*, Liha-P, Lviv-Torun, Ukraine, pp. 268—274.

15. Shashyna, M.V. and Nedzelskyi, A.O. (2023), "Evaluation of the efficiency of enterprise resource management as a tool for ensuring profitability", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 1, pp. 125—132. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 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

П. О. Скок,

к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9136-1172>

Т. Б. Семенчук,

к. е. н., професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7834-1655>

Ю. В. Онуфрійчук,

здобувач другого (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4041-0979>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.274

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АТ "УКРЗАЛІЗНИЦЯ" В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

P. Skok,

PhD in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Management, Public
Administration and Administration, National Transport University

T. Semenchuk,

PhD in Economics, Professor of the Department of Management,
Public Administration and Management, National Transport University

Iu. Onufriichuk,

PhD student of the third (educational and scientific) level of higher education,
National Transport University

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRZALIZNYTSIA JSC IN THE CONTEXT OF MILITARY CHALLENGES AND EUROPEAN INTEGRATION TRANSFORMATIONS

У статті проаналізовано сучасні виклики та нові можливості розвитку залізничного транспорту, який у воєнний період виконує ключові соціальні, економічні та логістичні функції. Наголошено, що концепція сталого розвитку, закріплена в глобальних політиках та Цілях сталого розвитку ООН, визначає стратегічні орієнтири для підприємств транспортної галузі. Стійкість функціонування підприємства залежить від здатності управлінської системи адаптуватися до динамічних внутрішніх і зовнішніх умов, а також від балансу економічних, екологічних і соціальних пріоритетів. Визначено основні фактори впливу на сталий розвиток, серед яких — ефективність управління, модернізація інфраструктури, оптимізація витрат і впровадження цифрових технологій. Підкреслено, що розвиток АТ "Укрзалізниця" в умовах воєнних загроз і післявоєнного відновлення потребує комплексного підходу, орієнтованого на фінансову стабільність, оновлення рухомого складу та перехід до середньострокового бюджетного планування, що забезпечує прогнозованість інвестицій та підвищення стійкості підприємства.

The article identifies current challenges and new opportunities for rail transport, which performs critically important social, economic, and logistical functions in wartime. It is noted that today the concept of sustainable development is a key foundation of global international cooperation policy, in particular within the framework of the UN agenda for 2030 and the system of sustainable development goals (SDGs). It is also an objective necessity for the further socio-economic development and functioning of enterprises, in particular in strategically important sectors, including transport. It is determined not only by the availability of resources, but above all by a well-founded choice of strategic guidelines and goals that allow the potential to be realized as effectively as possible in the long term. It has been determined that the ability of the management system to adapt to changes in the external and internal environment is a decisive factor in ensuring the sustainable development of the enterprise. The enterprise management system in the context of sustainable development should be formed taking into account basic management functions, where sustainable development of enterprises is shaped by a combination of internal and external factors that determine the conditions of their functioning and development opportunities. Factors influencing the sustainable development of an enterprise have been identified. It is noted that the development of JSC Ukrzaliznytsia in the current conditions requires a comprehensive approach focused on achieving economic stability, environmental responsibility, and social efficiency. In the context of military challenges and post-war recovery, the key priority is to develop a sustainable model for the company's development that can combine socially significant transportation, infrastructure modernization, and cost optimization while minimizing negative environmental impact. One of the basic prerequisites for the sustainable development of a railway company is ensuring its financial stability. The projected significant losses, caused primarily by socially oriented passenger transportation, make the company highly dependent on state budget support. A key direction for improving the sustainability of a transport enterprise is the transition from situational budget financing to medium-term planning, which ensures the predictability of revenues, the possibility of implementing investment programs, and increasing the transparency of management decisions. It is noted that strategic modernization of rolling stock is an important element of sustainable development of the enterprise. Ensuring sustainable development of JSC Ukrzaliznytsia is impossible without the introduction of modern digital technologies and automation of management and production processes.

Ключові слова: сталий розвиток, АТ "Укрзалізниця", воєнний час, євроінтеграційні трансформації, стратегія, сучасні технології, управлінські рішення.

Key words: sustainable development, JSC Ukrzaliznytsia, wartime, European integration transformations, strategy, modern technologies, management decisions.

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

Сучасний транспортний сектор України функціонує в умовах системних викликів, спричинених військовою агресією, обмеженістю фінансових ресурсів, зношеністю інфраструктури та необхідністю адаптації до європейських стандартів і транспортних коридорів. Особливої гостроти ці проблеми набувають для залізничного транспорту, який виконує критично важливі соціальні, економічні та логістичні функції в умовах воєнного часу.

АТ "Укрзалізниця", залишаючись ключовим елементом національної транспортної системи, стикається з хронічним дефіцитом фінансування, значними збитками від соціально орієнтованих пасажирських перевезень, дисбалансами тарифної політики та обмеженими можливостями для модернізації рухомого складу й

інфраструктури. Практика ситуативної бюджетної підтримки та спроби компенсації дефіциту за рахунок підвищення вантажних тарифів не забезпечують довгострокової стійкості розвитку та суперечать принципам сталого розвитку.

За таких умов актуалізується необхідність формування цілісної моделі розвитку залізничного підприємства, що базується на інтеграції економічної стабільності, екологічної відповідальності та соціальної ефективності, а також відповідає євроінтеграційним зобов'язанням України й вимогам післявоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сталого розвитку економічних систем широко досліджуються вітчизняними та закордонними вченими. Фундаментальні теоретичні аспекти концепції

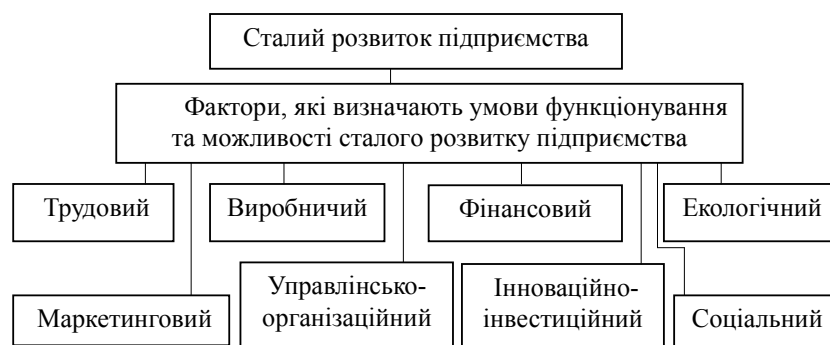


Рис. 1. Фактори впливу на сталий розвиток підприємства

Джерело: систематизовано на основі [6].

сталого розвитку розкриті в працях таких вчених, як Брундтланд Г. [1], Дейлі Г., Медоуз Д., Річардсон Дж., Беренс У. та інших. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення сталого розвитку та механізми його реалізації досліджують такі вітчизняні вчені, як: Дикань В. [2], Токмакова І., Дорогунцов С., Ральчук О., Кирич Н. [3], Мельник Л., Погайдак О., Харічков С. та інші. Їхні роботи пропонують різні підходи до визначення сутності сталого розвитку, виокремлюють його економічні, соціальні та екологічні складові, а також окреслюють шляхи інтеграції цих аспектів у практику управління підприємствами.

У сучасному світі транспорт є ключовим чинником розвитку держави, оскільки його ефективність безпосередньо впливає на економічну, соціальну та екологічну сфери. Водночас досягнення національних цілей сталого розвитку до 2030 року неможливе без забезпечення стабільного та стійкого розвитку транспортної інфраструктури.

Однак, існуючі дослідження демонструють, що багато підходів залишаються загальними та не враховують специфіки стратегічно важливих підприємств у умовах кризових викликів, таких як воєнна агресія та інтеграція до європейських транспортних коридорів.

Для АТ "Укрзалізниця" особливо актуальними є питання формування фінансово стійкої моделі розвитку, модернізації рухомого складу, оптимізації логістичних процесів, цифровізації управлінських систем та впровадження прозорої тарифної політики. Таким чином, незважаючи на значний теоретичний доробок у сфері сталого розвитку, актуальним є дослідження практичних механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у функціонування залізничного транспорту України, особливо в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних трансформацій. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити безперервність роботи підприємства, а й підвищити його ефективність, конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх ризиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку АТ "Укрзалізниця" в умовах воєнних викликів та євроінтеграційних трансформацій шляхом аналізу фінансових, управлінських та інституційних чинників, оцінки тарифної політики, механізмів держав-

ної підтримки, модернізації рухомого складу, цифровізації управління та інвестиційного забезпечення розвитку транспортної інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні концепція сталого розвитку є ключовим фундаментом глобальної політики міжнародного співробітництва, зокрема в рамках порядку денного ООН до 2030 року та системи цілей сталого розвитку (ЦСР) [4]. У червні 2022 року лідери екологічних, урядових та громадських організацій провели міжнародну зустріч для оцінки прогресу та перспектив реалізації ЦСР, що стало додатковим імпульсом для активізації заходів у рамках десятиліття дій ООН щодо досягнення цілей сталого розвитку до 2030 року.

Протягом останніх десяти років транспорт залишається одним із центральних елементів глобальної дискусії про сталий розвиток. Ще під час Конференції ООН зі сталого розвитку у 2012 році міжнародна спільнота одноставно визнала важливу роль транспорту та мобільності у досягненні ЦСР. Транспорт виступає не лише інструментом економічного зростання та підвищення доступності послуг, але й забезпечує інтеграцію економічних систем, підтримку екологічної рівноваги, сприяє соціальній справедливості, охороні здоров'я, міській стійкості та покращенню зв'язків між містами і сільськими територіями [5].

Концепція сталого розвитку в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю подальшого соціально-економічного розвитку та функціонування підприємств, зокрема у стратегічно важливих галузях, до яких належить транспорт. Сталий розвиток підприємства визначається не лише наявністю ресурсів, а насамперед обґрунтованим вибором стратегічних орієнтирів і цілей, що дозволяють максимально ефективно реалізувати його потенціал у довгостроковій перспективі [6].

Сталий розвиток підприємства ґрунтується на підході, за якого воно орієнтується не лише на отримання економічного результату, а й на відповідальну взаємодію з середовищем свого функціонування, з урахуванням екологічних та соціальних наслідків діяльності. Ще майже три десятиліття тому сталий розвиток було окреслено як такий напрям розвитку, що забезпечує задоволення потреб сучасного суспільства без шкоди для можливостей майбутніх поколінь реалізовувати власні потреби [7].

У процесі трансформації економічного середовища стратегічні цілі підприємств зазнають постійних змін, що зумовлює зростання ролі управлінських компетенцій, системного підходу до управління та розвитку механізмів обміну знаннями. Саме здатність управлінської системи адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища стає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства.

Система управління підприємством у контексті сталого розвитку має формуватися з урахуванням базових управлінських функцій, зокрема планування, організації, контролю, аналізу та регулювання. На етапі планування ключового значення набуває визначення стратегічних цілей розвитку та бажаного кінцевого стану системи, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і напрямів діяльності підприємства. Сталий розвиток підприємств формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають умови їхнього функціонування та можливості розвитку (рис. 1) [6].

Відсутність єдиної загальноприйнятої класифікації таких факторів зумовлює необхідність формування гнучких аналітичних підходів, що дозволяють адаптувати їх перелік відповідно до цілей дослідження, специфіки галузі та особливостей економічного середовища. Для транспортних підприємств це особливо актуально з огляду на високу залежність від державної політики, інфраструктурних обмежень та макроекономічних ризиків [6].

Розвиток АТ "Укрзалізниця" в сучасних умовах потребує застосування комплексного підходу, орієнтованого на досягнення економічної стабільності, екологічної відповідальності та соціальної ефективності. У контексті воєнних викликів і післявоєнного відновлення ключовим пріоритетом стає формування стійкої моделі розвитку підприємства, здатної поєднувати виконання соціально значущих перевезень, модернізацію інфраструктури та оптимізацію витрат за умов мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Однією з базових передумов сталого розвитку залізничного підприємства є забезпечення його фінансової стабільності. Прогнозовані значні збитки, зумовлені передусім соціально орієнтованими пасажирськими перевезеннями, формують високу залежність підприємства від державної бюджетної підтримки. Практика разових дотацій дозволяє підтримувати безперервність функціонування залізничного транспорту, проте не створює умов для довгострокового стратегічного розвитку та модернізації інфраструктури.

Альтернативні підходи до покриття дефіциту шляхом різкого підвищення тарифів на вантажні перевезення суперечать принципам сталого розвитку, оскільки можуть призвести до скорочення обсягів перевезень, втрати вантажної бази та негативних макроекономічних ефектів, зокрема зниження конкурентоспроможності промислових підприємств і перерозподілу транспортних потоків на менш екологічні види транспорту.

У цьому контексті АТ "Укрзалізниця" наголошує на необхідності термінового погодження нового підходу до тарифоутворення на вантажні перевезення з метою забезпечення безперебійної роботи залізничного транспорту. Компанія орієнтується на запровадження уніфі-

кованого та формульного механізму щорічної індексації тарифів, водночас відсутність узгодженого рішення між бізнесом і державою стримує реалізацію таких змін. Представники вантажовідправників звертають увагу на недоліки чинної моделі тарифоутворення, зокрема кроссубсидування, яке спотворює конкуренцію та стимулює перехід вантажів на автомобільний транспорт. Уряд, зі свого боку, підтримує перехід до прозорої тарифної моделі, заснованої на реальній собівартості перевезень і поступовому усуненні тарифних дисбалансів [8].

Уряд України подав до парламенту законопроект щодо безпеки та інтероперабельності залізничного транспорту як початковий етап наближення галузі до європейських стандартів. Наступним кроком має стати підготовка закону про лібералізацію ринку залізничних перевезень.

Паралельно АТ "Укрзалізниця" планує поетапне підвищення тарифів на вантажні перевезення у 2026 році. Представники промисловості застерігають, що таке рішення може призвести не до зростання доходів, а до скорочення вантажопотоків, переходу частини перевезень на автотранспорт і негативних наслідків для економіки.

Європейський досвід свідчить, що відкриття ринку та розвиток конкуренції у залізничних перевезеннях сприяють стримуванню тарифів і підвищенню якості послуг, що підтверджується дослідженнями Європейської комісії [9].

Умовою забезпечення сталого розвитку залізничного підприємства є формування збалансованої фінансової моделі, що передбачає поєднання державної підтримки соціально значущих перевезень, економічно обгрунтованої тарифної політики та створення інвестиційного ресурсу для оновлення рухомого складу й інфраструктури. Відсутність такої моделі призводить до хронічного недофінансування капітальних вкладень, зниження ефективності діяльності та накопичення структурних дисбалансів.

Ключовим напрямом підвищення стійкості розвитку транспортного підприємства є перехід від ситуативного бюджетного фінансування до середньострокового планування, що забезпечує прогнозованість доходів, можливість реалізації інвестиційних програм і підвищення прозорості управлінських рішень. Такий підхід відповідає економічним, соціальним та екологічним засадам сталого розвитку транспортної системи [10].

У проєкті Державного бюджету України на 2026 рік передбачено 1,2 млрд грн на модернізацію АТ "Укрзалізниця" та 1,8 млрд грн на закупівлю французьких рейок. Зазначені ресурси, у поєднанні з грантовим фінансуванням у розмірі 18,2 млрд грн та кредитними коштами міжнародних фінансових організацій, створюють можливість для підтримки розвитку інфраструктури та оновлення рухомого складу без надмірного навантаження на державний бюджет [10]. Водночас ефективність такого фінансування значною мірою залежить від раціонального використання ресурсів, зокрема шляхом удосконалення тарифної політики та оптимізації витрат, пов'язаних із пасажирськими перевезеннями.

Важливим елементом сталого розвитку підприємства є стратегічна модернізація рухомого складу. У

2025 році на придбання 366 пасажирських вагонів було спрямовано 4 млрд грн, однак у бюджеті на 2026 рік відповідна програма вже не передбачена [11]. Така ситуація актуалізує потребу у формуванні довгострокових інвестиційних програм та переході від разових рішень до планового фінансування оновлення рухомого складу. Паралельно перспективним напрямом розвитку залишається розширення інтермодальних перевезень, що дозволяє оптимізувати логістичні потоки, скоротити витрати на транспортування та зменшити вуглецевий слід, що відповідає екологічним принципам сталого розвитку.

Забезпечення стійкого розвитку АТ "Укрзалізниця" неможливе без впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації управлінських і виробничих процесів. Відсутність повноцінного реєстру інфраструктури, інструментів розрахунку пропускнуєї спроможності, а також обмежена інтеграція з європейськими вантажними коридорами TEN-T знижують ефективність управління та призводять до зростання експлуатаційних витрат. Використання цифрових рішень у сфері планування, обліку та контролю дозволяє підвищити прозорість операцій, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити своєчасне планування ремонтів і оновлення рухомого складу, що є ключовим чинником економічної та екологічної стійкості підприємства.

Окремої уваги потребує розвиток транспортної інфраструктури регіонального та національного значення. У проєкті бюджету на 2026 рік передбачено фінансування аеропортів "Бориспіль" та "Львів", утримання автомобільних доріг загального користування в обсязі 12,8 млрд грн, а також понад 6 млрд грн на реалізацію програми "Розвиток магістралей та реформа дорожнього сектору" [11]. Водночас відсутність фінансування розвитку прикордонних пунктів створює суттєві ризики для логістичної стійкості та ефективності міжнародних перевезень. Усунення цих дисбалансів можливе за рахунок активнішого залучення міжнародних кредитів, грантів і приватних інвестицій, зокрема в межах проєктів державно-приватного партнерства та розвитку платних доріг і автобанів.

Таким чином, забезпечення розвитку АТ "Укрзалізниця" на засадах сталого розвитку передбачає інтеграцію фінансової стабільності, ефективного використання ресурсів, системної модернізації рухомого складу, цифровізації управлінських процесів та прозорості інвестиційної політики. Реалізація такого підходу дозволить підприємству підтримувати безперервність роботи, підвищувати якість транспортних послуг, задовольняти потреби споживачів і водночас зменшувати навантаження на державний бюджет, формуючи основу для довгострокового розвитку транспортної системи України [12].

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що забезпечення сталого розвитку АТ "Укрзалізниця" в сучасних умовах потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до системної моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову фінансову, інфраструктурну та управлінську стійкість. Ключовим обмеженням розвитку підприємства залишається хронічний дефіцит фінансування, зумовлений збитковістю соціально значущих

пасажирських перевезень і залежністю від ситуативної бюджетної підтримки.

Обґрунтовано, що використання різкого підвищення тарифів на вантажні перевезення як інструменту покриття дефіциту суперечить принципам сталого розвитку, оскільки може призвести до скорочення вантажної бази, зниження конкурентоспроможності промислових підприємств і перерозподілу транспортних потоків на менш екологічні види транспорту. Натомість доцільним є впровадження прозорості, економічно обґрунтованої тарифної моделі, заснованої на реальній собівартості перевезень і поступовому усуненні тарифних дисбалансів.

Доведено, що формування збалансованої фінансової моделі розвитку залізничного підприємства має передбачати поєднання державної підтримки соціально значущих перевезень, середньострокового бюджетного планування та залучення інвестиційних ресурсів, зокрема коштів міжнародних фінансових організацій і грантового фінансування. Важливими складовими сталого розвитку є системна модернізація рухомого складу, розвиток інтермодальних перевезень, цифровізація управлінських і виробничих процесів, а також інтеграція до європейських транспортних коридорів.

Реалізація комплексного підходу до забезпечення сталого розвитку АТ "Укрзалізниця" створює передумови для підвищення якості транспортних послуг, ефективного використання ресурсів, зменшення навантаження на державний бюджет і формування основи для довгострокового розвитку транспортної системи України в умовах післявоєнного відновлення.

Література:

1. Brundtland G. H. Our Common Future: International Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press, 1987. 512 p.
2. Дикань В. Л., Токмакова І. В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2008. 150 с.
3. Кирич Н. Б., Мельник Л. М., Погайдак О. Б. Сталий розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (європейські акценти). Вісник економічної науки України. 2015. № 2. С. 151—155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_2_31
4. The 17 Goals. Take Action for the Sustainable Development Goals. UNITED NATIONS. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.
5. Sustainable transport. Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-transport>.
6. Степанова О. В., Обиденнова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств, БІЗНЕСІНФОРМ № 2, 2024 с. 166—175. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-166_175.pdf
7. World Commission on Environmental Development. Our common future. Oxford, England: Oxford University Press, 1987. URL: <http://www.ask-force.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf>

8. Центр транспортних стратегій. УЗ хоче уніфікувати тарифи на вантажні перевезення та створити щорічний формульний механізм індексації. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/12/12/ukrzaliznitsya_khoche_unifikuvati_tarifi_na_vantazhni_perevezennya_ta_stvoriti_schorichniy_formulniy_mekhanizm_indeksatsi_85261

9. Центр транспортних стратегій. Реформування залізниць як ключ до зниження цін і покращення сервісу — досвід ЄС. В Єврокомісії дослідили вплив лібералізації ринку пасажирських та вантажних залізничних перевезень на якість сервісу та послуг для споживачів і клієнтів. URL: https://cfts.org.ua/articles/reformuvannya_zaliznits_yak_klyuch_do_pokraschennya_kh_servisu_dosvid_es_2165/147939

10. Центр транспортних стратегій. Тарифи плюс 37% мінус економіка. URL: https://cfts.org.ua/articles/tarifi_plyus_37_minus_ekonomika_2149

11. Центр транспортних стратегій. На рівні попереднього року: яким очікується Бюджет-2026 для транспортної галузі. URL: https://cfts.org.ua/articles/na_rivni_poperednogo_roku_yakim_ochikuetsya_byudzhet_2026_dlya_transportno_galuzi_2150

12. Центр транспортних стратегій. ТОП-5 завдань для оновленої наглядової ради "Укрзалізниці". Бізнес та клієнти уз виділили пріоритетні напрямки стратегічних змін в компанії. URL: https://cfts.org.ua/articles/top_5_zavdan_dlya_onovleno_naglyadovo_radi_ukrzaliznitsi_2156/147515

References:

1. Brundtland G. H. (1987). Our Common Future: International Commission ON Environment and Development. Oxford, Oxford University Press, UK.

2. Dykan' V. L., Tokmakova I. V. (2008) Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnya na pidpryyemstvakh Ukrainy v umovakh yevrointehratsiyi, [Development of ecological and economic management at Ukrainian enterprises in the context of European integration], Kharkiv, UkrDAZT, Ukraine.

3. Kyrych, N.B., Mel'nyk, L.M. and Pohaydak, O.B. (2015), "Sustainable development of economic entities: essence and factors of influence (European accents)", Bulletin of economic science of Ukraine vol. 2. pp.151—155. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2015_2_31 (Accessed 14 Dec. 2025).

4. UNITED NATIONS (2025), "The 17 Goals. Take Action for the Sustainable Development Goals", Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>. (Accessed 10 Dec. 2025).

5. Sustainable Development (2025), "Sustainable transport. Department of Economic and Social Affairs", Available at: <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-transport>. (Accessed 10 Dec. 2025).

6. Stepanova, O.V., Obydyennova, T.S. and Stepanova, N.S. (2024), "Defining a system of goals and assessing the level of sustainable development of industrial enterprises", BIZNESINFORM vol. 2, pp.166—175, Available at: https://www.business-inform.net/export-pdf/business-inform-2024-2_0-pages-166_175.pdf (Accessed 10 Dec. 2025).

7. World Commission on Environmental Development (1987), Our common future, Oxford University Press, Oxford, England, available at: <http://www.ask-force.org/web/Sustainability/Brundtland-Our-Common-Future-1987-2008.pdf> (Accessed 07 Dec. 2025).

8. Center for Transport Strategies. (2025), "UZ wants to unify freight tariffs and create an annual formulaic indexation mechanism", available at: https://cfts.org.ua/news/2025/12/12/ukrzaliznitsya_khoche_unifikuvati_tarifi_na_vantazhni_perevezennya_ta_stvoriti_schorichniy_formulniy_mekhanizm_indeksatsi_85261 (Accessed 07 Dec. 2025).

9. Center for Transport Strategies. (2025), "Railway reform as the key to reducing prices and improving service — the EU experience. The European Commission has studied the impact of liberalizing the passenger and freight rail transport market on the quality of service and services for consumers and clients", available at: https://cfts.org.ua/articles/reformuvannya_zaliznits_yak_klyuch_do_pokraschennya_kh_servisu_dosvid_es_2165/147939 (Accessed 07 Dec. 2025).

10. Center for Transport Strategies. (2025), "Tariffs plus 37% minus economy", available at: https://cfts.org.ua/articles/tarifi_plyus_37_minus_ekonomika_2149 (Accessed 07 Dec. 2025).

11. Center for Transport Strategies. (2025), "At the level of the previous year: what is expected in the 2026 Budget for the transport industry", available at: https://cfts.org.ua/articles/na_rivni_poperednogo_roku_yakim_ochikuetsya_byudzhet2026dlya_transportno_galuzi_2150 (Accessed 07 Dec. 2025).

12. Center for Transport Strategies. (2025), "TOP-5 tasks for the updated supervisory board of Ukrzaliznytsia. Business and clients of the company have identified priority areas of strategic changes in the company", available at: https://cfts.org.ua/articles/top5_zavdan_dlya_onovleno_naglyadovo_radi_ukrzaliznitsi_2156/147515 (Accessed 07 Dec. 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 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

Р. В. Пікус,

*к. е. н., професор, професор кафедри страхування, банківської справи та фінансово-менеджменту,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1951-148X>

М. І. Анкудович,

*здобувач освітнього ступеня "магістр" спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3858-3874>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.280

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН

R. Pikus,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Insurance,
Banking and Risk Management Taras Shevchenko National University of Kyiv

M. Ankudovych,

candidate of educational degree "master" of specialty 072 "Finance,
Banking, Insurance and Stock Market", Taras Shevchenko National University of Kyiv

TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE

В статті висвітлено результати дослідження процесів трансформації систем ризик-менеджменту страхових компаній під впливом кліматичних змін. Емпірично підтверджено неефективність наявних інструментів через аналіз розриву страхового покриття (protection gap), який демонструє відставання темпів страхування від масштабів кліматичних збитків. Визначено підходи до класифікації кліматичних ризиків (фізичних та перехідних) та обґрунтовано механізм їхнього впливу на систему ризик-менеджменту страховиків. Доведено, що традиційні моделі оцінки ризиків є неефективними, оскільки базуються на припущенні щодо стаціонарності ризиків та історичних даних, і, відповідно, виникає потреба в їх перебудові. Висвітлена думка авторів щодо принципів сталого страхування (Principles of Sustainable Insurance – PSI), розроблених за Фінансової ініціативою програми ООН з довкілля. На їх основі здійснено аналіз сучасного стану вітчизняного страхового ринку в контексті адаптації принципів ESG-концепції в процес управління ризиками страховиків. Виявлено суттєву диференціацію у рівнях адаптації ризик-стратегій: встановлено, що впровадження новітніх підходів до оцінки кліматичних ризиків характерне переважно для страховиків, які є частиною міжнародних фінансових груп, що дає їм змогу імплементувати глобальні корпоративні стандарти та передові практики. Натомість локальні гравці демонструють стримувану динаміку змін та недостатній рівень інтеграції концепції сталого розвитку у свої бізнес-моделі. На основі проведеного аналізу адаптовано дорожню карту впровадження ESG-концепції у ризик-менеджмент малих і середніх страхових компаній. Запропоновано конкретні кроки імплементації принципів сталого розвитку в систему управління ризиками, що дозволить підвищити адаптивність страховиків, забезпечити їх інвестиційну привабливість та довгострокову платоспроможність. Отримано результати, які закладають основу для подальших наукових досліджень проблематики впливу кліматичних змін на страховий ринок. Ключовим вектором подальшої роботи має стати розробка прикладного інструментарію для моніторингу, контролю та фінансування кліматичних ризиків, що забезпечить сталість страхового сектору.

The article is devoted to the study of the transformation processes of risk management systems of insurance companies under the influence of climate change. The ineffectiveness of existing tools has been empirically confirmed through the analysis of the protection gap, which demonstrates the lag in insurance coverage behind the scale of climate damage. Approaches to the classification of climate risks (physical and transitional) are considered, and the mechanism of their impact on the risk management system of insurers is substantiated. It is proven that traditional risk assessment models are ineffective because they are based on the assumption of risk stationarity and historical data, and therefore need to be redesigned. The paper considers the principles of sustainable insurance (PSI) developed by the Financial Initiative of the United Nations Environment Programme. Based on these principles, an analysis of the current state of the domestic insurance market is carried out in the context of adapting the principles of the ESG-concept to the risk management process of insurers. Significant differentiation in the levels of adaptation of risk strategies has been identified: it has been established that the introduction of the latest approaches to climate risk assessment is characteristic mainly of insurers that are part of international financial groups, which enables them to implement global corporate standards and best practices. On the other hand, local players demonstrate restrained dynamics of change and insufficient integration of the concept of sustainable development into their business models. Based on the analysis, a roadmap for implementing the ESG-concept in the risk management of small and medium-sized insurance companies has been adapted. Specific steps have been proposed for implementing sustainable development principles into the risk management system, which will increase the adaptability of insurers, ensure their investment attractiveness, and long-term solvency. The results obtained lay the foundation for further scientific research on the impact of climate change on the insurance market. The key vector for further work should be the development of applied tools for monitoring, controlling, and financing climate risks, which will ensure the sustainability of the insurance sector.

Ключові слова: кліматичні ризики, кліматичні зміни, страхування, страхові компанії, ризик-менеджмент, трансформація ризик-менеджменту, ESG (Environmental, Social, and Governance — з англ. — Екологічні, соціальні, управлінські фактори).

Key words: climate risks, climate change, insurance, insurance companies, risk management, transformation of risk management, ESG (Environmental, Social, and Governance).

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

Одним із найбільш значущих глобальних викликів сучасності є кліматичні зміни та ризики, які пов'язані з ними, оскільки вони стали ключовим фактором нестабільності для світової економіки та суспільного розвитку. Страхові компанії, які були створені з метою захисту громадян, суб'єктів господарювання та суспільства в цілому від різноманітних ризиків, одними з найперших відчули їх негативний фінансовий вплив. Зростання частоти і тяжкості за своїми наслідками природних катастроф та стихійних лих, зміна географічного розподілу ризиків, підвищена екстремальність таких явищ змушує страховиків переглядати не тільки власні моделі андеррайтингу з метою забезпечення страхового захисту своїх клієнтів, а й змінювати підходи до управління власними ризиками.

Практика свідчить, що традиційні та стандартні моделі ризик-менеджменту страхових компаній вже є не ефективними в умовах зростання негативних наслідків кліматичних ризиків і зміни їх природи. Тому постає питання, не тільки в тому як знайти нові інструменти управління ними, а також і як вдосконалити власну бізнес модель для адаптації і протистояння неминучим негативним наслідкам за кліматичними ризиками.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема впливу кліматичних ризиків на діяльність страхових компаній широко висвітлена в наукових працях як вітчизняних та іноземних науковців. Особливої уваги заслуговують праці Серажима Ю. В. [1], Самошкіної І. Д. [8], Stricker L., Pugnetti C., Wagner J., Zeier Roschmann A. [20] та інших. Вагомий внесок у розуміння природи кліматичних ризиків, їх класифікації та характеристики впливу на фінансовий сектор зробив Марк Карні [4], який у своїй роботі окреслив "трагедію гори-

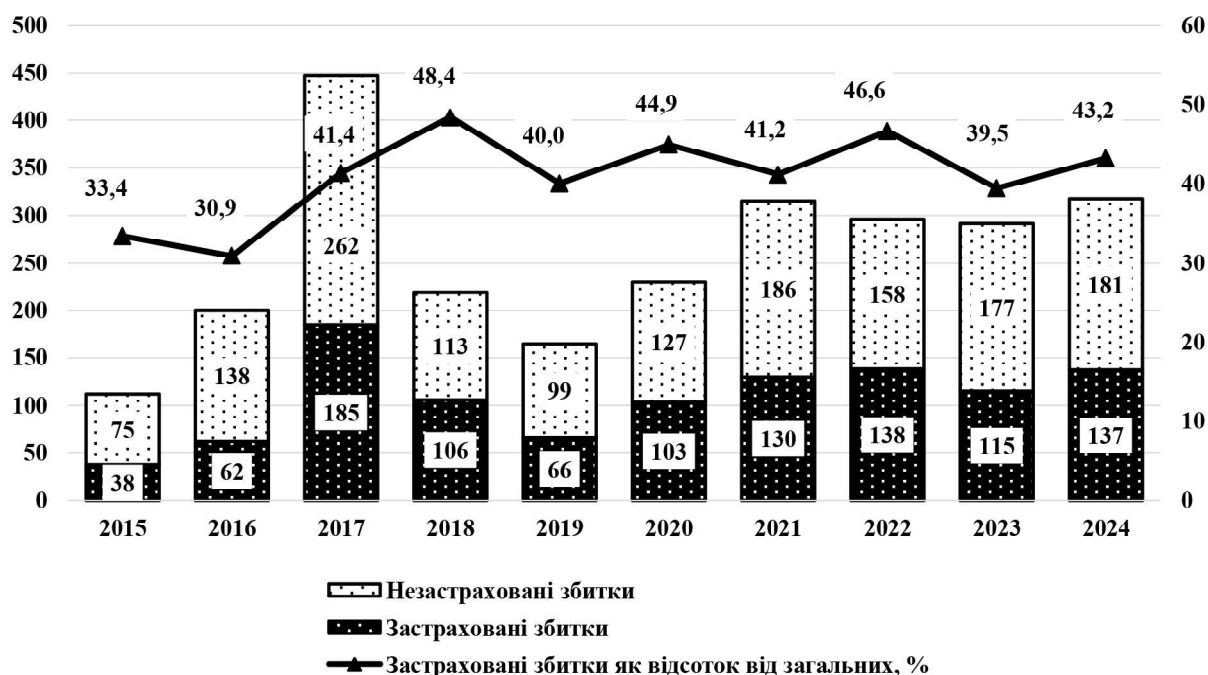


Рис. 1. Глобальні застраховані і незастраховані збитки від природних катастроф, млрд дол. США

Джерело: складено за даними [2].

зонту" та вперше чітко розмежував фізичні ризики та ризики переходу. Цей підхід ліг в основу рекомендацій Робочої групи з питань розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (Task Force on Climate-related Financial Disclosures — TCFD) [5], які стали глобальним орієнтиром для впровадження аналізу кліматичних ризиків у процес ризик-менеджменту страхових компаній. Шевченко О. В. [3] в свою чергу пропонує детальну класифікацію кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні, що є критично важливим для аграрно-орієнтованої економіки України. Пікус Р. В. та Черкасенко В. Ю. розглядають вплив кліматичних змін на страховий ринок України [11].

Масштаби проблеми підтверджуються аналітичними звітами перестраховувальних гігантів серед яких, насамперед, є компанія Swiss Re [2]. Глобальні рамки регулювання страхової галузі на вплив кліматичних ризиків визначені у "Принципах сталого страхування" (Principles of Sustainable Insurance — PSI) від Фінансової ініціативи Програми Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища (United Nations Environment Programme Finance Initiative — UNEP FI) [12], які доводять необхідність інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські (Environmental, Social, and Governance — ESG) фактори у всі аспекти діяльності страховиків. Stricker L та співавтори [20] розвивають цю тему, пропонуючи дорожню карту імплементації "зеленого страхування" для малих і середніх страхових компаній.

Важливою частиною трансформації ризик-менеджменту страхової компанії є перехід від традиційних інструментів до інноваційних. В цьому напрямку значна увага науковців приділена індексному страхуванню як ефективному механізму захисту аграріїв. Так Самошкіна І. Д. [8] аналізує у своїй праці фінансово-економічні ас-

пекти індексних страхових продуктів. Окремий пласт наукових досліджень стосується використання інструментів фондового ринку для сек'юритизації катастрофічних ризиків. Vedenov D. та співавтори [9] на прикладі бавовняного ринку розглядають катастрофічні облігації (catastrophic bonds — CAT-bonds) як інструмент фінансування системних ризиків у сільському господарстві. Штогрін К. В. [10] характеризує катастрофічні облігації як інноваційний механізм управління ризиками катастрофічних подій.

Попри значний обсяг наукових напрацювань варто зауважити, що більшість сучасних наукових досліджень зосереджена на концептуальних основах кліматичних викликів та їх впливу на фінансовий, зокрема страховий ринок.

Водночас, недостатньо дослідженим залишається питання формалізації та математичного моделювання ризик-менеджменту з урахуванням специфіки локальних ринків. Зокрема, у науковій літературі бракує розробок щодо адаптації глобальних моделей і рекомендацій на прикладі конкретних регіонів. Також існує об'єктивна необхідність у переході від ретроспективного аналізу збитків до побудови прогностичних моделей, які б дозволяли страховикам формувати сценарії розвитку в залежності від особливостей природно-кліматичних умов та соціально-економічної активності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації ризик-менеджменту страхової компанії в умовах кліматичних змін задля підвищення результатів її діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- узагальнено теоретичні основи щодо змісту поняття "кліматичні ризики", проведена їх класифікація, визначено сутність різновидів;
- виокремлено та охарактеризовано глобальні тенденції впливу кліматичних ризиків на страховий ринок і, зокрема, на процес ризик-менеджменту страхової компанії;
- охарактеризовано трансформацію ризик-менеджменту страхових компаній в умовах зростання впливу кліматичних ризиків, виокремлено та визначено зміст його етапів;
- розроблено рекомендації щодо адаптації управління ризиками страхових компаній в Україні відповідно до концепції ESG.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Останнє десятиліття стало переломним для світового страхового ринку. Традиційна актуарна математика, яка понад століття спиралася на припущення стаціонарності кліматичних ризиків та історичні часові дані, наразі стикається з безпрецедентним викликом [1]. Це підтверджується даними Swiss Re (Рис. 1), які демонструють розрив між зростаючими економічними збитками від природних катастроф і здатністю страховиків їх покрити (protection gap).

Протягом останнього десятиліття, глобальний страховий ринок не покриває і половини фінансових збитків від природних катастроф. Особливо відчутно збитки від стихійних лих зросли останніми роками: глобальні економічні збитки від природних катастроф у 2024 році сягнули 318 млрд. дол. США (майже втричі більше в порівнянні із 113 млрд дол. США у 2015 році). Хоча страховики намагаються покрити їх, про що свідчать зростаючі обсяги застрахованих збитків (з 38 млрд дол. США у 2015 до 137 млрд. дол. США у 2024 роках — більше, ніж в 3,6 разів) — все одно цього недостатньо [2].

Ефект виникнення protection gap пояснюється підвищеною концентрацією ризиків, особливо у страхуванні комерційної і житлової нерухомості, що робить портфелі страхових компаній менш диверсифікованими [1]. Наприклад, страховик покриває збитки клієнтів, будинки яких розташовані в одному регіоні. І в разі настання одиничного катастрофічного випадку (тайфун) в цій місцевості, який зачіпає застраховані об'єкти, страхова компанія вимушена виплатити значне за обсягом відшкодування. Така висока чутливість до одиничних катастроф змушує наглядові органи підвищувати вимоги до капіталу страховиків. Відповідно страховим компаніям необхідно переглядати власну процедуру оцінювання і відбору ризиків. Тому деякі регіони стають економічно недоцільними для страхування, що в свою чергу збільшує кількість непокритих страховиками збитків. Єдиним виходом стає використання перестрахування, проте із зростанням кількості катастрофічних подій, навіть застосування цього інструменту завдає значного удару по страховій галузі, і дестабілізує фінансову систему загалом.

Отже, вплив кліматичних змін створив передумови страховим компаніям для переходу як від пасивної оплати збитків до активного моделювання попередження кліматичних ризиків так і трансформації ризик-менеджменту в цілому.

З метою визначення підходів щодо трансформації ризик-менеджменту страхових компаній в умовах кліматичних ризиків, насамперед охарактеризуємо їх зміст.

У своїй праці Шевченко О. наводить таке трактування поняття кліматичних ризиків: "... — це ймовірність (протягом певного періоду часу) виникнення порушень у нормальному функціонуванні природних та соціально-економічних систем внаслідок впливу кліматичних змін" [3, с. 101].

Ми погоджуємося з даним визначенням, проте воно не розкриває повністю суть даного поняття в контексті ризик-менеджменту страхової компанії. Для цього необхідно розглянути класифікацію кліматичних ризиків з точки зору їх каналів трансмісії. Вперше концептуальну основу такої класифікації запропонував в 2015 році Голова Банку Англії Марк Карні [4], виділивши такі види ризиків, як фізичні, перехідні та ризики відповідальності. Згодом така типологія була формалізована і розширена у рекомендаціях Робочої групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі змінами клімату (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures — TCFD) в 2017 році, які стали глобальним стандартом нефінансової звітності. У їх звіті кліматичні ризики, які впливають на страховиків було поділено на дві великі групи: фізичні та перехідні ризики [5]. Ризики відповідальності, виділені Марком Карні, увійшли до другої групи.

Відповідно до даної класифікації, фізичні ризики були поділені на гострі (спричинені раптовими і інтенсивними подіями, наприклад тайфун) та хронічні (довгострокові зміни кліматичних патернів, які відбуваються поступово і є незворотними, наприклад підвищення середньорічної температури повітря) [5].

Перехідні ризики в свою чергу були класифіковані як регуляторні та юридичні (третя група ризиків, відмічена Марком Карні, пов'язані із відповідальністю страховиків за шкоду довкіллю), технологічні, ринкові та репутаційні [5].

Відповідно, усвідомлення багатомірності кліматичних ризиків — від руйнування майна до репутаційних втрат — ставить страхові компанії перед необхідністю змінювати підходи до управління ризиками в цілому.

Проте, окрім цього виникає ще одна фундаментальна проблема, яку описав у своїй роботі Марк Карні — "Трагедія горизонту" [4]. Даний феномен полягає у критичному розриві між циклами прийняття рішень та часовим горизонтом реалізації кліматичних ризиків. Це означає, що справжні наслідки кліматичних змін будуть відчутні поза традиційними горизонтами планування більшості учасників економічної системи, накладаючи на майбутні покоління витрати, для покриття яких наразі немає достатнього стимулу. Монетарна політика розробляється здебільшого строком на 2—3 роки, полі-

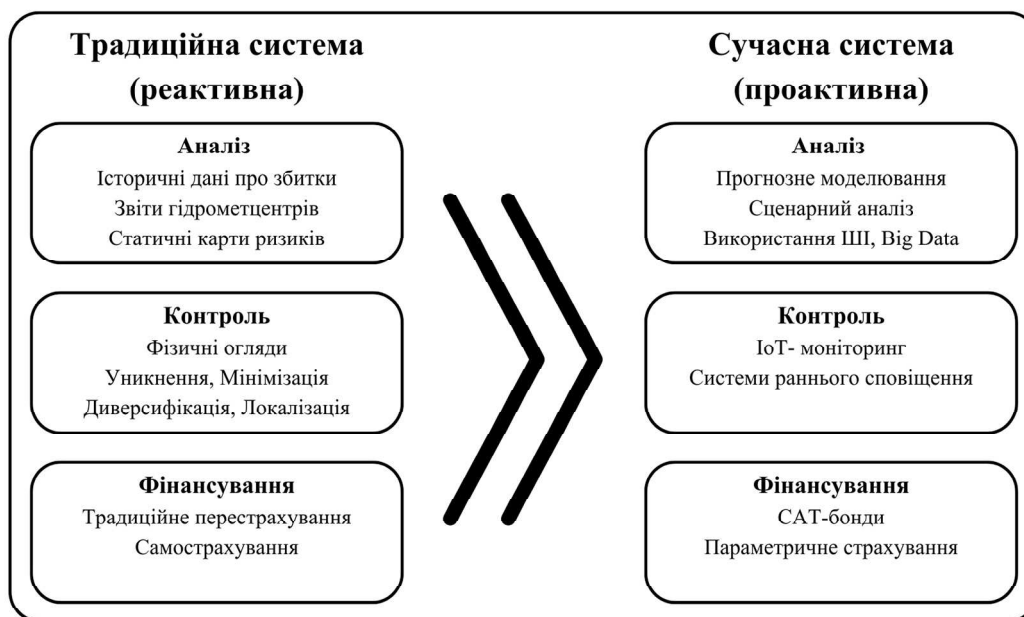


Рис. 2. Трансформація системи ризик-менеджменту страхових компаній

Джерело: складено авторами.

тика з фінансової стабільності — на трохи довший період, але все одно в межах кредитного циклу — одного десятиліття.

Відповідно, як зазначив Марк Карні: "Коли кліматичні ризики стануть визначальною проблемою фінансової стабільності, робити щось буде вже пізно" [4]. Тому завданням сучасного ризик-менеджменту є примусове "розтягування горизонту", і саме включення довгострокових сценарних аналізів (на 30—50 років) у поточні моделі оцінки платоспроможності.

Таким чином, класифікація TCFD демонструє, що сучасні кліматичні ризики є нелінійними, взаємопов'язаними та глобальними. Усвідомлення їх багато вимірності від руйнування майна до репутаційних збитків — ставить страхові компанії перед необхідністю змінювати власну систему ризик-менеджменту.

З метою уникнення реалізації сценарію "Трагедії горизонту", про який попереджав Марк Карні, страховики змушені радикально змінювати свою операційну модель. Йдеться не про прості вдосконалення в розрахунках тарифів, а про повну трансформацію архітектури прийняття рішень: від реактивного реагування на збитки до проактивного моделювання сценаріїв (Рис. 2).

Системні зміни в управлінні кліматичними ризиками доцільно розглядати через призму трьох базових складових процесу ризик-менеджменту: аналізу (ідентифікації та оцінки ризику), контролю та фінансування [6].

Розглянемо кожен етап більш детально:

1. Аналіз ризику. В традиційних підходах ризик-менеджменту цей етап базувався переважно на ретроспективному кількісному та якісному аналізі історичних даних. Водночас сучасні умови потребують застосування прогностичних (перспективних) методів, зокрема сценарного аналізу, прогнозного моделювання та викорис-

тання великих масивів даних (Big Data), що забезпечує більш точне й динамічне уявлення про можливі наслідки кліматичних ризиків. Це пов'язано в першу чергу з тим, що змінилася природа ризиків, яка змінюється швидше ніж накопичується необхідна статистична база [1].

2. Контроль ризику. В старих моделях контролювання ґрунтувалося на фізичному огляді об'єктів страхування та стандартних підходах, таких як уникнення, диверсифікація, розсіювання ризику. Проте, подібні методи не забезпечували повної можливості превентивного реагування на настання страхової події. Використання сучасних технологій, зокрема IoT-моніторингу (Інтернету речей), дозволяє здійснювати безперервний збір даних з підключених до мережі інтернет пристроїв. Наприклад, це дані з датчиків, які можуть бути встановлені на сільськогосподарських угіддях для відслідковування зміни температури та вологості. Також використання супутникового моніторингу може бути застосовано для оперативного інформування клієнта щодо настання екстремальних погодних явищ (шторм, тайфун тощо), що дає змогу вжити превентивних заходів. За таких умов роль страховика трансформується: він виступає не лише гарантом виплати компенсації, а й партнером із забезпечення безпеки та збереження майна.

3. Фінансування ризику. Класичні підходи до фінансування передбачають використання механізмів самофінансування та перестраховання, які й надалі залишаються актуальними. Водночас на цьому етапі спостерігається поява інноваційних інструментів, таких як параметричне (індексне) страхування та катастрофічні облигації (САТ-бонди). Надалі розглянемо їх більш детально.

Параметричне (індексне) страхування є інновацією в галузі агрострахування, яка все більше і більше набирає популярності на вітчизняному ринку. За

свою сутність індексне страхування є видом страхування за якого виплати здійснюються на основі заздалегідь визначених індексів, наприклад природно-кліматичних факторів (температура, рівень опадів, вологість ґрунту), або рівень врожайності окремих культур в регіоні [7, 8]. Якщо фактичні значення індексів виходять за встановлені договором страхування межі, то страхувальник отримує страхове відшкодування незалежно від збитків на полях вже після впливу стихійного лиха.

Основними перевагами такого виду страхування є:

- низький страховий тариф і простота укладення страхового договору;
- відсутність потреби в огляді посівів (не потрібно проводити інспекції на місці, що скорочує адміністративні витрати);
- прозорість та об'єктивність (наявність чітких індексів зменшує можливості для суб'єктивних оцінок);
- можливість в страхуванні нових видів культур (дозволяє охопити культури, які важко застрахувати через відсутність історичних даних) [7, 8].

Проте, поряд із перевагами, існують і певні недоліки даного виду страхування:

- ризик базису (фермер може не отримати компенсацію, оскільки індекс не буде відображати реальної ситуації на полях);
- тривалий період очікування страхового відшкодування характерний для страхування пов'язаним із індексом врожайності, який може виступати базисом для розрахунку відшкодування (оскільки дата публікації офіційного звіту щодо врожайності в окремому регіоні відбувається на початку наступного року після збору врожаю [7, 8].

Катастрофічні облігації (catastrophic bonds — CAT-bonds) є одним з найбільш нових інструментів фінансування кліматичних ризиків, який здебільшого використовується за кордоном. CAT-бонди беруть свої витoki від страхових компаній ще у 1996 році. Страховики прагнули знайти інструмент для хеджування катастрофічних збитків (які зростали протягом того періоду) в умовах недостатності покриття від перестрахування. Їх особливістю є те, що вони передають ризики на ринки капіталу, а не об'єднують їх, тим самим знижуючи системний компонент ризику портфеля страховика. Відповідно з боку ринку у інвесторів також є інтерес придбати такий інструмент, оскільки він не співвідноситься не тільки із традиційними облігаціями, а ще й з акціями. Основною особливістю є те, що CAT-бонди хоч і схожі за структурою на облігації, проте купуючи такий інструмент інвестори погоджуються на втрату відсотків внаслідок настання катастрофічної події. Відповідно емітент CAT-бондів після продажу таких облігацій має змогу покрити збитки від настання стихійного лиха великого масштабу.

Важливо зазначити також, що спочатку дані облігації не використовувалися для страхування саме сільськогосподарських ризиків. James E. Epperson, Dmitry Vedenov та Barry J. Barnett у своїй праці [9] розглянули ефективність використання CAT-бондів у хеджуванні катастрофічних ризиків на прикладі вирощування бавовни. За результатами дослідження було виявле-

но, що даний інструмент є корисним для протистояння страховиками системним ризикам. Відповідно катастрофічні облігації є ефективним інструментом "страхування" компаній, що займаються страхуванням врожаю сільськогосподарських культур та багаторічних насаджень.

Окремо варто зазначити про роль держави в підтримці і поширенні катастрофічних облігацій. Зокрема як стверджує в своїй науковій праці К. Штогрін, необхідні комплексні зусилля з боку уряду для формування нормативно-правового забезпечення і відповідної регуляції такого виду активів, а також створення спеціалізованих інституцій для забезпечення їх фінансування (страхові пули, фонди на випадок катастроф, подібні до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у банківській сфері). Не обійдеться і без позитивного досвіду міжнародного співтовариства з метою поширення найкращих практик застосування CAT-бондів [10].

Фреймворком для побудови проактивної системи ризик-менеджменту страхової компанії в умовах кліматичних змін має стати концепція ESG-факторів, оскільки це доведено, що саме такий підхід є комплексним і зможе врахувати багатовимірний характер кліматичних ризиків, який був розглянутий вище [11]. Результати дослідження Ю. Серажима підтверджують ключову роль даної концепції у формуванні адаптивної системи управління ризиками з призми трьох компонентів: екологічного (підвищення точності оцінювання фізичних і перехідних ризиків), соціального (скорочення негативного соціального і репутаційного впливу) та управлінського (мінімізація операційних і комплаєнс-ризиків) [1].

Базисом для побудови такої системи у відповідності до концепції ESG-факторів мають стати принципи сталого страхування (Principles for Sustainable Insurance — PSI), розроблені за Фінансової ініціативи програми ООН з довкілля (United Nations Environment Programme Finance Initiative — UNEP FI) у 2012 році. Слід зазначити, що саме в цьому документі наводиться визначення поняття сталого страхування — "стратегічний підхід, за якого всі дії у ланцюжку створення вартості страхування, включаючи взаємодію із зацікавленими сторонами, здійснюються відповідально та з оглядом на майбутнє шляхом виявлення, оцінки, управління та моніторингу ризиків і можливостей, пов'язаних із екологічними, соціальними та управлінськими питаннями" [12].

Розглянемо кожен з цих принципів окремо, і як саме їх впровадження трансформує управління ризиками страховика:

1. Принцип 1. Врахування у рішеннях екологічних, соціальних та управлінських питань, що мають відношення до страхової діяльності. Відповідно цей принцип є фундаментальним для переходу на стале страхування. Страховик більше не оцінює ризик виключно за фінансовими показниками, чи історичною статистикою збитків. Даний процес перестає бути на рівні операційної діяльності, а стає питанням корпоративного управління. Всі аспекти діяльності компанії мають бути приведені у відповідність до принципів ESG, зокрема в аспекті, що стосується саме управління кліматичними ри-

Таблиця 1. Впровадження ESG-концепції у системі ризик-менеджменту українськими компаніями

Компанія	Рівень впровадження	Характеристика
СК «ARX»	Високий	- Наявність звітності зі сталого розвитку - Наявність екосоціальних стандартів андеррайтингу - Використання супутникового моніторингу та метеорологічних даних для точної оцінки збитків (для агрострахування) - Розгляд кліматичних ризиків як фізичні і перехідні
СК «УНІКА»	Середній	- Відсутність звітності зі сталого розвитку в українській компанії, проте наявність у іноземної групи - Інтеграція стратегії «UNIQA 3.0 – Seeding the Future» (акцент на кліматичній нейтральності) - Відмова від страхування вугільної промисловості (ESG-скринінг в андеррайтингу) - Розгляд ризиків як фізичних і перехідних - Сценарний аналіз (план дій і план бездіяльності)
СК «PZU Україна»	Середній	- Відсутність звітності зі сталого розвитку в українській компанії, проте наявність у іноземної групи - Підписання політики зі сталого розвитку і інтеграція її у системи ризик-менеджменту вітчизняної компанії
СГ «ТАС»	Низький	- Відсутність звітності зі сталого розвитку - Фокус на цифровізації як інструменті прозорості та доступності - Впровадження концепції «Paperless» для зменшення впливу на довкілля і прискорення обробки заявок клієнтів на укладення договорів страхування - Використання Big Data та телематики для персоналізації тарифів
СК «ІНГО»	Низький	- Відсутність звітності зі сталого розвитку - Співпраця з українською компанією «Сингента», яка розробила програму індексного страхування «Метеозахист»

Джерело: сформовано авторами на основі [13—19].

зиками і підбору клієнтів. Наприклад, відмова від страхування нових вугільних шахт, або перевірка етики ведення бізнесу клієнтом.

2. Принцип 2. Співпраця з клієнтами та діловими партнерами з метою підвищення обізнаності про екологічні, соціальні та управлінські питання, управління ризиками та розробки рішень. Відповідно до цього принципу змінюється роль страховика у фінансовій системі: від надавача страхового захисту до консультанта і партнера. Іншими словами, компанія приймає активну позицію в цьому питанні, допомагаючи клієнтам і контрагентам у цьому ставити більш стійкими і сталими.

3. Принцип 3. Співпраця з урядами, регуляторними органами та іншими ключовими зацікавленими сторонами з метою сприяння широким діям у суспільстві з екологічних, соціальних та управлінських питань. Даний принцип підкреслює, що для боротьби із системними ризиками необхідна підтримка уряду. Страховики мають брати участь у формуванні національних стратегій адаптації до змін клімату, розробляти карти ризиків спільно із державою.

4. Принцип 4. Демонстрація відповідальності та прозорості, за рахунок регулярного оприлюднення інформації про прогрес у впровадженні Принципів. Необхідна публічна демонстрація напрацювань і статусу впровадження принципів ESG. Відповідно також набуває своєї значущості публікація нефінансової звітності, в

якій розкривається вуглецевий звіт інвестиційного портфеля.

Окресливши теоретичний базис Принципів сталого страхування (PSI) та їхній зв'язок з ESG-концепцією, доцільно розглянути їх практичну імплементацію в українських реаліях.

Вітчизняний ринок, перебуваючи під впливом як глобальних кліматичних викликів, так і локальних воєнних ризиків, демонструє специфічну модель адаптації цих стандартів.

Нижче наведено порівняльний аналіз провідних страхових компаній України, який ілюструє, як глобальні декларації трансформуються в конкретні інструменти ризик-менеджменту та корпоративні стратегії (Табл. 1).

З даного аналізу можна побачити, що загалом і серед найбільших страхових компаній на ринку України процес впровадження принципів ESG є дуже повільним. У дочірніх компаній міжнародних груп ситуація краща, оскільки материнські компанії вже мають імplementовані стратегії і напрацьований інструментарій. Відповідно лідером з адаптації напрацювань материнської компанії в Україні є СК "ARX", оскільки лише дана компанія має окремий звіт зі сталого розвитку і окремі положення щодо управління кліматичними ризиками. Трохи повільніше відбувається адаптація СК "УНІКА" та СК "PZU Україна". В цих двох компаніях поки

відсутня окрема звітність щодо впровадження і система ризик-менеджменту тільки розпочала перехід до проактивної моделі, адаптуючи принципи і кращі практики материнських груп.

Серед страховиків з українським капіталом трансформація системи ризик-менеджменту у відповідності ESG-стратегії відбувається дуже повільно і наразі імplementуються лише окремі принципи і положення даної концепції.

Відповідно дані процеси в малих і середніх страхових компаніях знаходяться на зародкових етапах, або зовсім відсутні.

Заслужують на увагу рекомендації Л. Страйкер, К. Пугнетті, Дж. Вагнер та А. Цейер Рьошман, які викладені у праці "Зелене страхування: Дорожня карта для виконавчого керівництва" [20]. Автори пропонують дорожню карту для малих і середніх страхових компаній щодо імplementації концепції ESG у власну діяльність. Науковці пояснюють, що тема сталого розвитку і його принципів хоч наразі є дуже поширеною і широко висвітлена у наукових джерелах, проте напрацювання є або дуже специфічними, або надто узагальненими. Іншими словами, робиться акцент на відсутності єдиної методики впровадження даної системи для найбільшого за кількістю сегменту страхового ринку — малих та середніх страхових компаній, які не можуть дозволити собі спеціалізовані дослідження та штатні функції.

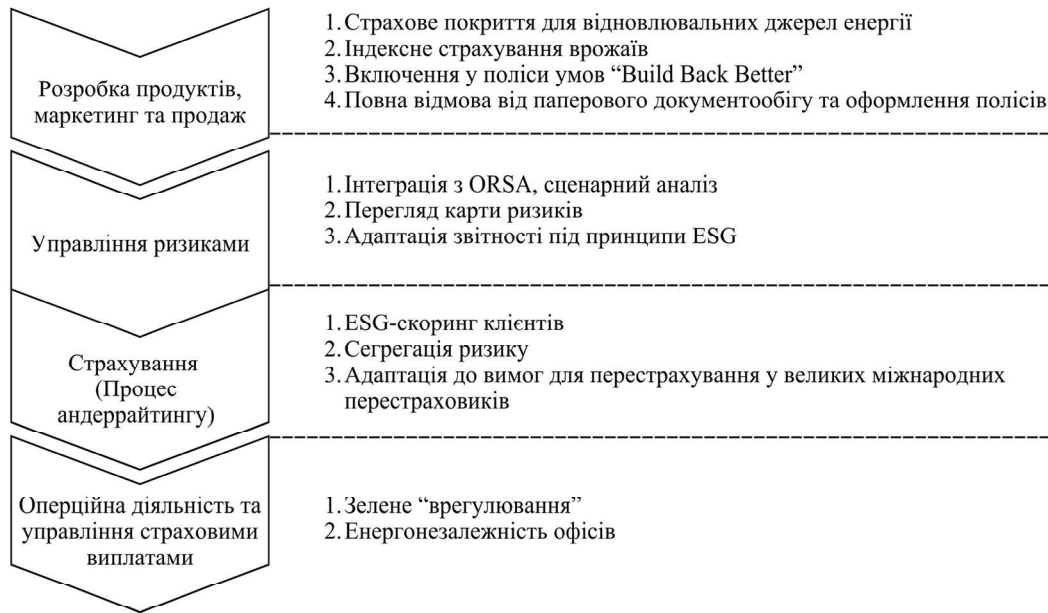


Рис. 3. Адаптована дорожня карта для переходу малих і середніх страхових компаній до сталого страхування в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [20].

Відповідно, використовуючи дорожню карту запропоновану Л. Страйкером та іншими, розглянемо процес імплементації процесу ризик-менеджменту із урахуванням кліматичних змін в українських страхових компаніях (Рис. 3). Варто зазначити, що впровадження даної системи є надважливим для України з метою підвищення стійкості страховиків, не тільки до змін клімату, а й задля пом'якшення негативних наслідків війни, яка наразі триває. Також, це є необхідною вимогою для інтеграції українського страхового ринку в глобальний фінансовий ринок.

На етапі розробки продуктів, побудови маркетингової стратегії та організації продажів в поточному контексті України доцільно сфокусуватися на агросекторі та енергоефективності. Тому для малих і середніх страхових компаній будуть ефективними наступні заходи:

1. Створення доступних страхових продуктів, які б забезпечували страховий захист відновлюваних джерел енергетики (сонячні панелі для домогосподарств, вітрові станції тощо). Впровадження індексного страхування врожаїв від посух, які є одним з найбільших кліматичних ризиків для України.

2. Стимулювання клієнтів відновлювати пошкоджене майно з використанням енергоефективних матеріалів, включаючи такі умови як обов'язкові пункти договорів страхування (застосування принципу "Build Back Better" — "Відбудувати краще, ніж було").

3. Для малих та середніх страхових компаній одним з найпростіших "зелених кроків" — це повна відмова від паперових договорів страхування та перехід на дистанційне врегулювання страхових випадків. Такий крок зменшить кількість помилок в документах і також зменшить вуглецевий слід від логістики.

На етапі вдосконалення самої функції ризик-менеджменту пропонуються такі кроки:

1. Трансформація системи ризик-менеджменту вимагає включення кліматичних ризиків у власну оцінку ризику та платоспроможності (Own Risk and Solvency

Assessment — ORSA). Для малих і середніх компаній на початкових етапах має бути не обов'язково складне моделювання, а наприклад, сценарне моделювання.

2. Перегляд карти ризиків має враховувати кумуляцію ризиків. Кліматичні зміни в Україні призводять до локальних паводків, або масштабних пожеж. Відповідно до цього страховикам необхідно регулярно переглядати свої ліміти щодо концентрації застрахованих об'єктів в окремих географічних зонах.

3. Важливим є постійний моніторинг ризиків і звітування. Для цього необхідно в компаніях створювати нефінансову звітність (за концепцією ESG), яка надалі стане обов'язковою умовою для залучення іноземних інвесторів та перестраховиків.

На етапі страхування, а саме андеррайтингу важливими є такі заходи:

1. В контексті ESG-концепції необхідним є не тільки оцінка фінансового стану клієнтів, а й його екологічна сумлінність. Наприклад, застосування підвищених тарифів для підприємств із високим рівнем забруднення довкілля, чи застарілими технологіями.

2. Виділення (сегрегація) в окремі пули об'єктів, які є вразливим до кліматичних змін та встановлення відповідних франшиз.

3. Адаптація андеррайтингу і відмова від страхування "брудних" галузей з метою подальшої співпраці із глобальними перестраховиками.

Важливим етапом є зміни на рівні операційної діяльності та врегулюванні:

1. Використання принципу "зеленого врегулювання", тобто пріоритетним стає ремонт над заміною деталей, а також співпраця з компаніями які утилізують відходи екологічно безпечними шляхами.

2. В умовах війни та блекаутів, перехід страховика на автономні та відновлювальні джерела енергії стає елементом безперервності ведення бізнесу і також відповідності екологічним принципам.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кліматичні ризики — характеризуються ймовірнісним характером виникнення і несуть за собою комплексні негативні наслідки для бізнесу, зокрема для страхового. Слід погодитись з рекомендаціями TCFD щодо виокремлення фізичних і перехідних ризиків, які в свою чергу деталізуються в залежності від наслідків.

Комплексність, високий рівень непередбачуваності та масштабності змушує страхові компанії шукати нові підходи до управління ризиками, оскільки втрачається така їх характеристика як стаціонарність. Окрім цього, динамічність природи кліматичних ризиків робить традиційні моделі їх оцінювання, які засновані на історичних даних неефективними.

У відповідь на зростаючий вплив кліматичних змін, світовим співтовариством активно впроваджується в діяльність страхових компаній концепція ESG, яка включає в себе три виміри принципів — екологічний, соціальний та управлінський, що забезпечать сталий розвиток кожної організації.

Глобальний страховий ринок не залишається осторонь даних тенденцій. Фінансовою ініціативою програми ООН з довкілля було запроваджено поняття сталого страхування та розроблено його принципи, які і стали дороговказом для впровадження концепції сталого розвитку для страховиків. Відповідно трансформацію ризик-менеджменту страхових компаній неможливо розглядати без впровадження даних принципів. Лідери глобального страхового ринку демонструють найкращі стандарти щодо впровадження в свою діяльність концепції ESG-факторів.

На вітчизняному страховому ринку серед найбільших страховиків, значний прогрес адаптації принципів сталого розвитку у ризик-менеджменті мають компанії, які належать до іноземних страхових груп. Відповідно страховики з вітчизняним капіталом впроваджують лише окремі пункти даної концепції. Ситуація з малими і середніми страховими компаніями є ще гіршою в даному аспекті, оскільки вони не мають достатнього ресурсного потенціалу та інформаційного забезпечення.

Саме тому в рамках даної статті були розроблені рекомендації щодо адаптації не тільки ризик-менеджменту страхової компанії, а й усієї її діяльності у відповідності до ESG-концепції згідно дорожньої карти, запропонованої Л. Страйкером, К. Пугнетті, Дж. Вагнером та А. Цейер Рьошман.

Перспективи подальших досліджень обраної проблематики визначаються насамперед її актуальністю, а також посиленням впливу кліматичних ризиків на сучасний страховий ринок, необхідністю розробки моделей оцінювання таких ризиків, а також розробці нових підходів і інструментів їх контролю і фінансування.

Література:

1. Серажим Ю. В. Управління ризиками страхової компанії в умовах кліматичних змін. Актуальні питання економічних наук. Київ, 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17647924> (дата звернення: 01.12.2025).

2. Swiss Re. Sigma 1/2025: Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025. 2025. URL: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-01-natural-catastrophes-trend.html> (дата звернення: 01.12.2025).

3. Шевченко О. В. Класифікація кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні. Агросвіт. 2025. № 8. С. 98–105. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.98> (дата звернення: 01.12.2025).

4. Bank of England. Breaking the tragedy of the horizon — climate change and financial stability — speech by Mark Carney. 2015. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2015/breaking-the-tragedy-of-the-horizon-climate-change-and-financial-stability> (дата звернення: 01.12.2025).

5. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final Report / Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Basel, 2017. 74 p. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

6. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / Пікус Р.В., 2-ге вид., виправл. К.: Знання, 2011. 598 с. (Гриф надано Міністерством освіти і науки України, лист № 1.4/18— Г-1679 від 01.07.2008).

7. Агробізнес Сьогодні. Рекордні виплати отримали за програмою індексного страхування. 2024 URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ahrostrakhuvannia/item/30837-rekordni-vyplaty-otrymaly-ahrarii-zaprogramoiu-indeksnoho-strakhuvannia.html> (дата звернення: 01.12.2025).

8. Самошкіна І. Д. Індексне страхування у сільськогосподарському виробництві. Обліково-аналітичні та фінансово-економічні аспекти діяльності сільськогосподарських підприємств: колективна монографія заг. ред. О. П. Славкової. Суми. Видавництво ПП Вінниченко М.Д., ФОП Литовченко Є.Б., 2019. С. 302—314. URL: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/6847> (дата звернення: 01.12.2025).

9. Vedenov, Dmitry V. Epperson, James E. Barnett, Barry J. Designing Catastrophe Bonds to Securitize Systemic Risks in Agriculture: The Case of Georgia Cotton. 2006. Journal of Agricultural and Resource Economics. Vol. 31 (2). P. 318—338. URL: <https://ageconsearch.umn.edu/record/8610?v=pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

10. Штогрін К. В. Катастрофічні облигації: інновації в управлінні ризиками. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-162> (дата звернення: 01.12.2025).

11. Пікус Р. В., Черкасенко В. Концепція кліматичних змін і їх вплив на страховий ринок. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 21. С. 199—205. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.199>. (дата звернення: 01.12.2025).

12. Principles for Sustainable Insurance: A global framework for the insurance industry / UNEP Finance Initiative. Geneva, 2012. 12 p. URL: <https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/06/PSI-document.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

13. ARX. Публічна та фінансова інформація: Сталий розвиток. URL: <https://arx.com.ua/publicna-ta>

finansova-informatsiya?tab=stali-rozvitok (дата звернення: 01.12.2025).

14. UNIQA. Відповідальний бізнес та стале майбутнє UNIQA. URL: <https://uniqa.ua/page/vidpovidalnuu-biznes-ta-stale-maybutnye-uniqa/> (дата звернення: 01.12.2025).

15. UNIQA Group. UNIQA 3.0. URL: <https://www.uniqagroup.com/grp/about-us/strategy/uniqa-3-0.en.html> (дата звернення: 01.12.2025).

16. UNIQA Group. Group Report 2024. URL: https://www.uniqagroup.com/grp/investor-relations/publications/UNIQA_Group_Report_2024.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

17. PZU. Політика сталого розвитку в Групі PZU. URL: <https://www.pzu.com.ua/admin/upload/2024/docs/ukr2/polityka-stalogo-rozvytku.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

18. Страхова Група ТАС. Офіційна сторінка. URL: <https://sgtas.ua/> (дата звернення: 01.12.2025).

19. INGO. Сільськогосподарське страхування. URL: <https://ingo.ua/services/agro-riziki> (дата звернення: 01.12.2025).

20. Stricker L., Pugnetti C., Wagner J., Zeier Roschmann A. Green Insurance: A Roadmap for Executive Management. Journal of Risk and Financial Management. 2022. № 15(5). 221 p. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm15050221> (дата звернення: 01.12.2025).

References:

1. Serazhym, Yu. V. (2025), "Insurance company risk management in the context of climate change", Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk, [online], vol. 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17647924>.

2. Swiss Re (2025), "Sigma 1/2025: Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025", available at: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-01-natural-catastrophes-trend.html> (Accessed 1 December 2025).

3. Shevchenko, O. V. (2025), "Classification of climate risks in agricultural land use", Agrosvit, [online], vol. 8, pp. 98—105. <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2025.8.98>.

4. Bank of England (2015), "Breaking the tragedy of the horizon — climate change and financial stability — speech by Mark Carney", available at: <https://www.bankofengland.co.uk/speech/2015/breaking-the-tragedy-of-the-horizon-climate-change-and-financial-stability> (Accessed 1 December 2025).

5. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017), "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final Report", available at: <https://assets.bbbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf> (Accessed 1 December 2025).

6. Pikus, R. V. (2011), Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Financial Risk Management: A Training Manual], 2nd ed, Znannia, Kyiv, Ukraine.

7. Agrobiznes S'ohodni (2024), "Record payments were received under the index insurance program", available at: <https://agro-business.com.ua/agro/ahrostrakhuvannia/item/30837-rekordni-vyplaty>

otrymaly-ahraryi-za-prohramoiu-indeksnoho-strakhuvannia.html (Accessed 1 December 2025).

8. Samoshkina, I. D. (2019), "Index insurance in agricultural production". Oblikovo-analitychni ta finansovo-ekonomichni aspekty diial'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpriemstv [Accounting, analytical and financial and economic aspects of the activities of agricultural enterprises], PP Vinnychenko M.D., FOP Lytovchenko Ye.B., Sumy, Ukraine, available at: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/6847> (Accessed 1 December 2025).

9. Vedenov, D. V., Epperson, J. E., Barnett, B. J., Vedenov, D. V., Epperson, J. E., & Barnett, B. J. (2006). "Designing Catastrophe Bonds to Securitize Systemic Risks in Agriculture: The Case of Georgia Cotton", Journal of Agricultural and Resource Economics, [online], vol. 31 (2), pp. 318—338, available at: <https://ageconsearch.umn.edu/record/8610?v=pdf> (Accessed 1 December 2025).

10. Shtogrin, K. V. (2024), "Catastrophe bonds: An innovative tool for risk management", Ekonomika ta suspil'stvo, [online], vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-162>.

11. Pikus, R. V. and Cherkasenko, V. (2025), "The concept of climate change and its impact on the insurance market", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, [online], vol. 21. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.199>.

12. UNEP Finance Initiative (2012), "Principles for Sustainable Insurance: A global framework for the insurance industry", available at: <https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/06/PSI-document.pdf> (Accessed 1 December 2025).

13. ARX (2025), "Public and financial information: Sustainable development", available at: <https://arx.com.ua/publicna-ta-finsova-informatsiya?tab=stali-rozvitok> (Accessed 1 December 2025).

14. UNIQA (2025), "Responsible business and a sustainable future for UNIQA", available at: <https://uniqa.ua/page/vidpovidalnyy-biznes-ta-stale-maybutnye-uniqa/> (Accessed 1 December 2025).

15. UNIQA Group (2025), "UNIQA 3.0", available at: <https://www.uniqagroup.com/grp/about-us/strategy/uniqa-3-0.en.html> (Accessed 1 December 2025).

16. UNIQA Group (2024), "Group Report 2024", available at: https://www.uniqagroup.com/grp/investor-relations/publications/UNIQA_Group_Report_2024.pdf (Accessed 1 December 2025).

17. PZU (2021), "Sustainable development policy in the PZU Group", available at: <https://www.pzu.com.ua/admin/upload/2024/docs/ukr2/polityka-stalogo-rozvytku.pdf> (Accessed 1 December 2025).

18. TAS Insurance Group (2025), available at: <https://sgtas.ua/> (Accessed 1 December 2025).

19. INGO (2025), "Agricultural insurance", available at: <https://ingo.ua/services/agro-riziki> (Accessed 1 December 2025).

20. Stricker, L., Pugnetti, C., Wagner, J., & Zeier Roschmann, A. (2022). Green Insurance: A Roadmap for Executive Management. Journal of Risk and Financial Management, [online], vol. 15 (5). <https://doi.org/10.3390/jrfm15050221>.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 р.

Б. О. Решетняк,
аспірант, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0318-4579>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.290

ЗОВНІШНІЙ КОНТЕКСТ РОЗВИТКУ РИНКУ 4PL-ПОСЛУГ

B. Reshetniak,
PhD student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EXTERNAL CONTEXT OF 4PL SERVICES MARKET DEVELOPMENT

У статті здійснено аналіз зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL послуг в Україні з використанням методів PESTLE аналізу та моделі "п'ять сил конкуренції" М.Портера. Визначено вплив поширення технологій Індустрії 4.0 та загроз воєнного стану на формування попиту на інтегровані логістичні рішення. Визначено бар'єри входу на ринок 4PL послуг, серед яких — значні інвестиції в ІТ інфраструктуру, дефіцит компетенцій, регуляторна турбулентність, інфраструктурні обмеження й макроекономічні ризики. Зроблено висновок про те, що на ринку 4PL конкуренція є помірною, влада покупців і постачальників є значною, а загроза поширення послуг-субститутів обмежується незрілістю попиту на послуги 5PL. Зазначено, що ринок 4PL в Україні перебуває у фазі становлення, проте має позитивні перспективи за умов прискореної цифрової інтеграції, партнерств і політик, що підтримують прозорість та інновації. Практичні рекомендації стосуються екосистемних партнерств, стандартизації даних, KPI та відкритої звітності.

The article examines the external context of Ukraine's 4PL market, integrating PESTLE scanning with Porter's Five Forces to map macro drivers, constraints, and competitive dynamics. It explains how Industry 4.0 technologies, data driven orchestration, platformization, and ESG imperatives reshape logistics outsourcing models, while COVID 19 disruptions and the war shift supply routes, risk profiles, and investment horizons. The study details political and legal uncertainty, price volatility, demand reconfiguration, and rapid diffusion of AI, IoT, blockchain, and advanced analytics. Competitive analysis indicates moderate rivalry, relatively high buyer and supplier power, and a limited threat from substitutes such as 5PL offerings or in house logistics. Barriers to entry remain substantial: capital intensive IT infrastructures, talent shortages, regulatory turbulence linked to EU alignment and martial law measures, and war damaged infrastructure. Nevertheless, sustained digital integration across 3PL-4PL-5PL stacks, ecosystem partnerships, interoperable data standards, and transparent KPI frameworks can unlock resilience and cost to serve improvements. The article contributes an evidence based view of external determinants, a structured diagnostic of market forces, and actionable implications for managers and policymakers. It recommends phased capability roadmaps, risk hedging supplier portfolios, green corridor initiatives, and governance that incentivizes innovation, visibility, and carbon reduction, positioning 4PL operators as orchestrators of end to end, adaptive, and sustainable supply networks during recovery and European integration.

Regional dynamics highlight a rapid post COVID rebound in Asia, European and North American focus on transparency and warehouse optimization; in Ukraine, demand stems from manufacturing, retail, and e commerce seeking turnkey integration. Buyer switching costs are high due to embedded IT and process coupling; supplier power concentrates in software platforms and analytics talent. etc.

Ключові слова: логістичний аутсорсинг; PESTLE аналіз; структура конкуренції; цифровізація; технології Індустрії 4.0; конкурентоспроможність; сталий розвиток.

Key words: logistics outsourcing; PESTLE analysis; competition structure; digitalization; Industry 4.0 technologies; competitiveness; sustainable development.

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

Формування пропозиції послуг логістичного аутсорсингу за моделлю 4PL обумовлене обмеженими можливостями традиційної логістики в контексті викликів цифрової економіки та поширення технологій Індустрії 4.0. Подальша диференціація моделей управління логістичними процесами з'явилась як відповідь на впровадження національними економіками системи обмежень, спричинених COVID та вимушеним слідування компаніями принципів зниження логістичних витрат. Сучасні тренди розвитку ринку логістичних послуг свідчать про вплив зовнішнього економічного, соціально-політичного та культурного бізнес-контекстів на розмаїття пропозиції часткового й комплексного аутсорсингу з застосуванням новітніх управлінсько-комунікаційних технологій. Разом з тим не менш актуальним фактором контекстного впливу залишається тиск конкуренції та прямі галузеві впливи в межах національної економіки та специфічних умов ведення бізнесу в середовищі високих ризиків та невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основний підхід в дослідженнях зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL-послуг базується на системному аналізі макротрендів. Bowersox D.J. et al., Christopher M., Castellanos R. розглядають зовнішнє середовище 4PL крізь призму глобалізації та інтеграції ланцюгів постачання [1;2;3]. Автори аналізують вплив макроекономічних факторів, міжнародної конкуренції та регуляторних змін на сучасні моделі логістичного аутсорсингу. Григорак М. акцентує увагу на інтелектуалізації ринку та впливі цифровізації як ключового зовнішнього чинника, що змінює структуру логістичних послуг [4].

Технологічний підхід в аналізі зовнішнього контексту розвитку ринку 4PL-послуг спрямований на вивчення запатентованих інновацій та напрямів змін. Choi and Song досліджують технологічні тренди через патентний аналіз, що дозволяє оцінити інноваційний тиск на ринок [5]. Tao and Peng Chew розглядають вплив технологій оптимізації маршрутів на конкурентоспроможність компаній 4PL-операторів [6]. Войтович Н. аналізує циф-

рову трансформацію бізнес-середовища та її вплив на маркетингові стратегії логістичних компаній [7].

З точки зору аналізу ринкових умов та можливостей партнерства Sremac et al. та Praveena and Devi оцінюють зовнішнє середовище через критерії вибору провайдерів, враховуючи економічні та технологічні фактори [8; 9]. Wang et al. підкреслюють роль багатосторонніх інтересів і регуляторних умов у формуванні ринку аутсорсингу [10].

В аспектах сталого розвитку Ju et al. досліджують вплив екологічних і соціальних факторів на логістичні ланцюги [11]. Kalkanci and Plambeck аналізують прозорість постачальників як елемент зовнішнього середовища, що впливає на репутаційні ризики [12]. Зубров С. та Молчанов О. розглядають глобальні ризики (кризи, війни) та їхній вплив на ефективність логістики [13].

Окремий напрям досліджень присвячений українському контексту розвитку ринку 4PL-послуг в період поствоєнної кризи. Українські дослідники акцентують увагу на впливі загроз та ризиків воєнного стану, економічної нестабільності та регуляторних змін [14; 15; 16; 17; 18]. Разом з тим розглядаються можливості реалізації експортних стратегій, аналізуються фактори конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах інтеграції до ЄС. Експертами Kyivstar Hub підкреслюється значний вплив на розвиток ринку 4PL-послуг цифровізації як ключового драйверу глобальних трансформацій [19].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз зовнішнього контексту ринку 4PL-операторів в Україні в розрізі факторів впливу макросередовища, ключових трендів розвитку та структури конкуренції в галузі 4PL послуг з урахуванням впровадження технологій Індустрії 4.0, ризиків та загроз кризового стану національної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація поставленої мети даного дослідження передбачає застосування процедури PESTLE-аналізу ринку 4PL-операторів, що дозволить виявити глобальні фактори впливу на розвиток цього ринку технологій Industry 4.0, зеленої економіки тощо (табл. 1).

Наведені вище детермінанти розвитку ринку 4PL-операторів за результатами PESTLE-аналізу демонст-

Таблиця 1. Зведені результати PESTLE-аналізу розвитку ринку 4PL-операторів в Україні

Фактор зовнішнього середовища ринку 4PL	Вияв впливу фактора на розвиток ринку 4PL
Політика - P	Глобальна співпраця в напрямку кліматичної угоди, Паризька кліматична угода 2015 року
	Формування логістичних каналів концепції «Один пояс – Один шлях»
	Підвищення інтенсивності морського піратства на основних логістичних шляхах (Молуккська протока, Баб-ель-Мандебська протока)
	Регіональні програми мінімізації митних та інших тарифів на перетин вантажу (ЄС, НАФТА, АСЕАН)
	Митні обмеження та тарифне протистояння між США та Китаєм, між США та ЄС
Економіка - E	Незадовільний стан економічного зростання в провідних країнах виробників
	Коливання світових цін на паливно-мастильні матеріали та сировину
	Структурні зміни економічних процесів, що пов'язані із зміною ланцюжків постачання через санкції та обмеження воєнного стану
	Санційний режим та обмеження щодо низки зростаючих економік Світу
	Інтенсифікація валютно розрахункових операцій за рахунок розширення ринкових інструментів (Swap-угоди спотові опціони, зміна структури деривативів)
Соціум - S	Зміна структури споживання в розвинутих країнах
	Загострення соціально-економічних криз, що вимагають збільшення обсягу постачання гуманітарної допомоги
	Демографічні зміни в низці країн, що впливає на зміну споживчих уподобань (Китай, Індія тощо)
	Зміни структури доходів населення
Технології - T	Зростання рівня оплати праці, в тому числі в логістичному секторі
	Розвиток нових технологій управління та оптимізації економічними процесами на підприємствах
	Запровадження IT рішень, технологій штучного інтелекту, блокчейн технологій
	Розвиток технологічних можливостей збільшення обсягу вантажопідйомності транспортних засобів та логістичних мере
	Впровадження нових видів логістичних можливостей, розвиток логістичної інфраструктури
Право - L	Розвиток концепції Інтернет товарів та Інтернет послуг, Е-комерція
	Невизначеність глобальної системи міжнародно-правового регулювання питань логістики
	Уніфікація глобальних стандартів страхування вантажів та транспортних засобів
	Інтенсифікація транскордонного співробітництва з питань врегулювання проблем пов'язаних із налагодженням шляхопроводів
	Наявність правил COT та регіональних організацій щодо питань торгівлі
Довкілля - E	Уніфікація митних правил та режимів на регіональному рівні
	Підвищення глобальних стандартів захисту навколишнього середовища під час логістики
	Розвиток електротранспорту
	Розробка технологій зменшення відходів від логістичної діяльності (декарбонізація виробництва)
	Екологічні стандарти ESG (Environmental, Social, Governance)
	Зміна клімату та її вплив на появу нових логістичних маршрутів

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [13; 14; 15; 19; 20; 21].

рують наявність як факторів його зростання, так і факторів потенційно негативного впливу. при чому із відкладеним терміном дії, як наприклад Паризька кліматична угода 2015 року або розвиток нових логістичних шляхів та ланцюгів постачання [19].

Загалом, за різними оцінками, ринок PL-операторів протягом 2020-2024 рр. демонструє зростання, якому сприяє поширення нових технологічних рішень й розширення глобальних ланцюгів постачання. Зокрема, 4PL-оператори активно впроваджували сучасні технології (AI, IoT, Big Data, блокчейн) для моніторингу, оптимізації та прогнозування логістичних процесів. Це дозволило підвищити ефективність ланцюгів постачання та знизити ризики, пов'язані з перебоями. Пандемія

COVID-19 посилила потребу в адаптивних і гнучких рішеннях для управління глобальними ланцюгами постачання. 4PL-сервіси стали особливо актуальними завдяки здатності швидко переналаштовувати логістичні операції та інтегрувати різні послуги в єдину систему.

Що стосується регіональних особливостей, то після зняття обмежень пов'язаних із COVID-19 на азійському ринку спостерігалось швидке зростання попиту на інтегровані логістичні рішення завдяки зростанню внутрішнього виробництва та експорту. Європейський та Північноамериканський ринки зосередилися на оптимізації складських та транспортних операцій, підвищенні прозорості та стійкості ланцюгів постачання. Іншими словами відбувається не тільки масштабування ринку PL-операторів, але й регіональні трансформації економічних процесів загалом, що суттєво впливає на споживчі уподобання користувачів логістичних послуг [20].

Більше того, підвищення уваги до ESG (Environmental, Social, Governance) критеріїв стимулювало PL-операторів впроваджувати "зелені" технології та оптимізувати логістичні процеси для зменшення викидів вуглецю в атмосферу, що спричиняє асиметричні тренди фінансових потоків в логістичному секторі, спрямовані на екстенсивний розвиток PL-операторів.

Крім того, слід відмітити і той факт, що значна частина капіталовкладень на ринку PL-операторів протягом 2020-2024 рр. спрямовувалася на розвиток IT-інфраструктури, що дозволило інтегрувати послуги 3PL, 4PL та навіть 5PL в єдину цифрову екосистему. Це сприяло зростанню обсягів тран-

закцій та розширенню спектру послуг. В свою чергу зростання числа корпоративних клієнтів, особливо серед великих міжнародних компаній, які потребують стратегічного управління ланцюгами постачання, сприяло розширенню портфеля саме 4PL-послуг. 4PL-оператори почали активніше працювати не лише на традиційних ринках, а й на регіонах з високим потенціалом зростання, що додатково стимулювало збільшення обсягів операцій. За оцінками деяких експертів завдяки оптимізації процесів, показники ефективності (скорочення часу обробки, зниження логістичних витрат, покращення показників доставки) покращилися на 10-15% у середньому для компаній, що співпрацюють з 4PL-операторами [5; 6; 8; 10].

Ринок PL-операторів набуває певних ознак стабільності та структурованості, що дозволило йому продемонструвати стійке зростання протягом 2020-2024 років, яке обумовлено активною цифровізацією логістичних процесів; адаптацією до змін, викликаних глобальними кризами (зокрема COVID-19; глобальними збройними конфліктами); зростаючими вимогами до екологічної та операційної стійкості ланцюгів постачання. Подальший розвиток ринку PL-операторів супроводжуватиметься ще більшою інтеграцією технологій, розширенням географії послуг і підвищенням стандартів якості управління ланцюгами постачання, що зробить саме 4PL-операторів ключовими гравцями в глобальній логістиці.

Аналіз структури конкуренції ринку 4PL-послуг в Україні виконаємо із застосуванням відомої моделі М.Портера "5 сил конкуренції" (рис. 1).

За результатами аналізу слід зазначити, що сегмент 4PL в Україні перебуває у фазі становлення. Попри те, що конкуренція наразі не є інтенсивною порівняно з розвиненими ринками, зростаюча потреба в інтегрованих логістичних рішеннях та адаптація цифрових технологій створюють умови для появи нових гравців і поглиблення конкуренції в найближчі роки. Деталізуючи результати наведеного вище аналізу доцільно окремо визначити кожен із складових моделі 5-ти сил конкуренції за М. Портером.

Що стосується загроз появи продуктів-замінників, то тут слід констатувати, що ними є послуги стандарту 5PL, які наразі не надаються вітчизняними логістичними компаніями, а лише закордонними, які відкрили в Україні власні офіси та представництва. Так, деякі міжнародні компанії (Kuehne+Nagel, DHL Ukraine), які працюють в Україні, вже пропонують інтегровані рішення, що створює додатковий тиск на місцевих операторів. Вітчизняні компанії активно намагаються адаптувати свої послуги до вимог сучасних ринкових умов. При цьому сектор виробництва, ритейл та e-commerce в Україні демонструє зростаючі потреби у комплексному управлінні ланцюгами постачання, що стимулює розвиток 4PL-моделі. Підприємства все частіше шукають рішення "під ключ", які дозволяють зосередитися на основних бізнес-процесах. Разом з тим, споживачі в цілому задоволені рівнем послуг стандарту 4PL та не мають потреби у послугах стандарту 5PL.

Наразі основною альтернативою є традиційні 3PL-послуги або інхаус-логістика. Деякі компанії можуть віддати перевагу власним логістичним рішенням для кращого контролю над процесами, що зменшує залежність від інтегрованих 4PL-моделей. Через високі вимоги до інтеграції та цифровізації, замінниками можуть стати недосконалі або частково інтегровані рішення. Проте, для компаній, які шукають комплексну оптимізацію, 4PL залишається привабливим, саме тому зроблено висновок про те, що загроза появи послуг-замінників є помірковано низькою.

Що стосується загрози появи нових гравців, то тут слід наголосити на тому, що в умовах насичення ринку логістичних послуг такими гравцями можуть бути переважно закордонні компанії. Так, високі інвестиції в IT-



Рис. 1. Модель "П'ять сил конкуренції" ринку 4PL-операторів в Україні

Джерело: складено автором.

інфраструктуру, цифрові технології та інтегровані системи є ключовими бар'єрами входу на ринок вітчизняних суб'єктів господарювання. Враховуючи суттєве зменшення фінансових а інвестиційних можливостей, що пов'язано із воєнним станом та військовими діями в Україні. Також необхідний досвід у складних ланцюгах постачання і здатність інтегрувати різні логістичні сервіси характеризують не стільки новачків, скільки вже існуючих 3PL-операторів, які прагнуть розширити свої послуги до стандарту 4PL.

Хоча незважаючи на бар'єри, зростаюча привабливість сегмента 4PL може стимулювати появу нових, але виключно регіональних гравців або трансформацію існуючих 3PL-операторів у 4PL. Тут важливою є реакція Уряду, як регулятора ринку логістичних послуг, яка на наше переконання повинна втілюватися сукупність заходів стимулюючого характеру в тих сегментах послуг стандарту 4PL, де відсутня конкуренція із державними підприємствами (поштові пересилання), або де неможлива участь приватного сектору через наявність державних монополій (залізні дорожні перевезення). Саме тому загроза появи нових учасників ринку 4PL-операторів оцінюється як середня.

Аналізуючи ринкову владу постачальників, тобто суб'єктів, що забезпечують 4PL-операторів у сировині для пакування, паливом тощо; робочою силою та іншими послугами і матеріалами які можуть впливати на їх діяльність, слід наголосити на тому, що вони проявляють свою унікальність лише в сегменті IT забезпечення. Так сучасне забезпечення 4PL-операторів складається із IT-компаній, постачальників транспортних засобів,

складської інфраструктури, а також розробників ERP-систем та інших цифрових рішень. І важливим є те, що саме ціни на цифрові технології є визначальними в даному аспекті аналізу конкурентного середовища. Всі інші супутні послуги та ціни на постачання товарів, які забезпечують діяльність 4PL-операторів є однорідними для всього ринку України, а самі постачальники мають не достатньо глибоку диверсифікацію, що демонструє медіанний рівень витрат 4PL-операторів на них. Ринок постачальників технологій може бути досить концентрованим, але глобальні інтегровані платформи та партнерські відносини з міжнародними гравцями допомагають зменшити їхню переговорну владу. Крім того, багато постачальників прагнуть працювати з 4PL-операторами через стабільний попит на інноваційні рішення.

Оскільки спеціалізовані технологічні рішення мають високу цінність, але широкий вибір альтернатив і партнерських мереж допомагає знизити їх вплив, тому критерій "влади постачальників" оцінюється нами як помірно середній, через наявність сегменту IT-рішень, які часто можуть мати непередбачувану ефективність та надзвичайно низьку вартість.

Обмеженість інвестицій, потреба у висококваліфікованих спеціалістах з цифрових технологій та інтегрованого управління, а також вплив макроекономічних і геополітичних факторів — все це сприяє пошуку вітчизняними 4PL-операторами найбільш ефективних IT-рішень для власного бізнесу, що може стати вирішальним фактором з урахуванням певної стандартизації послуг 4PL та низького рівня їх цінової варіативності і структури собівартості. Зростання рівня цифровізації, розвиток інфраструктури, інтеграція з європейськими логістичними мережами та адаптація передових технологій, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності — це один із найбільш прогресивних напрямків підвищення рівня конкурентних переваг вітчизняними 4PL-операторами.

Аналіз ринкової влади споживачів демонструє також певну насиченість ринку 4PL-операторів, а також відсутність серйозних можливостей для диверсифікації чи боротьби за споживачів враховуючи воєнну агресію з боку РФ та часткове скорочення бізнес-активності в Україні.

Основні споживачі послуг 4PL в Україні це великі корпорації, виробники, ритейлери та e-commerce компанії, які шукають інтегровані логістичні рішення "під ключ". І хоча вони потенційно та природньо можуть обирати серед кількох операторів, особливо якщо вимагають індивідуальних рішень. З іншого боку, високі перемикаючі витрати та потреба в комплексній інтеграції знижують їх можливість щодо легкого переходу до інших 4PL-операторів. Більше того, в силу важливості для споживачів логістичних послуг швидкості та безперервності постачання власної продукції, перехід до інших 4PL-операторів є суттєвим бар'єром, оскільки він впливає на часові витрати на налагодження нових логістичних моделей та маршрутів, що завжди є перевагою для їх конкурентів.

Саме тому владу споживачів можна оцінити як середньо-високу, оскільки великі клієнти активно ведуть переговори про ціну та умови співпраці, але залежність від високотехнологічних інтегрованих рішень створює певні бар'єри для перемикання. Але з іншого боку слід наголосити і на тому, що великі корпорації, такі як Metinvest, СКМ-груп, Fozzy group, Ашан та інші можуть

створювати власні структурні підрозділи 4PL-операторів, а тому їх поведінка на ринку логістичних послуг стандарту 4PL може бути деконструктивною для самих 4PL-операторів. Це пояснюється низьким рівнем цінового коливання в бік збільшення ними вартості власних послуг, через небажання основних великих споживачів їх послуг йти на збільшення власних витрат на аутсорсинг.

Що ж стосується аналізу конкуренції між існуючими 4PL-операторами, то тут слід звернути увагу на те, що вона є традиційною для всього ринку логістичних послуг, оскільки конкуренти є одними й тими ж самими в різних їх нішах. зокрема, 2PL, 3PL. Так, загалом ринок 4PL в Україні перебуває у фазі становлення, а тому більшість операторів традиційно працюють за моделлю 3PL, хоча і зростає попит на комплексні інтегровані рішення. Серед основних 4PL-операторів, як нами зазначалось вище, слід визнати міжнародні компанії (DHL, DB Schenker, Kuehne + Nagel, GEODIS) з локальними представництвами та українські лідери (Nova Poshta, Meest Logistics), що впроваджують елементи 4PL. І хоча рівень конкуренції наразі помірний, але з огляду на зростання цифровізації та потребу бізнесу в інтегрованих рішеннях, вона має тенденцію до посилення.

Окремо слід звернути увагу на основні бар'єри входу на ринок 4PL в Україні. На нашу думку, основними з них є наступні:

- високий рівень капіталовкладень та технологічні вимоги до стандарту 4PL. Для впровадження 4PL-рішень необхідно інвестувати в сучасну IT-інфраструктуру, ERP-системи, IoT, Big Data та інші цифрові технології, що забезпечують інтеграцію всіх елементів ланцюга постачання, і без чого власне неможливий сам стандарт 4PL;

- недостатній рівень кваліфікації та досвіду вітчизняних 4PL-операторів, які насправді є все ж таки стійкими 3PL-операторами. Ринок 4PL потребує висококваліфікованих фахівців з управління ланцюгами постачання та цифровізації. В Україні таких експертів наразі не вистачає, через масовий виїзд фахівців в цій сфері внаслідок військової агресії з боку РФ, що ускладнює створення та розвиток інтегрованих логістичних рішень;

- складне регуляторне та адміністративне середовище. Зміни в законодавстві пов'язані із впровадженням воєнного стану, складні митні та адміністративні процедури створюють додаткові труднощі для нових учасників ринку, які хочуть впровадити передові стандарти 4PL-моделі. Особливо відчутно це відбувається з урахуванням потреб уніфікації, а отже постійної зміни законодавства до вимог ЄС;

- високий рівень конкуренції з боку існуючих 4PL-операторів. На вітчизняному логістичному ринку домінують міжнародні компанії з потужними локальними представництвами (DHL, DB Schenker, Kuehne + Nagel), а також деякі великі вітчизняні оператори (зокрема "Нова пошта"), що вже впроваджують елементи 4PL. Це створює високий поріг входу для нових учасників, особливо в окремі сегменти такого ринку як поштові пересилання, роздрібна доставка тощо;

- незадовільний стан логістичної інфраструктури. Рівень розвитку транспортної та складської інфраструктури в Україні є нижчим порівняно з розвиненими ринками, що впливає на ефективність інтегрованих логістичних систем. Але це пов'язано з наслідками російської

агресії, та після завершення російсько-української війни ситуація із відновленням логістичних маршрутів та інфраструктури суттєво покращиться. Тобто цей бар'єр доцільно розглядати з точки зору термінального входження на ринок на даний момент;

— економічна та політична нестабільність пов'язана із російсько-українською війною. Макроекономічні ризики, валютні коливання та геополітичні виклики впливають на інвестиційну привабливість та стабільність ринку 4PL-операторів, що створює додаткову невизначеність для нових операторів.

Загалом слід констатувати, що наведені вище фактори в сукупності створюють високий бар'єр для входу на ринок 4PL в Україні на сьогоднішній момент та середньострокову перспективу, вимагаючи ретельного стратегічного планування, значних ресурсів та інноваційного підходу для успішної конкуренції з усталеними гравцями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний розвиток моделей логістичного аутсорсингу демонструє не лише технологічну, але й організаційно-управлінську контекстну залежність. Спостерігається використання логістичними компаніями реактивно-адаптивних способів стратегічних дій у конкурентному маневруванні.

Результати аналізу структури конкуренції методом М. Портера свідчать про тенденцію до загострення конкуренції на ринку 4PL-послуг в Україні. Не зважаючи на порівняно високі інвестиційні та регуляторні бар'єри входу на ринок, спостерігається певний тиск з боку споживачів та постачальників на цінову політику та ціннісну пропозицію компаній логістичних послуг. Ринок загалом трансформації, цифровізації та інтеграції, що сприятиме подальшому розвитку 4PL-операторів. Однак слід наголосити на необхідності значного рівня інвестицій та висококваліфікованих кадрів в сфері логістики, а також прогресивних ІТ-рішень з метою збереження рівня конкурентоспроможності вже існуючими 4PL-операторами. Фактори впливу покупців і постачальників є високими, що формує певний відносини баланс у відносинах між учасниками ринку. Загалом, перспективи для 4PL-операторів в Україні виглядають позитивно, проте ринок вимагає адаптації до сучасних технологій та інтегрованих логістичних рішень, а також до умов викликів та загроз воєнного стану й повоєнного відновлення логістичної інфраструктури.

Література:

1. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C. Supply Chain Logistics Management. 5th edition. McGraw-Hill, 2020. 481 p.
2. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Pearson Education, Limited, 2022. 550 p.
3. Castellanos Ramirez, Andres. International Commercial Logistics. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte, 2021. 389 p.
4. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 513 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks.Inshi79.0059417.pdf>

5. Choi D., Song B. Exploring Technological Trends in Logistics: Topic Modeling-Based Patent Analysis. Sustainability. 2018. Vol. 10 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su10082810>

6. Tao Y., Peng Chew E. A column generation approach for the route planning problem in fourth party logistics. The Journal of the Operational Research Society. 2017. Vol. 68, № 2. P. 165—181. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>

7. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С. 122—129 DOI: <https://doi.org/10.26565.2524-2547-2021-62-11>

8. Sremac S., Stevic J., Pamucar D., Arsic M., Matic B. Evaluation of a Third-Party Logistics (3PL) Provider Using a Rough SWARA-WASPAS Model Based on a New Rough Dombi Aggregator. Symmetry. 2018. 10 (8). DOI: <https://doi.org/10.3390/sym10080305>

9. J.Praveena, M.Pramila Devi. Multi-Criteria Decision Making in Selection of Seventh Party Logistics Using AHP. Iarjset issn (online) 2393-8021 issn (print) 2394-1588. International advanced research journal in science, engineering and technology. 2020. T. 7, № 3. URL: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020.03.-IARJSET.2020.7302.pdf>

10. Wang J.-J., Wang M.-M., Liu F. Multistakeholder Strategic Third-Party Logistics Provider Selection. Transportation Journal. 2015. Vol. 54, № 3. P. 312—338. URL: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup-transportation-journal/article/54.3.312.289298.Multistakeholder-Strategic-Third-Party-Logistics>

11. Investigating the Impact Factors of the Logistics Service Supply Chain for Sustainable Performance: Focused on Integrators. Y. Ju et al. Sustainability. 2019. Vol. 11, no. 2. P. 538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11020538>

12. Kalkanci B., Plambeck E. L. Reveal the Supplier List? A Trade-off in Capacity vs. Responsibility. Manufacturing and Service Operations Management. 2020. Vol. 22, no. 6. P. 1251—1267. DOI: <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0795>

13. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. Economics: time realities. № 3 (73). 2024. С. 104—113 DOI: <https://doi.org/10.15276.etr.03.2024.10>

14. Стан та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в Україні. В. Евтушенко та ін.. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. Vol. 316, no. 2. P. 117—120. DOI: <https://doi.org/10.31891.2307-5740-2023-316-2-17>

15. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782.2524-0072.2023-55-78>

16. Ivanov S., Lyashenko V., Osadcha N. Strategic Directions for the Formation of Ukraine's Export Strategy in the Context of Economic Recovery. Economic Herald of the Donbas. 2022. No. 1 (67). P. 16—27. DOI: [https://doi.org/10.12958.1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958.1817-3772-2022-1(67)-16-27)

17. Демченко Г. В. Аналіз сучасних тенденцій логістичного аутсорсингу в Україні. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика: матеріали

міжнар. науково-практич. конф. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2018. С. 114—118. URL: <https://surl.li/dmaozp>

18. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 139—144. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua.archive.24_2_2019ua.29.pdf

19. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 04.01.2026).

20. Global Ranking 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

21. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. Impulse Consulting. URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci>.

References:

1. Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., and Bowersox, J. C. (2020), Supply chain logistics management, 5th ed., McGraw-Hill, New York, USA

2. Christopher, M. (2022), Logistics and supply chain management, 6th ed., Pearson Education Limited, London, UK

3. Castellanos Ramirez, A. (2021), International commercial logistics. Editorial Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

4. Hryhorak, M. Yu. (2017), Intelktualizatsiia rynku lohystychnykh posluh: kontseptsii, metodolohiia, kompetentnist: monohrafiia [Intellectualization of the logistics services market: Concept, methodology, competence: Monograph], Sik Hrupa Ukraina, Kyiv, Ukraine, Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059417.pdf> (Accessed 25 Dec 2025)

5. Choi, D., and Song, B. (2018), "Exploring technological trends in logistics: Topic modeling-based patent analysis", Sustainability, vol. 10(8). <https://doi.org/10.3390/su10082810>.

6. Tao, Y., and Peng Chew, E. (2017), "A column generation approach for the route planning problem in fourth party logistics", The Journal of the Operational Research Society, vol. 68, no. 2, pp. 165—181, Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.5325/transportationj.50.3.0291>. (Accessed 25 Dec 2025).

7. Voitovych, N. V. (2021), "Features of marketing strategy in the conditions of digital transformation", Sotsialna ekonomika, vol. 62(is. 1), pp. 122-129. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>.

8. Sremac, S., Stevic, Z., Pamucar, D., Arsic, M., and Matic, B. (2018), "Evaluation of a third-party logistics (3PL) provider using a rough SWARA-WASPAS model based on a new rough Dombi aggregator", Symmetry, vol. 10, no.8, <https://doi.org/10.3390/sym10080305>.

9. Praveena, J., and Pramila Devi, M. (2020), "Multi-criteria decision making in selection of seventh party logistics using AHP", International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, vol. 7, no. 3, Available at: <https://iarjset.com/wp-content/uploads/2020/03/IARJSET-2020-7302.pdf>. (Accessed 25 Dec 2025).

10. Wang, J.-J., Wang, M.-M., and Liu, F. (2015), "Multi-stakeholder strategic third-party logistics provider selection", Transportation Journal, vol. 54, no. 3, pp. 312—338, Available at: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/transportation-journal/article/54/3/312/289298>. (Accessed 25 Dec 2025).

11. Ju, Y., et al. (2019), "Investigating the impact factors of the logistics service supply chain for sustainable performance: Focused on integrators", Sustainability, vol. 11, no. 2, pp. 538. <https://doi.org/10.3390/su1102-0538>.

12. Kalkanci, B., and Plambeck, E. L. (2020), "Reveal the supplier list? A trade-off in capacity vs. responsibility", Manufacturing and Service Operations Management, vol. 22, no. 6, pp. 1251—1267. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0795>.

13. Zubrov, S. M., and Molchanov, O. V. (2024), "Effective logistics management under global risks and transformations for Ukraine", Economics: Time Realities, vol. 3 (73), pp. 104—113. <https://doi.org/10.15276/etr.03.2024.10>.

14. Evtushenko, V., et al. (2023), "State and prospects of development of the logistics services market in Ukraine", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 316 (2), pp. 117—120. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-17>.

15. Vasylytsiv, N. (2023), "Transformation and adaptation of logistics to challenges under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072.2023-55-78>.

16. Ivanov, S., Lyashenko, V., and Osadcha, N. (2022), "Strategic directions for the formation of Ukraine's export strategy in the context of economic recovery", Economic Herald of the Donbas, vol. 1 (67), pp. 16—27. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27).

17. Demchenko, H. V. (2018), "Analysis of modern trends in logistics outsourcing in Ukraine", Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia i praktyka [Modern Problems of Enterprise Management: Theory and Practice], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukrain, pp. 114—118. Available at: <https://surl.li/dmaozp>. (Accessed 25 Dec 2025).

18. Nakonechna, T. V., and Hryniv, N. T. (2019), "Features of the development of the logistics services market in Ukraine", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 24 (2), pp. 139—144. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/29.pdf. (Accessed 30 Dec 2025).

19. Kyivstar Business Hub. (2024), "Industry trends. State of the logistics industry in Ukraine: Trends and features". Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>. (Accessed 30 Dec 2025).

20. World Bank. (2023), "Global ranking 2023". Available at: <https://lpi.worldbank.org/international/global>. (Accessed 30 Dec 2025).

21. Impulse Consulting. (2024), "Analysis of the logistics market in Ukraine in 2024". Available at: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci>. (Accessed 30 Dec 2025).
Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 р.

К. М. Романенко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.297

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОЮ СИСТЕМОЮ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

К. Romanenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Public Administration and Law Department,
Communal institution of higher education "Dnipro Academy of Continuing Education"
of the Dnipropetrovsk Regional Council"

INSTITUTIONAL MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TAX SYSTEM IN THE CONTEXT OF REGIONAL POLICY AND PUBLIC PARTICIPATION

У статті здійснено комплексне дослідження інституційних механізмів публічного управління податковою системою в контексті регіональної політики та взаємодії з громадськістю. Актуальність теми зумовлена процесами децентралізації, які суттєво трансформували систему управління податковими надходженнями, посилили роль регіонального та місцевого рівнів влади й водночас загострили проблеми інституційної спроможності, координації та довіри до податкових інститутів. Податкова система розглядається не лише як фіскальний інструмент, а як багаторівневий механізм реалізації регіональної політики та забезпечення фінансової основи розвитку території.

У межах дослідження уточнено теоретико-методологічні підходи до аналізу інституційних механізмів публічного управління податковою системою, обґрунтовано їх управлінський та інституційний виміри. Проаналізовано роль податкових інструментів у соціально-економічному розвитку регіонів, вплив фіскальної децентралізації на розподіл управлінських повноважень і бюджетних ресурсів, а також значення якості урядування для ефективності податкової політики. Особливу увагу приділено формам і інструментам взаємодії органів публічної влади з громадськістю у податковій сфері, зокрема прозорості, відкритим даним, цифровим сервісам і механізмам громадської участі.

Виявлено основні проблеми функціонування інституційних механізмів податкового управління на регіональному рівні, пов'язані з фрагментарністю нормативного регулювання, недостатньою координацією між рівнями влади та формалізацією комунікацій із громадськістю. Обґрунтовано напрями удосконалення інституційних механізмів публічного управління податковою системою, зокрема посилення міжрівневої координації, розвиток інституційної спроможності регіональних органів влади, розширення електронних форм взаємодії з громадськістю та інтеграцію податкової політики в систему регіонального стратегічного планування. Отримані результати мають теоретичне та прикладне значення для вдосконалення податкового управління в умовах децентралізації.

The article provides a comprehensive study of the institutional mechanisms of public administration of the tax system in the context of regional policy and public participation. The relevance of the research is determined by decentralization processes, which have significantly transformed the system of managing tax revenues, strengthened the role of regional and local authorities, and at the same time intensified problems related to institutional capacity, coordination, and trust in tax institutions. The tax system is considered not only as a fiscal instrument but also as a multi-level mechanism for implementing regional policy and ensuring the financial basis for territorial development.

The study clarifies theoretical and methodological approaches to the analysis of institutional mechanisms of public administration in the tax sphere and substantiates their managerial and institutional dimensions. The role of tax instruments in the socio-economic development of regions, the impact of fiscal decentralization on the distribution of managerial powers and budgetary resources, as well as the importance of governance quality for the effectiveness of tax policy are analyzed. Particular attention is paid to the forms and instruments of interaction between public authorities and the public in the tax sphere, including transparency, open data, digital services, and mechanisms of public participation.

The main problems of functioning of institutional mechanisms of tax administration at the regional level are identified, including fragmentation of regulatory regulation, insufficient intergovernmental coordination, and formalization of communication with the public. The article substantiates directions for improving institutional mechanisms of public administration of the tax system, in particular strengthening intergovernmental coordination, developing institutional capacity of regional authorities, expanding electronic interaction with the public, and integrating tax policy into the system of regional strategic planning. The results obtained have theoretical and practical significance for improving tax administration under decentralization conditions.

Ключові слова: публічне управління; податкова система; регіональна політика; інституційні механізми; взаємодія з громадськістю; податкове адміністрування; децентралізація; прозорість управління; інвестиційна привабливість регіонів.

Key words: public administration; tax system; regional policy; institutional mechanisms; public participation; tax administration; decentralization; transparency of governance; regional investment attractiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні податкова система набуває особливого значення як ключовий інструмент реалізації регіональної політики, забезпечення фінансової спроможності територій та стимулювання соціально-економічного розвитку. Процеси децентралізації істотно змінили архітектуру управління податковими надходженнями, посиливши роль регіонального та місцевого рівнів у формуванні бюджетних ресурсів і прийнятті управлінських рішень. Водночас це актуалізувало проблему ефективності інституційних механізмів публічного управління податковою системою, їх узгодженості та здатності адаптуватися до нових управлінських викликів.

Незважаючи на формальне розширення фінансових повноважень органів місцевого самоврядування, на практиці зберігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю нормативного регулювання, недостатньою інституційною спроможністю регіональних органів публічної влади та обмеженою координацією між державним і місцевим рівнями управління. Особливої актуальності набуває питання взаємодії органів публічної влади з громадськістю у сфері податкового управління, оскільки рівень прозорості, відкритості та залучення громадян безпосередньо впливає на довіру до податкових інститутів і дотримання податкової дисципліни. При цьому слід зазначити, що дослідження не претендує на вичерпне охоплення всіх аспектів функціонування податкової системи, а зосереджується на аналізі інституційних механізмів публічного управління в кон-

тексті регіональної політики та взаємодії з громадськістю.

За таких умов виникає об'єктивна потреба в науковому осмисленні сучасного стану інституційних механізмів податкового управління з урахуванням регіонального виміру та практик громадської участі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інституційних механізмів публічного управління податковою системою в умовах децентралізації та регіонального розвитку активно досліджується у працях, що поєднують фіскальну теорію та управлінські підходи. У міжнародному дискурсі вагомим є висновок про зв'язок фіскальної децентралізації з економічним зростанням, який аргументовано показано в роботі Мартінес-Васкеса та МакНаба [10]. Регіональний вимір податкової політики та її вплив на нерівності розкрито у працях Кіріаку, Муїнело-Гальйо та Рока-Сагалеса: автори підкреслюють, що ефекти децентралізації суттєво залежать від якості урядування та інституційної спроможності [11; 12]. Аналогічно, Ескурра та Паскуаль, аналізуючи країни ЄС, наголошують на неоднорідності регіональних наслідків фіскальної децентралізації [13].

Окремий напрям становлять дослідження поведінкових і комунікативних чинників податкового управління. Аллерс і Рієнкс демонструють вплив виборців на місцеву податкову політику, що актуалізує проблему підзвітності та локальної легітимності рішень [14]. МакНамара та Москера емпірично підтверджують зв'язок прозорості уряду з податковою дисципліною [15], тоді як Барнс та співавтори досліджують громадські преференції щодо структури податкових надходжень, підкреслюючи значення публічних очікувань для податкової політики [16]. У межах поведінкових підходів Мохаммед і Тангл аналізують сприйняття оподаткування як "покарання" або "сервісу", що прямо корелює з довірою до інститутів [17], а Кірхлер, Хьольцль і Валь у "slippery slope" моделі пояснюють баланс між примусом і добровільною комплаєнс-поведінкою платників [18]. Додатково, Ча акцентує на потенціалі відкритих даних для цифровізації податкового адміністрування та аналітики [19].

У вітчизняній науковій площині проблематика фіскальної децентралізації та її інституційних наслідків висвітлюється, зокрема, Луніною [5], а трансформаційні аспекти податкової системи в контексті публічного управління — Мельником [6]. Інституційну спроможність управління розвитком територій у рамках децентралізації розглядає Кравченко [7]. Нормативно-правові засади функціонування податкової системи та бюджетного устрою формують Податковий кодекс України [1] і Бюджетний кодекс України [2], а стратегічні орієнтири регіональної політики визначено Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки [3]. Комунікативно-прозорісний вимір забезпечується законодавством про доступ до публічної інформації [4] та актуальними звітами Мінфіну щодо реалізації реформ управління публічними фінансами [8; 9]. Водночас наявні дослідження

здебільшого зосереджуються на окремих компонентах проблеми (фіскальні ефекти, регіональні диспропорції, поведінкові чинники дотримання податкових зобов'язань), що зумовлює потребу в інтегрованому аналізі інституційних механізмів податкового управління з урахуванням регіональної політики та взаємодії з громадськістю. Разом із тим у науковому дискурсі недостатньо представлені узагальнюючі дослідження, спрямовані на систематизацію теоретичних і нормативно-інституційних підходів без акценту на детальному емпіричному моделюванні, що обумовлює актуальність теоретико-прикладних розвідок у сфері публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування інституційних механізмів публічного управління податковою системою з урахуванням регіонального виміру та практик взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Досягнення поставленої мети передбачає комплексне осмислення ролі податкової системи як інструменту реалізації регіональної політики, забезпечення фінансової спроможності територій та підвищення ефективності публічного управління в умовах децентралізації.

Для реалізації зазначеної мети у статті передбачається розв'язання таких взаємопов'язаних цілей: по-перше, уточнення теоретико-методологічних підходів до визначення інституційних механізмів публічного управління у податковій сфері; по-друге, аналіз особливостей функціонування податкової системи в контексті реалізації регіональної політики та розподілу управлінських повноважень між рівнями влади; по-третє, дослідження форм і інструментів взаємодії органів публічної влади з громадськістю у сфері податкового управління з позицій прозорості, підзвітності та довіри; по-четверте, ідентифікація ключових проблем функціонування інституційних механізмів податкового управління на регіональному рівні; по-п'яте, обґрунтування напрямів удосконалення інституційних механізмів публічного управління податковою системою з урахуванням сучасних викликів регіонального розвитку та цифрової трансформації.

Сформульовані цілі орієнтовані на поєднання теоретичного аналізу з прикладними аспектами публічного управління, що створює підґрунтя для подальшого розвитку наукових досліджень і практичного вдосконалення податкової політики на регіональному рівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження інституційних механізмів публічного управління податковою системою ґрунтується на поєднанні положень інституціональної теорії, теорії публічного управління та сучасних підходів до аналізу фіскальної політики. У межах інституційного підходу податкова система розглядається не лише як сукупність податкових платежів і процедур адміністрування, а як складна система формальних і неформальних правил, норм, організаційних структур та управлінських прак-

тик, що визначають взаємодію держави, регіонів, бізнесу й громадян.

У публічно-управлінському вимірі інституційні механізми трактуються як сукупність організаційних, нормативно-правових, процедурних та комунікативних інструментів, за допомогою яких забезпечується реалізація управлінських рішень у податковій сфері. Такий підхід дозволяє відійти від вузького фіскального розуміння податкової системи та розглядати її як об'єкт публічного управління, що функціонує в багаторівневому середовищі та залежить від якості інституційного дизайну і управлінської координації.

Методологічною основою дослідження є системний і структурно-функціональний підходи, які дають змогу проаналізувати податкову систему як цілісну управлінську конструкцію, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Застосування інституційного аналізу дозволяє виявити взаємозв'язок між формальними правилами (законодавство, регламенти, повноваження органів влади) та фактичними управлінськими практиками, що формуються в процесі реалізації податкової політики. Водночас у межах публічного управління важливого значення набуває комунікативний компонент інституційних механізмів, пов'язаний із прозорістю, підзвітністю та залученням громадськості до управлінських процесів.

Податкова система як об'єкт публічного управління характеризується багаторівневістю та територіальною диференціацією, що зумовлює необхідність урахування регіонального виміру при аналізі інституційних механізмів. У цьому контексті ефективність податкової політики визначається не лише обсягом мобілізованих ресурсів, а й здатністю інституційних механізмів забезпечувати узгодженість управлінських рішень між різними рівнями влади, адаптацію до соціально-економічних особливостей територій та підтримку довіри з боку платників податків.

Таким чином, теоретико-методологічні засади дослідження інституційних механізмів публічного управління податковою системою дозволяють розглядати податкову політику як багаторівневий управлінський процес, ефективність якого визначається узгодженістю інституційних рішень, якістю координації між рівнями влади та здатністю інституційних механізмів адаптуватися до соціально-економічних особливостей територій. За таких умов податкова система постає не лише як фіскальний інструмент, а як складова регіональної політики, що безпосередньо впливає на фінансову спроможність регіонів, інвестиційну привабливість та сталий розвиток територіальних громад.

Податкова система у межах публічного управління виконує не лише функцію мобілізації бюджетних ресурсів, а й впливає на параметри регіонального розвитку, фінансову автономію територій і можливості реалізації довгострокових стратегій. Через механізми розподілу податкових надходжень формуються умови для виконання делегованих повноважень органами місцевого самоврядування, підтримки соціальної інфраструктури та створення передумов

для інвестиційної активності на регіональному рівні.

Результати міжнародних досліджень засвідчують, що вплив фіскальної децентралізації на розвиток регіонів є неоднозначним. Децентралізація податкових повноважень може сприяти економічному зростанню за умов належної якості управління та чіткої координації між рівнями влади [10]. Водночас за відсутності ефективних інституційних механізмів вона здатна посилювати міжрегіональні диспропорції та нерівність у доступі до фінансових ресурсів [11; 13]. Це підкреслює залежність результатів податкової політики від інституційного середовища, у межах якої вона реалізується.

Управлінський вимір податкової системи на регіональному рівні пов'язаний із розподілом повноважень, відповідальності та ресурсів між державними й місцевими органами влади. Якість прийняття податкових рішень значною мірою визначається здатністю органів публічного управління враховувати соціально-економічні особливості територій і забезпечувати узгодженість фіскальних інструментів із цілями регіонального розвитку. Дослідження підтверджують, що саме якість урядування є ключовим чинником ефективності фіскальної децентралізації [12].

Інституційний вимір охоплює організаційну спроможність органів публічної влади, стабільність нормативно-правового регулювання та наявність механізмів міжрівневої координації. В українських умовах податкова політика на регіональному рівні має узгоджуватися зі стратегічними документами розвитку територій [3], проте на практиці така інтеграція залишається неповною. Вітчизняні дослідження вказують на обмеженість інституційних можливостей регіональних органів влади та недостатню синхронізацію податкових інструментів із завданнями територіального розвитку [5; 7].

Податкова система, розглянута крізь призму управлінського та інституційного вимірів, постає як чинник, що формує не лише бюджетні параметри, а й соціальні очікування та поведінкові установки платників податків. Це зумовлює необхідність звернення до питань прозорості, публічної комунікації та залучення громадськості, які безпосередньо впливають на сприйняття податкової політики та рівень довіри до податкових інститутів.

Взаємодія органів публічної влади з громадськістю у сфері податкового управління набуває особливого значення в умовах децентралізації, коли рішення щодо формування та використання податкових ресурсів безпосередньо впливають на розвиток територій і якість публічних послуг. Податкова система в такому вимірі перестає бути виключно адміністративним механізмом і функціонує як сфера постійної комунікації між владою та платниками податків.

Міжнародні дослідження засвідчують, що рівень залучення громадськості та прозорості управлінських рішень безпосередньо впливає на сприйняття податкової політики та поведінку платників. Зокрема, доведено, що відкритість інформації та зрозумілість податкових процедур підвищують рівень добровільного дотримання податкових зобов'язань і зменшують потре-

бу в жорстких контрольних заходах [15; 18]. У цьому контексті довіра до податкових інститутів формується не лише через санкційні механізми, а й через якість комунікації та відчуття справедливості податкових рішень.

Форми взаємодії органів публічної влади з громадськістю у податковій сфері є різноманітними та охоплюють публічні консультації, обговорення регіональних бюджетів, доступ до відкритих даних, цифрові сервіси інформування та зворотного зв'язку. Дослідження показують, що участь громадян у процесах, пов'язаних із формуванням податкової політики на місцевому рівні, підвищує підзвітність органів влади та впливає на структуру податкових рішень [14; 16]. Водночас ефективність таких форм участі значною мірою залежить від їх реального, а не формального характеру.

Важливим чинником розвитку взаємодії з громадськістю є використання цифрових інструментів і відкритих даних. Застосування інформаційних платформ і аналітичних рішень на основі відкритих податкових даних створює додаткові можливості для громадського контролю та підвищення прозорості податкового адміністрування [19]. Разом з тим цифровізація не усуває повністю комунікативні бар'єри, якщо не супроводжується зрозумілими поясненнями податкових рішень і належною інституційною підтримкою.

В українських умовах правові засади взаємодії органів публічної влади з громадськістю у податковій сфері формально закріплені, зокрема, через законодавство про доступ до публічної інформації [4]. Проте практики залучення громадян до податкових питань часто залишаються фрагментарними та обмежуються інформуванням, що знижує потенціал громадської участі як інституційного механізму публічного управління. Це посилює актуальність аналізу проблем функціонування таких механізмів на регіональному рівні та потребу в їх подальшому вдосконаленні.

Функціонування інституційних механізмів податкового управління на регіональному рівні виявляє низку системних проблем, що знижують результативність реалізації податкової політики та обмежують її вплив на розвиток територій. Однією з ключових проблем залишається невідповідність між формально задекларованими повноваженнями регіональних і місцевих органів влади та їх реальною інституційною спроможністю здійснювати податкове управління в умовах децентралізації. Це проявляється у залежності регіональних бюджетів від централізованих рішень і обмежених можливостях впливу на параметри податкових надходжень [5; 7].

Суттєвим стримувальним чинником є фрагментарність нормативно-правового регулювання податкових відносин, що ускладнює узгодження податкової політики з цілями регіонального розвитку. Часті зміни податкового законодавства та нестабільність правил адміністрування створюють додаткові ризики для органів публічної влади й платників податків, знижуючи передбачуваність управлінських рішень і інвестиційну привабливість регіонів [10; 13].

Окрему групу проблем формує недостатній рівень координації між державним, регіональним і місцевим рівнями публічного управління. Відсутність ефективних механізмів горизонтальної та вертикальної взаємодії призводить до дублювання функцій, розмиття відповідальності та неузгодженості податкових інструментів із програмами соціально-економічного розвитку територій [3; 12]. За таких умов навіть формально ефективні інституційні рішення не забезпечують очікуваного управлінського ефекту.

Проблемним залишається і комунікаційний вимір податкового управління. Практики взаємодії органів публічної влади з громадськістю часто мають формальний характер і зводяться до інформування без реального врахування позицій платників податків. Це обмежує потенціал громадської участі як інституційного механізму підвищення довіри та податкової дисципліни, що підтверджується результатами досліджень поведінкових аспектів оподаткування [15; 18].

У сукупності зазначені проблеми свідчать про те, що інституційні механізми податкового управління на регіональному рівні потребують не лише нормативного вдосконалення, а й системних змін у підходах до управлінської координації, комунікації та інституційного розвитку. Саме це зумовлює необхідність пошуку практично орієнтованих напрямів удосконалення податкового управління з урахуванням регіональної специфіки та сучасних викликів публічного управління.

Удосконалення інституційних механізмів публічного управління податковою системою на регіональному рівні потребує комплексного підходу, спрямованого на підвищення узгодженості управлінських рішень, інституційної спроможності органів влади та якості взаємодії з громадськістю. Одним із ключових напрямів є посилення координації між державними, регіональними та місцевими органами публічної влади у сфері податкового управління. Йдеться не лише про формальний розподіл повноважень, а про створення стабільних механізмів вертикальної та горизонтальної взаємодії, що забезпечують узгодження податкових інструментів із цілями регіонального розвитку.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток інституційної спроможності регіональних органів публічної влади у сфері податкового управління. Це передбачає підвищення професійної компетентності управлінських кадрів, удосконалення аналітичних і прогностичних інструментів, а також формування сталих управлінських практик, орієнтованих на довгострокові результати. Інституційне зміцнення регіонального рівня дозволяє зменшити залежність від централізованих рішень і підвищити адаптивність податкової політики до соціально-економічних особливостей територій.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку інструментів електронної взаємодії з громадськістю у податковій сфері. Цифрові платформи, відкриті дані та електронні сервіси мають розглядатися не лише як технічні засоби інформування, а як елементи інституційного механізму, що забезпечують прозорість, зворотний зв'язок і підвищення довіри до

податкових інститутів. Ефективність таких інструментів зростає за умови їх інтеграції в управлінські процедури та реального врахування результатів громадської взаємодії.

Перспективним напрямом удосконалення інституційних механізмів є інтеграція податкової політики в систему регіонального стратегічного планування. Узгодження податкових рішень із програмами соціально-економічного розвитку, інвестиційними стратегіями та бюджетним плануванням створює умови для підвищення передбачуваності податкового середовища й посилення інвестиційної привабливості регіонів. Такий підхід сприяє переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної моделі публічного управління податковою системою на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено комплексне осмислення інституційних механізмів публічного управління податковою системою в контексті регіональної політики та взаємодії з громадськістю. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації податкова система виходить за межі суто фінансового інструменту та набуває ознак багаторівневого управлінського механізму, ефективність якого визначається якістю інституційного середовища, узгодженістю рішень між рівнями влади та рівнем довіри з боку платників податків. Показано, що результативність податкової політики на регіональному рівні значною мірою залежить від інституційної спроможності органів публічної влади, стабільності нормативного регулювання та інтеграції податкових інструментів у систему регіонального стратегічного планування.

Аналіз управлінського та інституційного вимірів податкової системи дозволив виявити низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю координації, обмеженням використання потенціалу громадської участі та переважанням формальних підходів до прозорості й комунікації. Доведено, що розвиток інституційних механізмів податкового управління потребує не лише нормативних змін, а й трансформації управлінських практик у напрямі підвищення підзвітності, відкритості та орієнтації на довгострокові цілі регіонального розвитку.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з поглибленим аналізом впливу цифровізації на інституційні механізми податкового управління, дослідженням поведінкових аспектів податкової дисципліни на регіональному рівні, а також із порівняльним вивченням міжнародного досвіду інтеграції податкової політики в систему регіонального врядування. Окремої уваги потребує емпіричне оцінювання ефективності інструментів громадської участі у формуванні та реалізації податкових рішень.

Література:

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін. і доп.). Відомості Верховної Ради України.

2. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змін. і доп.). Відомості Верховної Ради України.

3. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021—2027 роки: затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.

4. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 13.01.2011 № 2939-VI.

5. Луніна І.О. Фіскальна децентралізація в Україні: стан, проблеми та напрями поглиблення. Фінанси України. 2018. № 6. С. 7—24.

6. Мельник В.М. Податкова система України в умовах трансформації публічного управління. Економіка України. 2019. № 3.

7. Кравченко С.О. Публічне управління розвитком територій в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2020.

8. Міністерство фінансів України. Звіт з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 01.01.2026).

9. Міністерство фінансів України. Звіт про хід виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки за I квартал 2025 року. Київ, 2025. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 01.01.2026).

10. Martinez-Vazquez J., McNab R. Fiscal decentralization and economic growth. World Development. 2003. Vol. 31, No. 9. Pp. 1597—1616. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00109-8](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00109-8).

11. Kyriacou A.P., Muinelo-Gallo L., Roca-Sagales O. Fiscal decentralization and regional disparities: the importance of good governance. Papers in Regional Science. 2015. Vol. 94, No. 1. Pp. 89—107. <https://doi.org/10.1111/pirs.12061>.

12. Kyriacou A.P., Muinelo-Gallo L., Roca-Sagales O. Regional inequalities, fiscal decentralization and government quality. Regional Studies. 2017. Vol. 51, No. 6. Pp. 945—957. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1150992>.

13. Ezcurra R., Pascual P. Fiscal decentralization and regional disparities: evidence from several European Union countries. Environment and Planning A. 2008. Vol. 40, No. 5. Pp. 1185—1201. <https://doi.org/10.1068/a39195>.

14. Allers M., Rienks H. Voters' influence on local tax policy. European Journal of Political Economy. 2024. Vol. 85. Article 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102575>.

15. McNamara T., Mosquera R. Government transparency and tax compliance: evidence from an artefactual experiment supplemented with administrative data. Journal of Economic Behavior & Organization. 2025. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107042>.

16. Barnes L., Blumenau J., Lauderdale B.E., Vivyan N. Public preferences over changes to the composition of government tax revenue. British Journal of Political Science. 2024. Vol. 54, No. 4. Pp. 1457—1467. <https://doi.org/10.1017/S0007123424000127>.

17. Mohammed H., Tangl A. Taxation perspectives: analyzing the factors behind viewing taxes as punishment — a comprehensive study of taxes as service or

strain. Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17, No. 1. Article 5. <https://doi.org/10.3390/jrfm17010005>.

18. Kirchler E., Hoelzl E., Wahl I. Enforced versus voluntary tax compliance: the "slippery slope" framework. Journal of Economic Psychology. 2008. Vol. 29. Pp. 210—225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>.

19. Cha T. Open government data for machine learning tax applications. Proceedings of the ACM International Conference. 2020. <https://doi.org/10.1145/3396956.3397002>

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the State Regional Development Strategy for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On access to public information", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

5. Lunina, I.O. (2018), "Fiscal decentralization in Ukraine: state, problems and directions of deepening", Finansy Ukrainy, vol. 6, pp. 7—24.

6. Melnyk, V.M. (2019), "The tax system of Ukraine in the context of public administration transformation", Ekonomika Ukrainy, vol. 3.

7. Kravchenko, S.O. (2020), Publichne upravlinnia rozvytkom terytorij v umovakh detsentralizatsii [Public administration of territorial development under decentralization], NADU, Kyiv, Ukraine.

8. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Report on the implementation of the Public Financial Management Reform Strategy for 2024", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Report on the implementation of the Action Plan for the Public Financial Management Reform Strategy for 2022—2025 (Q1 2025)", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 1 January 2026).

10. Martinez-Vazquez, J. and McNab, R. (2003), "Fiscal decentralization and economic growth", World Development, vol. 31, no. 9, pp. 1597—1616, [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00109-8](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00109-8).

11. Kyriacou, A.P., Muinelo-Gallo, L. and Roca-Sagales, O. (2015), "Fiscal decentralization and regional disparities: the importance of good governance", Papers in Regional Science, vol. 94, no. 1, pp. 89—107, <https://doi.org/10.1111/pirs.12061>.

12. Kyriacou, A.P., Muinelo-Gallo, L. and Roca-Sagales, O. (2017), "Regional inequalities, fiscal decentralization and government quality", Regional Studies, vol. 51, no. 6, pp. 945—957, <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1150992>.

13. Ezcurra, R. and Pascual, P. (2008), "Fiscal decentralization and regional disparities: evidence from several European Union countries", Environment and Planning A,

vol. 40, no. 5, pp. 1185—1201, <https://doi.org/10.1068/a39195>.

14. Allers, M. and Rienks, H. (2024), "Voters' influence on local tax policy", European Journal of Political Economy, vol. 85, article 102575, <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102575>.

15. McNamara, T. and Mosquera, R. (2025), "Government transparency and tax compliance: evidence from an artefactual experiment supplemented with administrative data", Journal of Economic Behavior & Organization, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107042>.

16. Barnes, L., Blumenau, J., Lauderdale, B.E. and Vivyan, N. (2024), "Public preferences over changes to the composition of government tax revenue", British Journal of Political Science, vol. 54, no. 4, pp. 1457—1467, <https://doi.org/10.1017/S0007123424000127>.

17. Mohammed, H. and Tangl, A. (2024), "Taxation perspectives: analyzing the factors behind viewing taxes as punishment", Journal of Risk and Financial Management, vol. 17, no. 1, article 5, <https://doi.org/10.3390/jrfm17010005>.

18. Kirchler, E., Hoelzl, E. and Wahl, I. (2008), "Enforced versus voluntary tax compliance: the "slippery slope" framework", Journal of Economic Psychology, vol. 29, pp. 210—225, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>.

19. Cha, T. (2020), "Open government data for machine learning tax applications", Proceedings of the ACM International Conference, <https://doi.org/10.1145/3396956.3397002>.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2026 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

Б. В. Гречаник,

д. е. н., доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0591-1001>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.304

ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ У ТРАНСПОРТНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

B. Grechanyk,

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

PROBLEMS OF SELECTING AND JUSTIFYING THE FEASIBILITY OF IMPLEMENTING INFRASTRUCTURE PROJECTS IN UKRAINE'S TRANSPORT SYSTEM ON THE BASIS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

У статті досліджено проблеми вибору та обґрунтування доцільності реалізації інфраструктурних проєктів у транспортній системі країн сучасного світу в умовах невизначеності та системних ризиків.

Проаналізовано існуючі інструменти та обмеження, які лежать в основі процесу (моделі) ухвалення рішення щодо вибору форми реалізації таких проєктів: чи на засадах ППП (так звані "ППП-проєкти"), чи на основі "бюджетного фінансування".

Узагальнено підходи до оцінювання ефективності таких моделей та визначено ключові фактори впливу на процес ухвалення рішення, зокрема фінансові, інституційні та безпекові, з урахуванням можливих ризиків та їх розподілу між учасниками проєкту. Обґрунтовано доцільність застосування багатокритеріальних і сценарних методів аналізу, а також елементів "аналізу упередженостей" з метою підвищення рівня керованості означеним процесом.

Розроблено алгоритм ухвалення рішення щодо доцільності (недоцільності) реалізації проєктів у сфері транспортної інфраструктури України на засадах ППП, з урахуванням практичного досвіду проєктної діяльності у транспортній галузі країн ЄС, та розкрито зміст його основних етапів.

The article examines the key problem of the decision-making process for the implementation of large-scale projects in the field of transport infrastructure (TIS) on the basis of public-private partnerships (PPPs).

The relevance of the topic is due to the unprecedented scale of destruction of Ukraine's transport system as a result of full-scale armed aggression by the Russian Federation, which has significantly complicated its functioning, disrupted logistical links, and exacerbated the problem of limited financial, institutional, and managerial resources. In such conditions, public-private partnership is seen as one of the key instruments for the restoration and development of transport infrastructure, capable of combining the interests of the state, local self-government, and the private sector.

The paper analyses and summarises the role of public-private partnerships in the implementation of infrastructure projects in the transport systems of modern countries. The main models of decision-making on "PPP-projects" are systematised, in particular regulatory and institutional, economic and optimisation, risk-oriented, strategic and adaptive, and socio-multi-criteria models. It is shown that

in conditions of uncertainty, traditional financial and economic approaches to evaluating decision-making models for "PPP-projects" are insufficient, as they do not take into account the security, social and institutional factors inherent in the transport sector.

Approaches to evaluating the effectiveness of such models are summarised, and key factors influencing the decision-making process have been identified, in particular financial, institutional, and security factors, taking into account possible risks and their distribution among project participants.

The feasibility of applying multi-criteria and scenario analysis methods, as well as elements of "bias analysis" to improve the manageability of the specified process, has been substantiated.

It has been proven that the integration of adaptive management models with a comprehensive assessment of economic, social, and security effects allows for improved manageability of the decision-making process regarding "PPP-projects".

An algorithm for deciding on the feasibility (or lack thereof) of implementing "PPP-projects" in Ukraine's transport infrastructure has been developed, taking into account practical experience of project activities in the transport sector in EU countries, and the content of its main stages has been revealed.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство (ППП), транспортна система, транспортна інфраструктура (ТІС) України, інфраструктурний проєкт, процес ухвалення рішення, моделі управління.

Key words: public-private partnership (PPP), transport system, transport infrastructure (TIS) of Ukraine, infrastructure project, decision-making process, management models.

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

Сьогодні транспортна система (ТС) будь-якої країни сучасного світу є не лише однією з основних галузей її національної економіки, але й виступає важливою складовою її критичної інфраструктури. Ця теза отримала "абсолютне" підтвердження під час повномасштабної війни РФ проти України, коли збереження логістики внутрішніх пасажиро- і вантажо-перевезень, здатність ТС до оперативного відновлення після масштабних руйнувань внаслідок воєнних дій, а також забезпечення безперервності та регулярності здійснення транспортних потоків критично важливої для нас продукції від країн-партнерів стало одним з визначальних факторів виживання нашої держави — збереження її незалежності та суверенітету [3, 10].

За таких умов, ефективним інструментом щодо забезпечення функціонування вітчизняної транспортної інфраструктури (ТІС) з високим рівнем резистентності, оперативного підчасвоєнного її відновлення, а також післявоєнної відбудови і подальшого розвитку може стати впровадження, у цій сфері, інноваційної моделі управління на основі проєктно-орієнтованого підходу та публічно-приватного партнерства (ППП) [2, 15]. Це означає, що своєрідним "базисом" переважної більшості процесів відновлення, відбудови і розвитку ТС України виступатиме сукупність середніх і великих інфраструктурних проєктів у транспортній галузі, підготовка та реалізація яких здійснюватиметься на засадах ППП.

Можливість вирішення означеної вище проблеми у такий спосіб видається цілком реалістичною та обгрунтованою — з огляду на досвід економічно розвинених країн, — однак це породжує цілий спектр інших важливих питань: починаючи від вибору самої моделі (тобто, яку саме модель ППП доцільно використовувати у тій чи іншій складовій української ТІС) [2], і до проблеми оптимізації процесу її впровадження (тобто, ухвалення ключових рішень у сфері проєктного менеджменту на засадах публічно-приватного партнерства).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Масштаби руйнувань вітчизняної транспортної системи впродовж п'яти років виснажливої війни РФ проти України набувають загрозливих обрисів. Так, станом на листопад 2024 року "загальна оцінка прямих збитків інфраструктури України досягла майже 170 млрд дол. США через бойові дії та ракетні атаки, що включає пошкодження та руйнування транспортних об'єктів, житлового фонду та інших критичних секторів" [5]. При цьому, "прямі збитки ТІС оцінюються приблизно в 38,5 млрд дол. США" [5].

За цей період війни (лютий 2022 р. — листопад 2024 р.) "було пошкоджено або зруйновано понад 26 тис км автомобільних доріг (їх вартість складає приблизно 28,3 млрд дол. США) та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення" [5]. У залізничному секторі "збитки оцінюються приблизно в 4,3 млрд дол. США, включно з пошкодженнями шляхів, станцій та логістичних об'єктів" [5].

Оцінка прямих втрат авіаційного сегменту вітчизняної ТІС (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки, аеронавігаційного обладнання) "складає близько 2,0 млрд дол. США, а збитки у портовій інфраструктурі та дотичних до неї підприємств оцінюються у 0,85 млрд дол. США" [5].

Глибоко усвідомлюючи існуючі нині безпрецедентні загрози щодо територіальної цілісності, державності та суверенітету України, всю складність ситуації, у якій зараз перебуває її критична інфраструктура загалом і транспортна система зокрема, а також розуміючи об'єктивно існуючу обмеженість можливостей щодо її відновлення та відбудови, науковий пошук українських вчених у сфері управління транспортною галуззю "перерієнтовується" на прикладні аспекти функціонування публічно-приватних партнерств, розглядаючи їх як дієвий інструмент для вирішення означених вище проблем.

Так, Барбір І. М. у своїй дисертаційній роботі констатує, що "залучення ДПП у сучасних умовах виявляється одним із найефективніших механізмів розвитку та удосконалення економічної складової у публічному адмініструванні" [1]. Разом з тим вона робить висновок, що "рівень використання потенціалу державно-приватного партнерства для розвитку економічної та соціальної інфраструктури національної економіки є недостатнім" [1], вбачаючи основну причину такої ситуації у "застарілій нормативній базі" та "високому рівні корупційних ризиків" [1]. Тож дослідниця обґрунтовує необхідність внесення конкретних змін до українського законодавства у цій сфері з метою "мінімізації корупційних ризиків та залучення іноземних інвесторів через електронні торгові системи", а також пропонує "створити нову інституцію публічного управління, яка аналізуватиме регуляторну політику щодо здійснення інвестиційних процесів та укладення договорів із ДПП, зокрема у сфері автомобільного транспорту" [1].

Таку позицію поділяє інша українська дослідниця, Петруха Н. М., яка, вважаючи основними перешкодами щодо можливості динамічного розвитку вітчизняної ТІС на основі ППП "корупцію, монополії, низький рівень державної підтримки та обмежений управлінський потенціал" [9], переконує у необхідності "впровадження системних реформ, поліпшення інвестиційного клімату" та "використанні нових технологій та інноваційних підходів... в контексті "зеленої" відбудови" [9].

Своєрідним продовженням наведених вище пропозицій, чи навіть їх подальшим розвитком, можна вважати дисертаційну роботу Рибки О. В., у якій автор, наголошуючи на тому, що "ДПП виступає не лише як фінансовий, але і як інституційний механізм трансферу передових технологій" [11], пропонує "створити публічну інституцію... — Агентство інвестиційної діяльності та державно-приватного партнерства при КМУ" [11].

Узагальнюючи результати аналізу наукового доробку за означеним напрямом інших українських дослідників, зокрема Жигалкевич Ж. М. і Стеценка Д. М. [25], Косач І. А. [6], Красностанової Н. Е. і Сергієнка В. Ю. [7], Круглова В. В. [8], Ментух Н. Ф. [20] можна дійти висновку про схожість їх позицій щодо перспектив впровадження публічно-приватного партнерства у сфері

транспортної інфраструктури з метою її відновлення та розвитку.

Водночас слід зауважити, що серед численних публікацій вітчизняних науковців за означеним напрямом практично відсутні роботи, які б досліджували проблеми обґрунтування та вибору оптимальної моделі ППП для конкретного сегменту ТІС. Більш того, навіть питання самої організації такого процесу — процесу, результатом якого є "ухвалення рішення" щодо доцільності (чи недоцільності) створення ППП для реалізації конкретного інфраструктурного проєкту у транспортній галузі України — є малодослідженими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення алгоритму ухвалення рішення (з деталізацією та визначеними параметрами основних його етапів) щодо доцільності реалізації інфраструктурних проєктів у транспортній системі України на засадах ППП, з урахуванням сучасних підходів і практичного досвіду економічно розвинених країн. Це забезпечить підвищення рівня керованості процесом ухвалення рішення щодо "ППП-проєктів", і, тим самим, сприятиме зростанню ефективності управління розвитком (відновлення) вітчизняної ТІС на засадах публічно-приватного партнерства.

Методологічною основою дослідження виступала сукупність взаємодоповнюючих наукових підходів, які дозволили розробити вказаний вище алгоритм на основі узагальненої класифікації моделей ухвалення рішення (що передбачає і можливість його "відхилення") щодо реалізації проєктів у сфері ТІС на засадах ППП, а саме: системний підхід — для ідентифікації ППП як складної багаторівневої соціально-економічної системи; інституційний підхід — для розгляду процедури ухвалення рішення як процесу, що визначається формальними та неформальними правилами, правовими нормами й організаційними обмеженнями; економіко-оптимізаційний підхід — для оцінювання економічної ефективності використання моделей управління; ризик-орієнтований підхід — в процесі аналізу, розподілу та управління ризиками транспортних "ППП-проєктів"; багатокритеріальний підхід — для поєднання різних критеріїв оцінювання (стратегічних, економічних, соціальних, екологічних); адаптивний підхід — для врахування динамічних змін у зовнішньому середовищі та можливості перегляду рішень упродовж життєвого циклу проєкту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як уже зазначалося раніше, серед наукового доробку українських вчених і практиків у сфері управління розвитком ТІС не часто зустрічаються публікації, які б представляли результати ґрунтовних і комплексних досліджень щодо оптимального вибору моделі ППП з метою її використання у конкретному сегменті транспортної системи України, чи навіть самої організації процедури ухвалення рішення щодо реалізації інфраструктурного проєкту у цій сфері на засадах публічно-приватного партнерства.

Разом з тим, багато хто з українських дослідників у своїх роботах, використовуючи різні підходи, інструменти, критерії та обмеження, досліджує окремі моделі ухвалення таких рішень, пов'язаних з реалізацією "ППП-проектів", та пропонує практичні кроки щодо можливості їх застосування (адаптації) у транспортній системі України.

Попередній аналіз деякої вибірки публікацій українських вчених дозволив здійснити (узагальнено) класифікацію основних моделей ухвалення рішення (за критерієм "логіка прийняття рішень") щодо реалізації проектів у сфері ТІС на засадах публічно-приватного партнерства (табл. 1).

Результати, наведені в табл. 1, свідчать про зростаючий інтерес українських дослідників до проблеми оптимізації процесу ухвалення рішення щодо реалізації інфраструктурних проектів у транспортній галузі України на засадах публічно-приватного партнерства, що, очевидно, можна характеризувати як позитивну тенденцію. Водночас, у цих роботах відсутній ґрунтовний аналіз чи то формалізованих алгоритмів, чи то конкретних підходів, чи то навіть ключових принципів, які мали б лежати в основі такого процесу. Це вказує на необхідність проведення подальшого дослідження на основі аналізу публікацій зарубіжних вчених у цій сфері.

Ознайомлення з результатами тривалих і різнопланових досліджень, які проводилися зарубіжними науковцями і практиками щодо проблем організації та реалізації проектного менеджменту у сфері ТІС на засадах ППП, свідчить про суттєво значиміші їх наукові здобутки.

Так, австралійським вченим Д. Грімсі (D. Grimsey) і М. К. Льюїсу (M. K. Lewis) у роботі "Чи є публічно-приватне партнерство вигідним з фінансової точки зору?" [18] в процесі дослідження основних процедур ухвалення рішення щодо "ППП-проектів" — на основі системного аналізу методології оцінювання ефективності витрат "ціна-якість-економія" як ключового інструменту ухвалення рішень у сфері проектного менеджменту ТІС — вдалося ідентифікувати (ще на початку 2000 років) чіткі обмеження, що унеможливають (за критерієм "оптимальна модель") застосування певних фінансово-облікових моделей для випадків, коли ухвалення рішення відбувається в умовах домінування "політичної складової" [18].

Інша дослідниця, Ф. Медда (F. Medda), у своїй статті "Підхід на основі теорії ігор до розподілу ризиків у публічно-приватних партнерствах у сфері транспорту" [19], аналізуючи розподіл ризиків між державою та приватним партнером, розглядаючи такий розподіл як "торгівельний процес", а також вивчаючи вплив "асиметрії інформації на контрактні рішення" розробила так звану "ігрову формалізацію для транспортних концесій", що лягло в основу однієї з перших формалізованих ігрових моделей ("гра в торги" — "bargaining game") для розподілу ризиків у транспортних ППП [19]. Слід зауважити, що ця модель тривалий час вважалася "базо-

Таблиця 1. Класифікація моделей ухвалення рішень щодо реалізації проектів у сфері ТІС на засадах ППП (за критерієм "логіка прийняття рішень")

Тип моделі	Сутність моделі	Типові інструменти	Автор (автори)
Нормативно-інституційна	Рішення формується у рамках законодавчих обмежень і регуляторних процедур	Нормативно-законодавчі акти України у сфері публічно-приватного партнерства та інвестиційної діяльності	Барбір І. [1], Ментух Н. [20], Косач І., Кулик О. [6], Рибка О. [11]
Економіко-оптимізаційна	Вибір проекту на основі мінімізації витрат / максимізації суспільної вигоди	Основні інструменти та моделі фінансового менеджменту (NPV, IRR, Value for Money)	Дмитрієва О. [15], Карий О., Процак К., Мавріна А. [4].
Ризик-орієнтована	Ключовим критерієм є розподіл та управління ризиками	Інструменти управління ризиками (матриця розподілу ризиків, аналіз чутливості)	Барбір І. [1], Красностанова Н., Сергієнко В. [7]
Стратегічно-адаптивна	Рішення ухвалюється з урахуванням невизначеності (кризи, війна, відбудова)	Метод сценаріїв, метод реальних опціонів	Жигалкевич З., Стеченко Д. [25] Петруха Н. [9]
Соціально-багато-критеріальна	Пошук балансу між економічними, соціальними й екологічними ефектами	Методи: MCDA (аналіз рішень за багатьма критеріями); АНР (аналітичний ієрархічний процес); Делфі	Круглов В. [8], Дмитрієва О. [15], Косач І., Кулик О. [6]

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 4, 6, 8, 9, 11, 15, 25].

вою теоретичною моделлю для державного вибору структури контракту" [19].

Заслугує на увагу, також, і практичний підручник "Публічно-приватне партнерство: принципи політики та фінансування" [23] опублікований англійським науковцем-практиком Е. Р. Йескомбом (E. R. Yescombe), у якому докладно описані прикладні засади загального процесу декомпозиції рішень проектного менеджменту у сфері ТІС на засадах ППП [23]. Варто зазначити: незважаючи на те, що цей підручник було видано ще у 2007 році, ключові його положення і досі вважаються актуальними для ухвалення рішень такого характеру, з урахуванням контрактних механізмів й обмежень (наприклад, так звані типові "точки прийняття рішень" ("decision points") у транспортних ППП) [23].

Не менш актуальними, інформативними і такими, що мають прикладну цінність для означеної сфери є сучасні публікації інших зарубіжних науковців. Зокрема, робота "Економіка публічно-приватного партнерства: базовий посібник" [17] (автори Р. Фішер (R. Fischer), Е. Енгель (E. Engel) та А. Галетович (A. Galetovic)) чітко і структуровано розкриває економічний підхід до питання "коли обирати" ППП і "як оцінювати контрактні та фінансові наслідки", тим самим виступаючи своєрідним "фундаментом для політико-економічних рішень у транспорті" [17].

У публікації "Мегапроекти та ризики: анатомія амбіцій" [14] її автори Н. Брузеліус (N. Bruzelius), Б. Флівб'єрг (B. Flyvbjerg), і В. Ротенгаттер (W. Rothengatter) спрямували основний вектор дослідження на проблему так званих "системних когнітивних упереджень" (оптимізм, недооцінка витрат, переоцінка вигод), що є кри-

тично важливим для великих транспортних проєктів у процесі формування моделей "ухвалення об'єктивних рішень і оцінювані ризиків" [14].

Ще одна група зарубіжних науковців-практиків опублікувала, за редакцією Цз. Чжао (J. Zhao), результати проведеного дослідження "Публічно-приватне партнерство: динамічна модель дискретного вибору для оцінки співвідношення ціни та якості (дорожні проєкти)" [24], головним здобутком якого є обґрунтування доцільності використання динамічної дискретної моделі для оцінювання ефективності проєкту на основі співвідношення "ціна-якість" на стадії відбору (модель "Value for Money ex-ante"), що дозво-

Таблиця 2. Порівняльна матриця методологій ухвалення рішень у сфері проєктного менеджменту ТІС на засадах ППП

Методологія, тип моделі	Що вирішує (сутність моделі)	Сильні сторони	Обмеження	Типові етапи застосування
1. Value for Money (VfM)	Обґрунтовує вибір: ППП чи "бюджет"?	Фіскальна дисципліна, стандартизація	Ризик маніпуляцій, чутливість до припущень,	Попередній відбір
2. Ігрові моделі (Game Theory)	Розподіл ризиків, стимулів	Формалізація стратегічної взаємодії	Складність "емпіричного калібрування"	Контрактування
3. Моделі MCDM (AHP, FANP, TOPSIS)	Вибір проєкту – вибір партнера	Врахування нефінансових факторів	Суб'єктивність експертів	Стратегічний вибір
4. Динамічний дискретний вибір	Динамічний вибір моделі фінансування	Врахування часу й невизначеності	Високі вимоги до якості даних	Ех-ante аналіз
5. Реальні опціони (ROA)	Гнучкість інвестиційних рішень	Використання в умовах "високої невизначеності"	Складність для державних інституцій	Великі мегапроєкти
6. Інституційно-політичні моделі	Політичні обмеження	Реалістичність	Низька формалізація	Стратегічна політика
7. Behavioral / Bias analysis	Корекція помилок прогнозування	Пояснює провали проєктів	Не є самостійним інструментом	Контроль і аудит
Пояснення: 1) MCDM (Multi-Criteria Decision-Making) – багатокритеріальні методи ухвалення рішень; 2) AHP (Analytic Hierarchy Process) – метод аналізу ієрархії; 3) FANP (Fuzzy Analytical Network Process) – нечіткий аналітичний мережевий процес; 4) TOPSIS (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution) – методика вибору найкращої альтернативи за близькістю до "ідеального розв'язку"; 5) ROA (Return on Assets) – рентабельність активів; 6) Метод Behavioral – поведінковий метод; 7) Bias analysis – аналіз упередженостей				

Джерело: сформовано автором на основі джерел [12—14, 16—18, 19, 21, 23, 24].

Таблиця 3. Інструментальні критерії щодо вибору і застосування моделі для оптимізації процесу ухвалення рішення у сфері ТІС на засадах ППП

Інструментальні критерії вибору і застосування моделі		
для чого?	коли?	з якою метою?
1. Модель "Система підтримки прийняття рішень"		
– для структурування процесу ухвалення рішень на всіх етапах життєвого циклу ППП	– на всіх фазах життєвого циклу: ідентифікація → підготовка → закупівля → реалізація → моніторинг	– щоб уникнути хаотичних або політизованих рішень; – щоб зробити вибір моделі ППП логічним і прозорим; – щоб забезпечити міждисциплінарність
2. Модель транзакційних витрат		
– для вибору оптимальної структури контракту та процедури закупівлі	– під час планування тендерної стратегії та розробки контракту; – на етапі вибору приватного партнера	– щоб мінімізувати витрати на переговори, моніторинг контроль; – щоб забезпечити конкурентність; – щоб визначити реалістичні інституційні вимоги
3. Модель фінансування та управління ризиками через облігації та деривативи		
– для структурованого оцінювання джерела фінансування та варіантів управління ризиками	– на етапі фінансового структурування ППП-проєкту (перед укладанням контракту та під час оновлення фінансової моделі).	– щоб вибрати найбільш стабільну модель фінансування; – щоб хеджувати ризики процентних ставок, інфляції, нестабільності доходів; – щоб забезпечити привабливість проєкту
4. Модель багатокритеріального підходу до рішення (з урахуванням інтересів стейкхолдерів)		
– для врахування різних цілей: уряду, приватного партнера, громадськості, регуляторів	– на етапі планування проєкту (стратегічних консультацій); – під час оцінки Value-for-Money, коли суто фінансових показників недостатньо	– щоб зменшити соціальні конфлікти; – щоб підвищити легітимність проєкту; – щоб не лише отримати фінансовий результат, але й врахувати економічні, соціальні й політичні аспекти проєкту
5. Модель балансу між стандартизацією та контекстом		
– для розуміння, коли слід застосовувати універсальні (типові) рішення, а коли адаптувати модель до умов конкретної країни чи регіону	– на етапі розроблення нормативної бази для ППП; – під час підготовки проєктів у країнах з різним інституційним середовищем	– щоб підвищити передбачуваність процесів; – щоб зберегти гнучкість для специфічних випадків (наприклад, у країнах з слабкими інституціями)
6. Модель "Інституційно-багаторівнева"		
– для аналізу того, як рішення на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях впливають на ППП	– під час визначення регуляторних рамок та узгодження політик; – на етапах розроблення та впровадження проєкту	– щоб забезпечити узгодженість рішень між рівнями влади; – щоб уникнути протиріч між законами, нормами та очікуваннями усіх сторін
7. Модель ухвалення рішень в умовах фінансової невизначеності		
– для врахування нестабільності бюджетних потоків, змін доступності приватного фінансування, макроекономічних ризиків	– на етапі фінансового моделювання та оцінювання ризиків; – коли держава не може гарантувати стабільність фінансування проєкту	– щоб оцінити чутливість проєкту до змін зовнішніх умов; – щоб забезпечити можливість ухвалити рішення про коригування контракту, зменшення ризиків або зміну моделі ППП

Джерело: сформовано автором на основі джерела [22].

ляє державним інституціям формалізувати процедуру вибору оптимальної форми фінансування з урахуванням фактору невизначеності [24].

Цілком очевидно, що представлені результати аналізу кожної окремої публікації з вибірки ключових робіт в означеній сфері є цікавими та інформативними як в теоретичній, так і в практичній площині. Водночас — з огляду на зростаючу нині багатоваріантність ситуацій у сфері управління розвитком транспортної системи (це твердження є справедливим для будь-якої сфери сучасного світу, внаслідок зростання динаміки перебігу процесів в усіх складових суспільної системи), — можливості їх прикладного використання можна суттєво розширити, провівши порівняльний аналіз описаних вище методів і підходів за ознаками прикладного характеру.

Результати такого аналізу наведені в табл. 2.

Представлені у табл. 2 дані характеризуються суттєво вищим рівнем прикладної значимості, оскільки вони мають "спільний знаменник" — сформований на основі чітко виписаних критеріальних ознак, — що дозволяє порівнювати різні методології ухвалення рішення, враховуючи багатоваріантність ситуації, з метою вибору оптимальної для конкретного випадку.

Завершуючи аналіз ключових публікацій зарубіжних дослідників щодо організації процесу ухвалення управлінського рішення у сфері ТІС на засадах ППП, не можна залишити без уваги фундаментальну роботу грецької дослідниці А. Румбуцос (А. Roumboutsos) "Публічно-приватне партнерство в транспортній галузі: тенденції та теорія" [22]. У цій книзі її авторка, на основі системного підходу та органічного поєднання теоретичних засад і практичних кейсів у транспортній галузі, дає обґрунтовану відповідь на ключове питання: "Чому ті чи інші моделі "успішно" працюють в одних країнах, але "дають збій" в інших?"

Цілком очевидно, що пошук відповіді на це питання є особливо актуальним для української транспортної галузі. Тож подальший проблемно-орієнтований аналіз роботи А. Румбуцос дозволив визначити інструментальні критерії щодо вибору та застосування конкретного типу моделі з метою оптимізації процесу ухвалення рішення для "ППП-проектів" у сфері ТІС (табл. 3).

Отже, за результатами, отриманими на попередніх етапах проведеного дослідження, можна зробити деякі висновки та узагальнення, а потім перейти до його завершальної частини.

1. Вибір тієї чи іншої моделі як "оптимального алгоритму для ухвалення рішення" слід розглядати не "ізолювано", а системно, тобто з урахуванням того, що більшість моделей є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими (наприклад, система підтримки ухвалення рішень використовує елементи з фінансових моделей, моделей ризику та інституційного контексту).

2. Створення успішного публічно-приватного партнерства у транспортній галузі з метою реалізації інфраструктурного проекту — це не лише фінансова угода, а багатовимірний процес ухвалення рішення, який має балансувати між економічною доцільністю, управлінською структурою, контекстом, ризиками та інтересами усіх зацікавлених сторін.

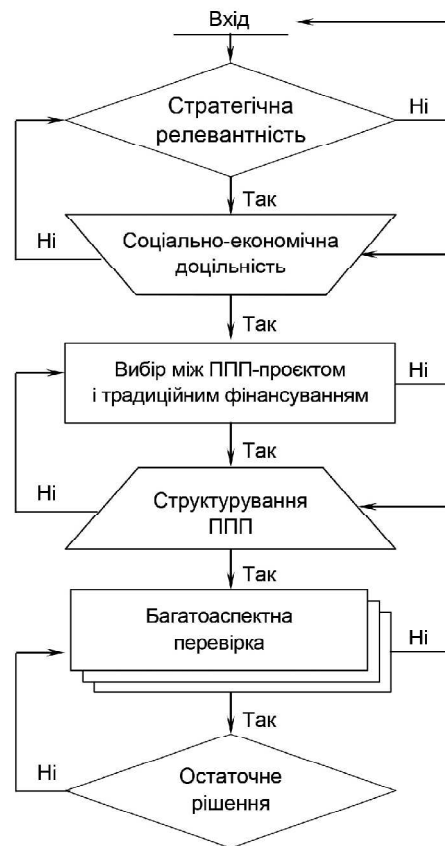


Рис 1. Алгоритм ухвалення рішення щодо доцільності (недоцільності) реалізації проектів у сфері ТІС України на засадах ППП

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1, 2, 11, 15, 22, 23].

3. Моделі ухвалення рішення щодо реалізації інфраструктурного проекту у сфері ТІС на засадах ППП чи на основі "бюджетного фінансування" повинні бути адаптивними. Це зумовлено тим, що життєвий цикл проектів такого типу є, зазвичай, довготривалим, а отже економічні, політичні та регуляторні умови за цей період можуть суттєво змінюватися. Саме тому, рішення, які ухвалюють на ранніх етапах повинні враховувати майбутню невизначеність.

Згідно з логікою проведення дослідження, його завершальний етап стосуватиметься проблем вибору та обґрунтування моделі ухвалення рішення щодо можливості (доцільності) реалізації проектів у сфері української транспортної інфраструктури на засадах публічно-приватного партнерства.

На основі системного і комплексного аналізу зазначених вище публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців-практиків можна запропонувати загальний алгоритм такої моделі (рис. 1).

Подальша робота над конкретизацією і деталізацією (змістовим наповненням) основних етапів представленого алгоритму (рис. 1), — а це передбачало: 1) вибір базової методики моделі (у даному випадку це методика ex-ante); 2) використання кращих практик проектної діяльності на засадах публічно-приватного партнерства у транспортній галузі країн ЄС; 3) адаптацію апробованих ефективних моделей ухвалення рішення щодо реалізації "ППП-проектів" до умов функціонування транс-

Таблиця 4. Основні етапи процесу ухвалення рішення щодо доцільності реалізації проєктів у сфері ТІС України на засадах ППП (модель ex-ante)

Рівень рішення	Ключове питання	Основні інструменти	Критерії проходження	Результат → Рішення
I. Стратегічна релевантність	Чи відповідає проєкт стратегічним цілям розвитку (відновленню) ТІС?	Аналіз стратегій (ДСПР, ТЕН-Т, регіональні плани); Аналіз доступності	Відповідність довгостроковим цілям; Суспільна необхідність	Так → Допуск до економічної оцінки Ні → “Відмова”
II. Соціально-економічна доцільність	Чи створює проєкт чисту суспільну вигоду?	Аналіз витрат і вигод (ENPV, ERR, BCR); Аналіз зовнішніх ефектів	ENPV > 0; ERR > “соціальної ставки дисконту”	Так → Проєкт допустимий незалежно від моделі Ні → “Відмова”
III. Вибір моделі реалізації: ППП чи “бюджет”	Чи дає “ППП-проєкт” більшу цінність, ніж “бюджетна модель”?	Аналіз VfM (ППП чи “державний сектор”); Аналіз сценаріїв; Аналіз “динамічного дискретного вибору”	VfM > 0; Кращий розподіл ризиків; Прийнятний фінансовий вплив	Так → Обґрунтування доцільності ППП Ні → “Відмова”
IV. Структурування контракту	Як оптимально розподілити ризики та стимули?	Ігрові моделі; Ризик-матриці; Реальні опції (ROA)	Ризики передані стороні з найкращою здатністю управління	Оптимальна контрактна модель
V. Поведінковий контроль	Чи не спотворене рішення когнітивними / політичними упередженнями?	Методи прогнозування; Незалежна експертиза	Скориговані прогнози; Зниження рівня “упередженості оптимізму”	Стійке рішення
VI. Інституційна спроможність	Чи здатна держава ефективно управляти ППП?	Комплексна оцінка: – підрозділів ППП; – регуляторної якості; – контракт-менеджменту	Наявність компетенцій та визначених процедур	Так → Готовність до реалізації Ні → “Відмова”
VII. Фінансова стійкість	Чи прийнятні довгострокові зобов’язання?	Аналіз “умовних зобов’язань” та “боргової стійкості”	Відповідність фінансовим обмеженням	Так → Фінансове схвалення Ні → “Відмова”
VIII. Остаточне рішення	Чи “запускати” ППП-проєкт?	Синтез усіх рівнів	Всі ключові рівні пройдені	Так → “Запуск” Ні → “Відмова”

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1, 2, 11, 15, 22, 23].

портної інфраструктури України, — дозволила виокремити кожен етап загального процесу ухвалення рішення такого типу (табл. 4).

Отже, дані табл. 4 не лише виокремлюють кожен етап запропонованого алгоритму ухвалення рішення щодо доцільності реалізації інфраструктурних проєктів у транспортній системі України на засадах ППП, але, й також: розкривають її зміст (з урахуванням ієрархії рівнів); визначають завдання (на основі відповідей на ключові питання); рекомендують використання базових інструментів та окреслюють критеріальні обмеження (з урахуванням досвіду реалізації “ППП-проєктів” у транспортних системах країн ЄС та можливістю їх адаптації до вітчизняних умов). Це дає підстави стверджувати, що використання отриманих результатів у практичній діяльності сприятиме зростанню рівня керованості процесом ухвалення рішення щодо “ППП-проєктів”, і тим самим підвищить ефективність управління розвитком (відновлення) вітчизняної ТІС на засадах ППП.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результати проведеного дослідження встановлено.

1. У транспортній галузі економічно розвинутих країн управління інфраструктурними проєктами на засадах публічно-приватного партнерства сьогодні об’єктивно вважається є найбільш ефективною формою. Це означає, що для України, з огляду на масштаби руйнувань її транспортної інфраструктури та нагальну необхідність її відновлення, відбудови і подальшого розвитку, така форма управління у цій сфері є пріоритетною.

2. Багаторівневість структури транспортної системи — що є характерним, практично, для будь-якої держави сучасного світу — її розміри, різноплановість і складність зумовлюють багатоваріантність ситуацій як у сфері загального управління розвитком галузі, так і у сфері проєктного менеджменту її ТІС. Тож, за таких обставин, суттєво зростають і ймовірність вибору “не найкращого варіанту”, і “ціна” такої помилки, що детермінує, цілком закономірно, необхідність підвищення якості управлінських рішень з означеної проблематики.

3. Організацію процесу ухвалення оптимального рішення щодо доцільності (чи недоцільності) створення ППП для реалізації конкретного інфраструктурного проєкту у транспортній галузі України — з метою зменшення вірогідності помилки та мінімізації її наслідків — доцільно здійснювати у відповідності з запропонованим алгоритмом (рис. 1), основні етапи якого, а також їх параметри, визначені в табл. 4.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення проблеми вибору та обґрунтування тієї чи іншої моделі публічно-приватного партнерства, яка може оптимальною для визначеного сегменту транспортної системи України з метою реалізації конкретного інфраструктурного проєкту.

Література:

1. Барбір І. М. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері автомобільного транспорту в Україні: дис. ... д-ра філософії: 281 — Публічне управління та адміністрування; галузь знань 28 — Публічне управління та адміністрування: НУ “Львівська політехніка”. Львів, 2023. 218 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/23569/disertaciya-barbirim.pdf> (дата звернення 27.12.2025).

2. Гречаник Б. В. Напрями підвищення стійкості та резистивності транспортної інфраструктури України на основі інструментів публічно-приватного партнерства. Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення: матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. С. 749—754.

3. Іванов С. В. Особливості економічної стійкості як важливого складника забезпечення національної безпеки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. № 19 (1), С. 74—79. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-13/22> (дата звернення 27.12.2025).

4. Карий О. І., Процак К. В., Мавріна А. О. Проекти державно-приватного партнерства: ключові проблеми практичної реалізації. Економічний аналіз. 2015. Т. 20. С. 35—44. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/788/0?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 27.12.2025).

5. Київська школа економіки (KSE Institute). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ, 2024. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (дата звернення 27.12.2025).

6. Косач І. А., Кулик О. С. Державно-приватне партнерство як інструмент реалізації проєктів інфраструктурної розбудови. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 12 (14). С. 152—162. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-152-161](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-152-161) (дата звернення 27.12.2025).

7. Красностанова Н. Е., Сергієнко В. Ю. Інноваційні моделі державно-приватного партнерства у розвитку автомобільного транспорту України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 2 (32). С. 69—76. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2025.8> (дата звернення 27.12.2025).

8. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1 (60). С. 63—77.

9. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. Публічне управління і політика. 2024. № 2, С. 29—39. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04> (дата звернення 27.12.2025).

10. Плахотнюк Р. В. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури в Україні в умовах сучасних викликів. Економічний простір. 2024. № 195. С. 47—54. DOI: <https://doi.org/10.30838/ep.195.47-54> (дата звернення 27.12.2025).

11. Рибка О. В. Формування інноваційної моделі управління розвитком державно-приватного партнерства в умовах повоєнного відновлення: дис.... д-ра філософії: 073 — Менеджмент; галузь знань 07 — Управління та адміністрування: КНУТД. Київ, 2025. 277 с.

12. Abdelkader M. E., Zayed T., El Fathali H., Alfalah Gh., Al-Sakkaf A., Moselhi O.. An Integrated Multi-Criteria Decision Making Model for the Assessment of Public

Private Partnerships in Transportation Projects. Mathematics. 2023. Vol. 11, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11163559> (дата звернення 27.12.2025).

13. Biancardi M., Bufalo M., Di Bari A. et al. A strategic options game approach to support PPP investment decisions under risk-sharing mechanisms. Ann Oper Res. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06155-6> (дата звернення 27.12.2025).

14. Bruzelius N., Rothengatter W., Flyvbjerg B. Mega-projects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge University Press, 2014. 25 p. URL: <https://arxiv.org/pdf/1303.7404>

15. Dmytriieva O. I. Public-Private Partnership as an Effective Tool for State Regulation of Innovative Development of Transport Infrastructure. Management. 2020. Vol. 30, no. 2. P. 86—102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.7> (дата звернення 27.12.2025).

16. Estache A., Juan E., Trujillo L. Public-Private Partnerships In Transport. The World Bank, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4436>

17. Fischer R. D., Engel E., Galetovic A. Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide. Cambridge University Press, 2014. 176 p.

18. Grimsey D., Lewis M. K. Are Public Private Partnerships value for money?. Accounting Forum. 2005. Vol. 29, no. 4. P. 345-378. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2005.01.001> (дата звернення 27.12.2025).

19. Medda F. A game theory approach for the allocation of risks in transport public private partnerships. International Journal of Project Management. 2007. Vol. 25, no. 3. P. 213—218. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.003> (дата звернення 27.12.2025).

20. Mentukh N. Legal nature of public-private partnership in the field of construction and operation of transport roads in Ukraine. Aktual'ni problemi pravoznavstva. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 104—109. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.01.104> (дата звернення 27.12.2025).

21. PPP Risk Allocation Tool 2019 Edition — Transport. In collaboration with Allen & Overy. Global Infrastructure Hub. 2019. 220 p. URL: https://cdn.github.org/umbraco/media/3017/gih_rat_transport_art_web.pdf (дата звернення 27.12.2025).

22. Roumboutsos A. Public Private Partnerships in Transport: Trends and Theory. Taylor & Francis Group, 2015. 392 p.

23. Yescombe E. R., Farquharson E. Public-Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance. Butterworth-Heinemann, 2018. 368 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/c2011-0-04354-5> (дата звернення 27.12.2025).

24. Zhao J., Liu H. J., Love P., Greenwood D. J., Sing M. Public-private partnerships: A dynamic discrete choice model for road projects. Socio-Economic Planning Sciences. 2022. P. 101227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101227> (дата звернення 27.12.2025).

25. Zhygalkevych Zh., Stechenko D. Relevance of the Creation and Development of Innovative Technological Structures Based Onpublic-Private Partnership in the Post-War Period. Management. KNTU. 2024. Issue 2 (40). P. 161—177. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.13> (дата звернення 27.12.2025).

References:

1. Barbir, I. M. (2023). "Development of public-private partnership in the field of road transport in Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, NU "Lvivska politekhnika", Lviv, Ukraine.
2. Grechanyk, B. V. (2025). "Directions for increasing the stability and resilience of Ukraine's transport infrastructure based on public-private partnership instruments", *Natsionalna stiiikist (rezylientnist) yak kliuchovyi element natsionalnoi bezpeky: arkhitektura, vyklyky ta shliakhy posylennia: zb. tez I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, 27 lystop. 2025 r., [National resilience as a key element of national security: architecture, challenges, and ways to strengthen it: collection of theses of the I International Scientific and Practical Conference, November 27, 2025], IFNTUOG, Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 749—754.
3. Ivanov, S. V. (2024). "Features of economic stability as an important component of ensuring national security", *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Universytetu Imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne Upravlinnia*, vol. 19 (1), pp. 74—79. <http://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-13/22>.
4. Karyi, O. I., Protsak, K. V., and Mavrina, A. O. (2015). "Public-private partnership projects: key problems of practical implementation", *Ekonomichnyi Analiz*, vol. 20, pp. 35—44, available at: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/788/0?utm_source=chatgpt.com (Accessed: 27 Des 2025).
5. Kyiv School of Economics (KSE Institute). (2024). "Report on direct infrastructure losses from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024", Kyiv, Ukraine, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf (Accessed: 27 Des 2025).
6. Kosach, I. A., and Kulyk, O. S. (2022). "Public-private partnership as a tool for implementing infrastructure development projects", *Naukovi Innovatsii ta Peredovi Tekhnolohii*, vol. 12 (14), pp. 152—162. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12\(14\)-152-161](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-12(14)-152-161).
7. Krasnostanova, N. E., and Serhienko, V. Yu. (2025). "Innovative models of public-private partnership in the development of road transport in Ukraine". *Ekonomichnyi Zhurnal Odeskoho Politekhnicznego Universytetu*, vol. 2 (32), pp. 69—76. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.-2025.8>.
8. Kruhlov, V. V. (2022). "Public-private partnership as a tool for infrastructure restoration of Ukrainian cities", *Aktualni Problemy Derzhavnoho Upravlinnia*, vol. 1 (60), pp. 63—77.
9. Petrukha, N. M. (2024). "Public-private partnership in Ukraine: development prospects and impact on infrastructure restoration", *Publichne Upravlinnia i Polityka*, vol. 2, pp. 29—39. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.04>.
10. Plakhotniuk, R. V. (2024). "Ensuring the stability of critical infrastructure in Ukraine in the face of modern challenges", *Ekonomichnyi Prostir*, vol. 195, pp. 47—54. <https://doi.org/10.30838/ep.195.47-54>.
11. Rybka, O. V. (2025). "Formation of an innovative model for managing the development of public-private partnership in the context of post-war restoration", Ph.D. Thesis, Economy, Kyivskyi nats. un-t tekhnolohii i dyzainu, Kyiv, Ukraine.
12. Abdelkader, M. E., Zayed, T., El Fathali, H., Alfalah, Gh., Al-Sakkaf, A., and Moselhi, O. (2023). "An integrated multi-criteria decision-making model for the assessment of public-private partnerships in transportation projects", *Mathematics*, vol. 11 (16). <https://doi.org/10.3390/math11163559>.
13. Biancardi, M., Bufalo, M., Di Bari, A., et al. (2024). "A strategic options game approach to support PPP investment decisions under risk-sharing mechanisms", *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06155-6>.
14. Bruzelius, N., Rothengatter, W., and Flyvbjerg, B. (2014). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press, Cambridge, Great Britain, available at: <https://arxiv.org/pdf/1303.7404> (Accessed: 27 Des 2025).
15. Dmytriieva, O. I. (2020). "Public-private partnership as an effective tool for state regulation of innovative development of transport infrastructure", *Management*, vol. 30 (2), pp. 86—102. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2019.2.7>.
16. Estache, A., Juan, E., and Trujillo, L. (2008). *Public-Private Partnerships in Transport*, World Bank, Washington, DC, USA. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-4436>.
17. Fischer, R. D., Engel, E., and Galetovic, A. (2014). *Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*, Cambridge University Press, Cambridge, Great Britain.
18. Grimsey, D., and Lewis, M. K. (2005). "Are public private partnerships value for money?", *Accounting Forum*, vol. 29 (4), pp. 345—378. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2005.01.001>.
19. Medda, F. A. (2007). "A game theory approach for the allocation of risks in transport public-private partnerships", *International Journal of Project Management*, vol. 25 (3), pp. 213—218. available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.003>.
20. Mentukh, N. (2024). "Legal nature of public-private partnership in the field of construction and operation of transport roads in Ukraine", *Aktualni Problemy PravoNavstva*, vol. 1 (1), pp. 104—109. <https://doi.org/10.35774/app2024.01.104>.
21. Global Infrastructure Hub (2019), "PPP Risk Allocation Tool: Transport", Sydney, Australia, available at: https://cdn.github.org/umbraco/media/3017/gih_rat_transport_art_web.pdf (Accessed: 27 Des 2025).
22. Roumboutsos, A. (2015). *Public-Private Partnerships in Transport: Trends and Theory*, Taylor & Francis, London, Great Britain.
23. Yescombe, E. R., and Farquharson, E. (2018). *Public-Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Great Britain. <https://doi.org/10.1016/C2011-0-04354-5>.
24. Zhao, J., Liu, H. J., Love, P., Greenwood, D. J., and Sing, M. (2022). "Public-private partnerships: A dynamic discrete choice model for road projects", *Socio-Economic Planning Sciences*, P. 101227. available at: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101227>.
25. Zhygalkevych, Zh., and Stechenko, D. (2024). "Relevance of the creation and development of innovative technological structures based on public-private partnership in the post-war period", *Management*, vol. 2 (40), pp. 161—177. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.13>.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.

УДК 342: 352/354

А. А. Помаза-Пономаренко,
д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії
з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Д. В. Тарадуда,
к. т. н., доцент, професор кафедри управління діяльністю підрозділів
цивільного захисту інституту післядипломної освіти,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.313

АРТИЗМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

A. Pomaza-Ponomarenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Research Laboratory
for Studying Management Problems in the Field of Civil Protection,
National University of Civil Protection of Ukraine
D. Taraduda,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management
of Civil Defense Units, Institute of Postgraduate Education,
Lviv State University of Life Safety

ARTISM OF STATE POLICY

Проаналізовано прояви артизму демократичних та авторитарних держав у зовнішній політиці та його вплив на національну й глобальну безпеку. Під артизмом запропоновано розуміти свідомо сконструйовану публічну репрезентацію політики, спрямовану на легітимізацію силових або примусових дій через апеляцію до універсальних цінностей — демократії, безпеки, прав людини чи боротьби з тероризмом.

Обстоюється думка, що артизм проявляється у селективному застосуванні міжнародного права, моральному релятивізмі та використанні подвійних стандартів, розмиваючи межу між демократичними й авторитарними режимами. На прикладі збройної агресії РФ проти України та військових операцій США проти Венесуели та інших країн демонструється, що агресія як інструмент державної політики не є винятком авторитарних держав, а універсально застосовується незалежно від політичного режиму. Розраховано кумулятивний індекс агресивності США у 2024–2026 рр. (KIA-USA), що відображає частоту, масштаб і повторюваність військових операцій.

На основі сценарного підходу сформульовано прогнози розвитку індексу до 2028 р., а також вказано на потенційні ескалаційні та стримувальні сценарії. Розглянуто принципи керуваної ескалації й асиметричного стримування, підкреслено важливість інституціоналізації політики та підтримки України як суб'єкта безпекової архітектури. Конкретизовано, що раціоналізація та калібрування зовнішньополітичних інструментів дозволяють одночасно стримувати державу-агресора, зменшувати ризики глобальної ескалації та зберігати міжнародний правопорядок. Акцентовано на необхідності впровадження універсальних стандартів відповідальності за агресію, незалежно від форми державного правління, рівня економічного та іншого розвитку, що актуалізує дискусію про роль артизму у формуванні сучасних загроз міжнародній безпеці.

The manifestations of artistry of democratic and authoritarian states in foreign policy and its impact on national and global security are analyzed. Artistry is proposed to be understood as a consciously constructed public representation of policy aimed at legitimizing forceful or coercive actions through an appeal to universal values — democracy, security, human rights or the fight against terrorism.

The idea is argued that artistry manifests itself in the selective application of international law, moral relativism and the use of double standards, blurring the line between democratic and authoritarian regimes. The example of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine and the military operations of the United States against Venezuela and other countries demonstrates that aggression as an instrument of state policy is not an exception for authoritarian states, but is universally applied regardless of the political regime. The cumulative index of US aggressiveness in 2024–2026 (KIA-USA) is calculated, which reflects the frequency, scale and repetition of military operations.

Based on the scenario approach, forecasts for the development of the index until 2028 are formulated, as well as potential escalation and deterrence scenarios are indicated. The principles of managed escalation and asymmetric deterrence are considered, the importance of institutionalizing the policy and support for Ukraine as a subject of the security architecture is emphasized. It is specified that the rationalization and calibration of foreign policy instruments allow simultaneously to deter the aggressor state, reduce the risks of global escalation and maintain international law and order. The emphasis is on the need to introduce universal standards of responsibility for aggression, regardless of the form of state government, the level of economic and other development, which actualizes the discussion about the role of art in the formation of modern threats to international security.

Ключові слова: артизм державної політики, трансформація системи державного управління, децентралізація, інституційне середовище, інститути громадянського суспільства, інституції, загрози, конфлікти, війна, національна безпека, безпековий аспект, демократія, авторитаризм, агресія, гегемонія.

Key words: artism of public policy, transformation of the public administration system, decentralization, institutional environment, civil society institutions, institutions, threats, conflicts, war, national security, security aspect, democracy, authoritarianism, aggression, hegemony.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Американський філософ і політичний економіст Ф. Фукуяма слушно зазначав, що авторитарні держави, на відміну від ліберальних демократій, не визнають рівної гідності своїх громадян; вони можуть це імітувати за допомогою пишномовних конституцій, але в реальності все інакше [15]. Водночас у сучасному світі спостерігається значно складніший феномен: деякі держави, формально декларуючи відданість демократичним цінностям і принципам верховенства права, дозволяють собі практики політичного, економічного й навіть воєнного примусу щодо інших країн. Такі дії, незалежно від ідеологічної риторики, фактично набувають ознак агресії, оскільки ґрунтуються на запереченні рівної гідності не лише власних громадян, а й народів інших держав. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз "артизму" державної політики — здатності політичних режимів майстерно інсценувати

відданість демократії, правам людини та міжнародному праву, одночасно порушуючи їх у практичній площині.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення інституційного розвитку держави за умов невизначеності та нестабільності є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених В. Баштанника, С. Вольфа, Е. Гобсбаума, А. Грамші, П. Гудмана, Р. Дебре, А. Каррантанте, О. Крюкова, Е. Лакло, С. Ліпсета, А. Маркусена, У. Мітчелла, І. Мишак, К. Муффа, Д. Норта, О. Пархоменко-Куцевіл, Г. Поченчук, А. Райхана, Г. Річардсона, Л. Савченко, Г. Ситника, І. Смешка, Р. Стефанчука, С. Томпсона та ін. [1; 4; 6; 7; 9; 11; 13; 14; 15; 17; 20]. Не применшуючи досягнутих вагомих наукових результатів учених, обґрунтовуємо необхідність комплексної розробки засад інституціональної трансформації системи

публічного управління крізь призму визначення особливостей вияву артизму державної політики.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення особливостей вияву артизму демократичних та авторитарних держав, а також їхнього впливу на рівень власної національної та глобальної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Артизм у політиці та мистецтво політичних стратегій актуалізують питання просторів, у яких слід розгортати та чинити опір, та розвитку відносин, які слід встановлювати з інституціями [13]. За цих умов артизм політичні інституції стають співучасниками капіталізму та перестають бути місцем для критичних управлінських практик. При цьому лідери країн, політики та інші зацікавлені актори повністю або частково інструменталізуються, перетворюючись на виконавців руйнування системи зсередини. Опір суспільства все ще можливий, але він може відбуватися поза інституціями, які завуальовано під демократію чинять агресію [там само]. Ця стратегія "виходу агресії" існує в різних версіях, залежно від того, як уявляється майбутнє множини, але дослідники стверджують, що традиційні структури влади, організовані навколо національної держави та представницької демократії, сьогодні стали неактуальними та що вони поступово зникнуть [11]. Звідси віра в те, що множина (сукупність людей, націй, країн та ін.) може ігнорувати існуючі структури влади та зосередити свої зусилля на побудові альтернативних соціально-політичних форм поза межами державної мережі влади [там само].

Теоретичний підхід показує, що суспільство завжди політично інституційоване, і те, що називається "соціальним" і "множинним", є сферою седиментованих політичних практик, які приховують первісні акти умовного політико-правового інституту, зокрема, в державах із президентськими чи президентсько-парламентськими формами правління [2; 3]. Як тимчасове та нестійке вираження умовних практик, кожен порядок є вираженням певної структури владних відносин за будь-якої форми правління. Те, що в певний момент приймається як "природний порядок", завжди є результатом седиментованих гегемонних практик [11].

Дослідники слушно вказують, що гегемонна конфронтація не обмежується традиційними політико-правовими інституціями, а також відбувається в площині множинності місць (не тільки акторів), де конструюється гегемонія, тобто у сфері того, що зазвичай називають протистоянням держави з громадянським суспільством. Гегемонія означає домінуючу роль, перевагу однієї держави, класу чи групи над іншими, що може проявлятися у політичній, економічній, військовій чи культурній сферах [там само]. Саме за цих умов, як стверджував А. Грамші [1], установлюється певне уявлення про світ і визначається специфічне розуміння реальності, те, що автор називає "здоровим глуздом", що забезпечує простір, на якому конструюються специфічні форми суб'єктивності (що передбачають надуманий привілейований стан одних держав над іншими). Прибічники теорії А. Грамші також наголошують на центральності практик артизму у формуванні та поширенні "нездоро-

вого глузду", підкреслюючи вирішальну роль, яку ці практики відіграють у відтворенні або дезартикуляції даної гегемонії [6; 7; 9; 17].

З точки зору гегемонного підходу, артизм-практики мають безпосередній зв'язок з державною політикою, оскільки вони можуть не сприяти відтворенню "здорового глузду", який забезпечує дану гегемонію, та кидають виклик іншим країнам та їх режимам правління. З позиції США вони зреалізували контргегемонну політику Венесуели, що спрямована на вплив інституції, які забезпечують домінуючу гегемонію, з метою здійснення глибоких трансформацій у способі їх функціонування. Ця стратегія "війни позицій" (запропонована А. Грамші [1]) складається з різних практик і втручань, що діють у низці площин: економічній, правовій, політичній і культурній. Політична сфера відіграє одну з вирішальних ролей у цій "війні позицій", оскільки це один із теренів, на основі якого будується умовний "здоровий глузд" й обґрунтовуються суб'єктивні вчинки.

У сучасному суспільстві та виробництві контроль над ресурсами є вирішальним для управління ефектами й афектами. Форми експлуатації, характерні для часів панування ручної праці, замінені новими, які постійно вимагають створення нових потреб і безперервного бажання отримати все більше благ (особливо корисних копалин, які є вичерпними). Щоб підтримувати гегемонію, держава-домінант повинна постійно мобілізувати бажання людей та формувати їхню ідентичність, і культурний простір, щоб за нагоди спрямувати на вчинення актів агресії, які прикриваються "здоровим глуздом". У межах цього дослідження ми не виступаємо за суто інституційну концепцію політики чи за віднесення артизм-практик до традиційної сфери світоустрою, а за артикуляцію різних способів політичного втручання держав-домінантів до сфер суспільної життєдіяльності держав-мішеней. Сьогодні, коли домінуючий дискурс деяких держав намагається блокувати саму можливість альтернативи сучасному порядку, усі практики, які можуть сприяти підризу та дестабілізації гегемонного неоліберального консенсусу, мають більш активно впроваджуватися [11; 13].

Поставивши естетично-завуальовані засоби на службу політичному активізму, "артивізм" представляє собою гегемонний підхід до забезпечення процесу її валоризації. З огляду на це відзначимо, що артизм може бути притаманним і демократичним, і авторитарним державам. Зрозуміло, що найнебезпечнішим є перший варіант вияву артизму, зважаючи на його латентність. Під ним доцільно розуміти свідомо сконструйовану публічну репрезентацію політичного, соціально-політичного або політико-правового режиму, що покликана легітимізувати силові або примусові дії через апеляцію до універсальних цінностей — демократії, безпеки, прав людини, боротьби з тероризмом або "захисту свободи". Як зазначалось вище, артизм державної політики може проявлятися по-різному, що залежить від справжніх намірів країни та її реальних можливостей для впливу на інші держави, а саме в:

- символічних жестах і риторичі;
- селективному застосуванні норм міжнародного права;
- використанні подвійних стандартів;

— моральному релятивізму щодо суверенітету інших держав;

— веденні війни кінетичною зброєю чи нетрадиційною та ін.

Таким чином, межа між демократичними й авторитарними режимами у зовнішній політиці дедалі частіше розмивається, поступаючись логіці сили та геополітичної доцільності [2].

У цьому контексті актуалізується поняття агресії як універсальної практики. Відповідно до Резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 3314 (1974 р.), агресією визнається застосування збройної сили державою проти суверенітету, територіальної цілісності або політичної незалежності іншої держави. Водночас сучасні форми агресії дедалі частіше виходять за межі класичного воєнного вторгнення і включають:

- економічні санкції з примусовим ефектом;
- політичну ізоляцію;
- інформаційний вплив, кібератаки й операції;
- підтримку внутрішньої дестабілізації в іншій державі та ін. [4].

Як відомо, у міжнародному кримінальному праві агресія є кримінальним злочином, що передбачено Римським статутом Міжнародного кримінального суду (хоча для деяких актів потрібна додаткова юрисдикція) та підтверджено академічними дослідженнями як наріжний елемент сучасного правопорядку (crime of aggression) [там само].

У "сірій зоні" проявляється найбільший артизм сучасних держав, які є дійсно авторитарними чи прикриваються демократією на свою користь. Агресія рф проти України є прикладом відвертого авторитарного імперіалізму, де політичний артизм використовується лише як вторинний інструмент. Попри формальні апеляції до "захисту російськомовного населення", "історичної єдності" або "самооборони", дії рф мають всі класичні ознаки збройної агресії, а саме: 1) незаконна анексія територій; 2) повномасштабне воєнне вторгнення; 3) систематичні воєнні злочини; 4) заперечення права українського народу на самовизначення. У цьому випадку політико-правова оцінка дій рф є однозначною: вона — держава-агресор, що грубо порушує міжнародне право та базові норми гуманізму. Повномасштабне вторгнення рф в Україну з лютого 2022 р. є беззаперечним актом агресії, що засвідчений порушенням територіальної цілісності, суверенітету та незалежності України. Міжнародно-правові дослідження та практичні оцінки експертів передбачають визначення цього збройного конфлікту як загрози міжнародному праву та системі колективної безпеки.

Відомі дослідники уточнюють, що агресія як злочин агресії має ключові ознаки: ініціативне застосування сили без правової підстави, системність і масштабність дій, що мають руйнівний вплив на цивільне населення та міжнародний порядок. У відповідь на це багато держав і міжнародних організацій висловлюють підтримку створенню спеціальних трибуналів для притягнення до відповідальності за злочин агресії.

Крім того, дії рф спричинили значну гуманітарну кризу, включно з масовими переміщеннями українського населення та великими людськими втратами. Це підтверджує оцінку правозахисних організацій, що аг-

ресія рф є не лише порушенням статутних норм, а й суттєвим гуманітарним злочином.

У січні 2026 р. США здійснили військову операцію на території Венесуели, у рамках якої були захоплені й екстрадовані до США президент Н. Мадуро, його дружина та інші посадовці для судового переслідування. Офіційна риторика Вашингтона передбачає наголошення на факті боротьби з наркотрафіком і "захист демократії" у Венесуелі. Однак експерти з міжнародного права піддають цю операцію жорсткій критиці як незаконне використання сили без мандату Ради Безпеки ООН та без належного обґрунтування самооборони [10; 16]. Такі дії можуть створювати "небезпечний прецедент" у міжнародних відносинах, підриваючи фундаментальні норми міжнародного права [там само]. Крім того, експерти називають операцію США "злочином агресії" відповідно до Статуту ООН та загальних принципів невикористання сили [5; 12]. Безперечно, реакція міжнародного співтовариства є неоднозначною та різниться залежно від регіону. Проте здоровий глузд частини країн світу взяв гору і їхні представники охарактеризували інтервенцію США як порушення суверенітету Венесуели та норм міжнародного права [18; 19]. Політика США щодо Венесуели демонструє високий рівень інституційного артизму. Відсутність масштабного воєнного вторгнення часто використовується як аргумент на користь "неагресивного" характеру дій. Однак системні економічні санкції, політичне втручання у внутрішні справи, підтримка альтернативних центрів влади та нарешті зреалізоване затримання президента Венесуели мають чітко виражений характер агресії.

З точки зору міжнародного права артизм передбачає таке: 1) санкції, що призводять до гуманітарних криз, можуть розглядатися як форма економічної агресії; 2) втручання у політичний процес суверенної держави суперечить принципу невтручання; 3) селективне тлумачення демократії підриває саму ідею рівної гідності народів. На підставі вказаного можемо відзначити, що США, попри демократичну риторіку, фактично застосовують агресивні інструменти впливу, прикриваючись моральною легітимацією, що є нічим іншим як виявом артизму державної політики.

Ключова відмінність між США та рф полягає не тільки у масштабах агресії, а й у формі її подачі (табл. 1). Якщо рф діє грубо й відверто, то США вдалися до таких кроків:

— інституціоналізували примус через механізми протидії злочинній діяльності, зокрема, щодо виготовлення, зберігання та збуту наркотичних речовин на території США;

— легітимізували втручання мовою прав людини, зокрема, американських громадян, яких, до речі, не спитали, чи надають вони згоду на вторгнення до Венесуели;

— при цьому створили мильну бульбашку, яка спрямована на збереження іміджу США як гаранта демократії.

У той же час, зауважимо, що з позицій принципу суверенної рівності держав і рівної гідності народів різниця є радше у формі подачі інформації, ніж сутнісною. США й рф ставлять власні геополітичні інтереси вище міжнародного права, допускають селективність у

Таблиця 1. Інтервенція США vs рф: політико-правові подібності та відмінності

Особливість вияву артизму	США	рф
Легітимація дій	Демократичні цінності, боротьба з тероризмом/наркотрафіком	Захист національних і мовних інтересів громадян, «історичні» аргументи
Правова база	Відсутність РБ ООН мандату	Відсутність мандату, заперечення легітимних підстав. Прийняття власних нормативно-правових документів, спрямованих на виправдання агресивних дій
Реальний вплив	Захоплення лідерів, проведення операції на чужій території	Проведення операції на чужій території, масштабне вторгнення, окупація
Міжнародна критика	Значна, але подекуди стримана	Глобальне засудження і санкції

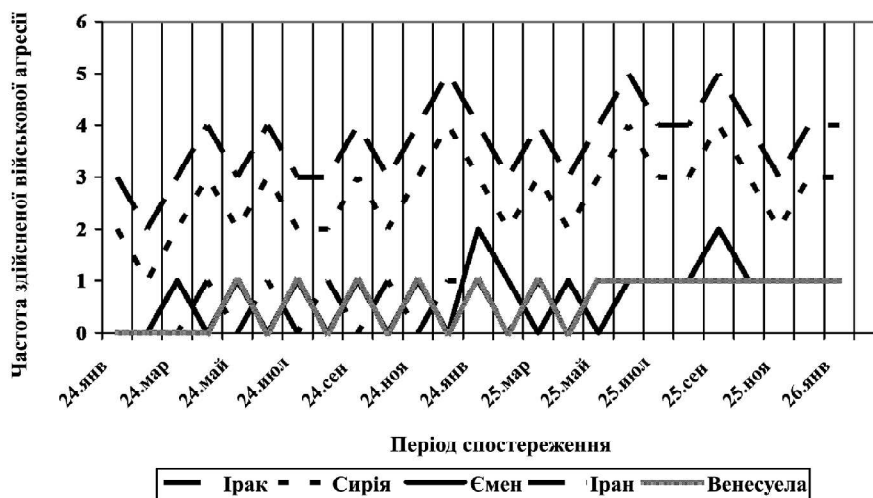
Джерело: авторська розробка.

застосуванні правових норм (створюють власні прецеденти щодо обґрунтування вияву акту агресії, прикриваючись інтересами громадян), ігнорують наслідки для цивільного населення інших країн. Отже, твердження про "моральне право" демократичних агресорів не витримує серйозної наукової критики. Артизм державної політики варто розглядати як поодинокі чи системну практику двозначної риторики, коли держави апелюють до універсальних правових і моральних норм, водночас їх нехтуючи. Така практика часто застосовується для легітимізації зовнішньополітичних дій, що фактично суперечать демократичним цінностям, які нібито впроваджуються.

Обидві аналізовані держави (США та рф), незважаючи на радикально різні політичні режими, демонструють схожі патерни артизму: апеляцію до високих цінностей із метою легітимації силових дій, нехтування суверенітетом інших держав та використання міжнародно-правових норм як інструменту, а не обмеження. Очевидно, що артизм має значні наслідки для міжнародного порядку як сукупності норм, що регулюють відносини між державами. Класична мета міжнародного права — підтримання миру і безпеки — засвідчує необхідність поваги суверенітету, невикористання сили та мирного

вирішення спорів. Практика дискреційного тлумачення цих норм підриває стабілізуючу функцію міжнародного права й сприяє ерозії політико-правових, соціальних та інших стандартів, що загрожує глобальній безпеці. Аналіз сучасних норм і практик міжнародної юриспруденції показує, що імперативні норми міжнародного права, які забороняють агресію, повинні бути однаковими для всіх держав, незалежно від політичної форми правління та стану економічного розвитку та розвиненості воєнно-оборонного та ін. комплексу.

Слід відзначити, що непоодинокими є випадки, коли США вдаються до актів агресії. На рис. 1 представлена інформація щодо частотності зреалізованих США військових операцій по відношенню до інших країн — Венесуели, Ємена, Іраку, Ірану, Сирії (дет. див. 8; 12; 14; 16; 18; 20]). Представлена діаграма відображає зростаючу динаміку частоти військових операцій, здійснених США у період з 2024 р. по січень 2026 р., що дозволяє зафіксувати тренд інтенсифікації й артизму силових інструментів зовнішньої політики. Початковий період 2024 року характеризується відносно помірною, але стабільною активністю, що свідчить про застосування точкових ударів й обмежених операцій у межах доктрини "стримування через силу".



Конкретизовано, що упродовж 2025 року спостерігається суттєве зростання частоти військових дій, що корелює з ескалацією конфліктів на Близькому Сході, ударами по об'єктах, пов'язаних з Іраном, а також із посиленням тиску на держави, які США класифікують як загрози міжнародній безпеці (Сирія, Ірак, Ємен). Включення до діаграми Венесуели додатково підкреслює використання США гібридних форм агресії, де військовий компонент поєднується з санкційним, енергетичним й інформаційним тиском. При цьому січень 2026 року фіксує нове пікове значення частоти американських військових операцій, що дає підстави говорити про формування нової фази американської зовнішньополітичної поведінки — від реактивної до проактивно-силової.

Для поглибленого аналізу доцільно трансформувати показники частоти військових операцій у кумулятивний індекс агресивності США (KIA-USA), який відображає не разові дії, а накопичувальний ефект силового впливу у часі. Теоретична характеристика KIA-USA базується на принципі наростання агресивного потенціалу, де кожна наступна військова операція: 1) підвищує загальний рівень міжнародної напруги; 2) знижує поріг застосування сили в майбутньому; 3) нормалізує практику позасанкціонованого застосування воєнної сили.

Аналітична інтерпретація KIA-USA передбачає, що зростає кумулятивна крива індексу засвідчує агресивність США, яка має системний, а не епізодичний характер. Ця агресивність американської політики формується як інструмент геополітичного домінування, засіб примусу держав до бажаних моделей поведінки та механізм демонстрації сили поза рамками універсальних механізмів міжнародного права. У порівняльному вимірі це дозволяє науково обґрунтувати тезу, що США, так само як і РФ, реалізують модель держави-агресора, різниця між якими полягає в сутності дій і формі їх легітимації й інформаційному супроводі.

Кумулятивний індекс агресивності США демонструє, що сучасна американська зовнішня політика дедалі більше набуває рис артизму агресора — держави, яка поєднує риторику захисту демократії з регулярним застосуванням воєнної сили. Це створює серйозні виклики для міжнародного правопорядку та підриває універсальність принципу суверенної рівності держав.

KIA-USA призначений для кількісної оцінки інтенсивності та системності застосування США військової сили за межами власної території у певний період часу. Індекс базується на припущенні, що агресивність зазначеної держави у міжнародних відносинах проявляється не лише у факті застосування сили, а й у такому:

- частоті військових операцій;
- географічній диверсифікації цілей;
- масштабності та повторюваності ударів;
- тривалості відповідної військово-політичної кампанії.

Обчислення індексу агресивності США представлено на формулі (1).

$$KIA-USA_t = \sum_{i=1}^n (F_{i,t} \cdot W_i) \cdot D_t \quad (1),$$

де:

KIA-USA_t — кумулятивний індекс агресивності США у період t (рік або квартал);

i — окрема країна або територія, проти якої здійснювалися військові дії;

n — кількість країн-об'єктів військових операцій;

F_{i,t} — частота військових операцій США проти країни i у період t (кількість ударів, рейдів, операцій);

W_i — ваговий коефіцієнт інтенсивності (1 — поодинокі удари; 2 — системні операції; 3 — масштабні або повторні кампанії);

D_t — коефіцієнт часової концентрації (відображає ескалацію у короткому проміжку часу; D_t ≥ 1).

Інтерпретація індексу агресивності США дозволяє визначити зростання значення KIA-USA протягом останніх років. Це свідчить не лише про збільшення кількості ударів США по інших державах, а й про перехід до більш структурованої, повторюваної та географічно розширеної моделі силового впливу. Побудована діаграма частотності військових операцій США за 2024 р. — січень 2026 р. засвідчує виразну нелінійну динаміку з фазами різкого зростання. Особливо показовим є період кінця 2024 р. — середину 2025 р., коли США збільшили кількість ударів проти об'єктів, пов'язаних з Іраном, фіксується активізація операцій у регіоні Близького Сходу загалом і зберігається силовий тиск США у напрямі Венесуели (гібридна модель впливу). У термінах KIA-USA це означає накопичення агресивного потенціалу, а не поодинокі реактивні дії.

Щодо прогнозу зростання KIA-USA у період 2026–2028 рр., то вважаємо за доцільне виокремити декілька сценаріїв розвитку подій, а саме:

1. Базовий сценарій (інерційний) передбачає збереження поточного рівня глобальної напруги, епізодичні удари США по об'єктах у зонах стратегічного інтересу й активне використання проксі-інструментів.

Прогноз KIA-USA у межах цього сценарію включає таке:

- щорічне зростання індексу на 10—15 %;
- стабільно високий рівень F_{i,t} для Ірану, Сирії, регіональних союзників;

— Венесуела зберігається як об'єкт тиску низької інтенсивного типу.

2. Ескалаційний сценарій може бути охарактеризовано з позиції того, що:

— прямі удари по стратегічних об'єктах (ядерна, енергетична інфраструктура) продовжуватимуться на регулярній основі;

— відбуватиметься скорочення дипломатичних інструментів;

— посилення односторонніх дій без мандату міжнародних організацій.

Прогноз KIA-USA у межах зазначеного сценарію охоплює таке: а) зростання індексу на 25—35 % протягом 1—2 років; б) збільшення коефіцієнта W_i для окремих країн до максимальних значень; в) формування стійкого "агресивного плато".

3. Стримувальний сценарій (умовно оптимістичний) передбачає відновлення ролі багатосторонніх механізмів, заміщення прямих ударів санкційним та дипломатичним тиском. У межах останнього сценарію може бути надано такий прогноз KIA-USA: стабілізація індексу агресивності США або його зниження до рівня 0–5 %; зменшення частоти військових американських операцій проти інших держав, але збереження стратегічної готовності США до силових дій.

Власне, KIA-USA як аналітичний інструмент дозволяє перейти від політично забарвлених оцінок до формалізованого виміру агресивності конкретної держави. Зроблений прогноз на найближчі 3 роки дає підстави визнати той факт, що за відсутності структурних змін у глобальній системі безпеки ймовірність подальшого зростання індексу агресивності США та інших держав-агресорів залишається високою, а застосування сили дедалі частіше легітимується риторикою превентивної безпеки.

У випадку російської збройної агресії проти України ескалаційний ризик формується не стільки через сам факт підтримки — не підтримки України ззовні, скільки через накопичення факторів стратегічної невизначеності, зокрема асиметричність дій сторін, розмитість "червоних ліній", інструменталізацію ядерного та енергетичного шантажу, інформаційно-психологічні операції, а також дефіцит довіри між глобальними акторами. Відтак, ключове завдання полягає не у зниженні рівня підтримки України, а у переформатуванні інструментів впливу таким чином, щоб стримувати агресора, не переходячи у неконтрольовану ескалацію.

Логіка унеможливлення ескалаційного сценарію — від агресивної реакції до керованого стримування — передбачає впровадження низки заходів і принципів, зокрема, щодо керованої ескалації (managed escalation). Одним із базових підходів є керована ескалація, за якої кожен крок США, РФ та їхніх союзників є передбачуваним, поетапним і умовним. За цих умов агресору чітко сигналізується причинно-наслідковий зв'язок між його діями та відповіддю міжнародної спільноти. Це дозволяє знизити рівень стратегічної паніки, мінімізувати ризики хибної інтерпретації дій і не допускати лавиноподібного наростання індексу агресивності.

Крім того, заходи унеможливлення ескалаційного сценарію з боку США повинні включати інституціоналізацію стримування, а не персоналізацію конфлікту. При цьому критично важливим є збереження інституційного характеру політики щодо РФ. Дії мають здійснюватися через НАТО, G7, ЄС, ООН, міжнародні фінансові інституції. Це знижує ризик ескалації, оскільки конфлікт не переходить у бінарну конфронтацію наддержав і відповідальність розподіляється між колективними суб'єктами.

Уважаємо, що доречним є забезпечення асиметричного стримування замість прямої конфронтації. Ефективним є застосування асиметричних інструментів, які суттєво впливають на стратегічний потенціал РФ і не потребують прямого військового зіткнення. До них належать довгострокові секторальні санкції; технологічне стримування (обмеження доступу до критичних технологій); фінансово-інвестиційна ізоляція; правова делегітимізація агресора у міжнародних інституціях. Такі заходи знижують здатність РФ до ведення війни, не підвищуючи безпосередньо рівень військової напруги між США та РФ.

Важливим чинником ескалації є інформаційна турбулентність. Тому США, РФ та їхні союзники мають уникати суперечливих сигналів, забезпечувати узгоджені стратегічні наративи й чітко артикулювати, що підтримка України не спрямована на знищення РФ як держави, а на відновлення міжнародного правопорядку. Це зни-

жує ризики ескалаційної інтерпретації, внутрішню мобілізацію агресивних наративів у РФ.

На нашу думку, досягти стримування та деескалації дій РФ можливо за рахунок поєднання примусу та перспективи (dual-track approach). Ефективна політика щодо РФ має ґрунтуватися на подвійному треку: невідворотність покарання за агресію санкції, міжнародно-правова відповідальність та ізоляція агресивних еліт. Умовна перспектива деескалації передбачає чіткі умови зняття окремих обмежень і можливість повернення до обмеженої співпраці у разі припинення агресії. Це формує раціональний стимул для деескалації, не знижуючи принциповості позиції.

У цьому контексті ключовим є доведення РФ того, що агресія не дає стратегічних дивідендів, витрати зростають швидше, ніж потенційні вигоди, довгостроковий розвиток держави блокується. На наше переконання, це досягається через підтримку стійкості України, посилення економічної витривалості її західних партнерів, руйнування міфу про "військову доцільність" агресії, збереження каналів стратегічної комунікації. За умов конфлікту необхідно зберігати канали дипломатичної й експертної комунікації, підтримувати механізми запобігання інцидентам та уникати "інформаційної тиші", яка провокує хибні рішення. Це не означає нормалізації відносин, а є інструментом управління ризиками.

Щодо ролі України у деескалаційній архітектурі, то в цій конфігурації наша держава виступає суб'єктом, а не об'єктом безпекової політики, чи тригером ескалації. Підвищення обороноздатності, інституційної стійкості, економічної витривалості України знижує потребу у прямому втручанні США, переводить конфлікт у площину довгострокового стримування та зменшує кумулятивний тиск на глобальну систему безпеки.

Унеможливлення ескалаційного сценарію наростання кумулятивного індексу агресивності США можливе не шляхом самообмеження підтримки України, а через раціоналізацію, інституціоналізацію та стратегічне калібрування цієї підтримки. Поєднання керованої ескалації, асиметричного стримування, чітких комунікацій і подвійного треку впливу на РФ дозволяє одночасно стримувати агресора, зменшувати ризики глобальної ескалації та зберігати міжнародний правопорядок. Таким чином, політика агресії може еволюціонувати від реактивної жорсткості до системного стратегічного управління конфліктом, у центрі якого — безпека України та стабільність міжнародної системи.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Визнано, що артизм демократичних та авторитарних держав є одним із ключових феноменів сучасних міжнародних відносин. Він дозволяє маскувати агресію під ціннісно-демократичну риторичку, розмиваючи межі між правом, безправ'ям і силою. Порівняльний аналіз агресивних, протиправних дій РФ проти України та США проти Венесуели та ін. демонструє, що агресія не є виключною ознакою авторитарних режимів. Вона є універсальним інструментом демократичних держав, які відмовляються визнавати рівну гідність народів, незалежно від форми політичного правління, а також детермінують сучасну гегемонію.

2. Обґрунтовано, що артизм демократичних та авторитарних держав виступає сьогодні не лише риторичним прийомом, а й наростаючо-регулярною практикою зовнішньої політики. Свідченням цього є вияви агресії США останніми роками, зокрема, по відношенню до Ірану, Венесуели та ін. США, не позбавлені агресивних практик, які фактично порушують міжнародні правові норми, так само як й авторитарні режими (наприклад, РФ проти України). Це змушує переосмислити традиційні маркери "морального права" демократичних режимів у глобальних відносинах й актуалізує дискусії про універсальні стандарти відповідальності за міжнародні злочини.

3. Представлено стійку тенденцію до зростання частоти військових операцій США у 2024—2026 рр., з піковими значеннями щодо Сирії й Іраку, а також періодичними актами прямого силового впливу на Іран і Венесуелу. Це дозволило інтерпретувати зовнішньополітичну поведінку США не лише як реактивну, але й як проактивну форму силового проєктування етатичного впливу, що за своїми ознаками відповідає концепції гібридної агресії. Обчислено кумулятивний індекс агресивності США, а також надано короткостроковий прогноз із застосуванням сценарного підходу щодо рівня цього індексу.

Література:

1. Антоніо Грамші. В'язничні зошити. Вибрані записи / Пер. з іт. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Вперед, 2017. 417 с.
2. Батир Ю.Г., Помаза-Пономаренко А.Л., Лопатченко І.М. Демократичні та недемократичні форми політичного правління: виклики сучасному світу // Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2022. № 2 (17). С. 149—157.
3. Помаза-Пономаренко А.Л. Роль інституту президентської влади у сфері забезпечення національної безпеки // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/index/zmist_2019_1/0-39 (дата звернення 06.01.2026).
4. Стефанчук Р.О., Мищак І.М., Савченко Л.А. Законодавче забезпечення формування та реалізації державної політики України в умовах воєнного стану?: монографія. Київ: Інститут законодавства ВРУ. 2022. 306 с.
5. Andre R.-P., Mallory M. What we know about US strikes on Venezuela // BBC News. 2026. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/crm1z7r0zrxo> (дата звернення 06.01.2026).
6. Carrannante A. Antonio Gramsci e i problemi della lingua italiana // Belfagor, 1973, № 9. pp. 544—556.
7. Debray R. Schema for a Study of Gramsci // New Left Review, 1970, № 59, pp. 48-52.
8. Global victims of US military aggression // IBON Federayion. 2024. URL: <https://www.ibon.org/global-victims-of-us-military-aggression/> (дата звернення 06.01.2026).
9. Hobsbawm E. Gramsci and Political Theory // Marxism Today, 1977, № 7, pp. 205—213.
10. Jacobs J., Walsh J., LaPorta J., Reals T. U.S. Launches military strikes on Venezuela, Trump says Maduro captured and flown out of the country // CBS

News. 2026. URL: <https://www.cbsnews.com/live-updates/venezuela-us-military-strikes-maduro-trump/> (дата звернення 06.01.2026).

11. Laclau E., Mouffe C. Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics, London — New York: Verso, 2001. 217 p.

12. McKelvie G. Is there any legal justification for the US attack on Venezuela? // The Guardian. 2026. URL: <https://www.theguardian.com/world/2026/jan/03/is-there-any-legal-justification-for-the-us-attack-on-venezuela-trump-maduro> (дата звернення 06.01.2026).

13. Mouffe C. Artistic Strategies in Politics and Political Strategies in Art // Hemispheric institute. URL: <https://hemisphericinstitute.org/en/emisferica-102/10-2-dossier/artistic-strategies-in-politics-and-political-strategies-in-art.html> (дата звернення 06.01.2026).

14. Rayhan A. A Critical Examination of Alleged Aggressive and Illegal Military Operations by the United States of America // Researchgate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392862703_A_Critical_Examination_of_Alleged_Aggressive_and_Illegal_Military_Operations_by_the_United_States_of_America (дата звернення 06.01.2026).

15. Smeshko I. Democracy vs. Authoritarianism, or Lessons from the SCO Meeting in China // Українська правда. 2025. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/smeshko/68b8419914554/> (дата звернення 06.01.2026).

16. Sugden J. U.S. Attorney General Says Maduro, Wife Indicted in New York // The Wall Street Journal. 4 January 2026. URL: <https://www.wsj.com/livecoverage/venezuela-strikes/card/u-s-attorney-general-says-maduro-wife-indicted-in-new-york-xK91oK5xkt-8X9UC5gkFK> (дата звернення 06.01.2026).

17. Thompson S. Gramsci and James Connolly: Anticolonial Intersections // Interventions, vol. 5, 2003, pp. 371—381.

18. US foes and allies denounce Trump's 'crime of aggression' in Venezuela at UN meeting // The Guardian. 2026. URL: <https://www.theguardian.com/world/2026/jan/05/un-security-council-trump-attack-venezuela> (дата звернення 06.01.2026).

19. Venezuela: U.S. attack seriously violates international law // International federation for human rights. 2026. URL: <https://www.fidh.org/en/region/americas/venezuela/venezuela-u-s-attack-seriously-violates-international-law> (дата звернення 06.01.2026).

20. Wolff S. The Argument Against U.S. Intervention in Syria — Northwestern Now, Military Intervention in Syria: the worst or just one among many bad options?. University of Birmingham, URL: <https://www.birmingham.ac.uk/research/perspective/syria-military-wolff> (дата звернення 06.01.2026).

References:

1. Gramshi, A. (2017), V'yaznychni zoshyty. Vybrani zapysy [Antonio Gramsci. Prison Notebooks. Selected Notes], Vpered, Kyiv, Ukraine.
2. Batyr, Yu.G., Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Lopatchenko, I.M. (2022), "Democratic and non-democratic forms of political government: challenges to the modern world", Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny, vol. 2 (17), pp. 149—157.

3. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2019), "The role of the institution of presidential power in ensuring national security", *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*, vol. 1. available at: http://el-zbirn-du.at.ua/index/zmist_2019_1/0-39 (Accessed 06 January 2026).

4. Stefanchuk, R.O., Myshchak, I.M. and Savchenko, L.A. (2022), *Zakonodavche zabezpechennya formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi polityky Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu?* [Legislative support for the formation and implementation of state policy of Ukraine under martial law], Institute of Legislation of the Verkhovna Rada, Kyiv, Ukraine.

5. Andre, R.-P. and Mallory, M. (2026), "What we know about US strikes on Venezuela", BBC News, available at: <https://www.bbc.com/news/articles/crmlz7r0zrxo> (Accessed 06 January 2026).

6. Carrannante, A. (1973), "Antonio Gramsci e i problemi della lingua italiana", *Belfagor*, vol. 9, pp. 544—556.

7. Debray, R. (1970), "Schema for a Study of Gramsci", *New Left Review*, vol. 59, pp. 48—52.

8. IBON Fedayion (2024), "Global victims of US military aggression", available at: <https://www.ibon.org/global-victims-of-us-military-aggression/> (Accessed 06 January 2026).

9. Hobsbawm, E. (1977), "Gramsci and Political Theory", *Marxism Today*, vol. 7, pp. 205—213.

10. Jacobs, J., Walsh, J., LaPorta, J. and Reals, T. (2026), "U.S. Launches military strikes on Venezuela, Trump says Maduro captured and flown out of the country", CBS News, available at: <https://www.cbsnews.com/live-updates/venezuela-us-military-strikes-maduro-trump/> (Accessed 06 January 2026).

11. Laclau, E. and Mouffe, C. (2001), *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*, Verso, London — New York, Great Britan, USA.

12. McKelvie, G. (2026), "Is there any legal justification for the US attack on Venezuela?", *The Guardian*, available at: <https://www.theguardian.com/world/2026/jan/03/is-there-any-legal-justification-for-the-us-attack-on-venezuela-trump-maduro> (Accessed 06 January 2026).

13. Mouffe, C. "Artistic Strategies in Politics and Political Strategies in Art", *Hemispheric institute*, available at: <https://hemisphericinstitute.org/en/emisferica-102/10-2-dossier/artistic-strategies-in-politics-and-political-strategies-in-art.html> (Accessed 06 January 2026).

14. Rayhan, A. (2025), "A Critical Examination of Alleged Aggressive and Illegal Military Operations by the United States of America", *Reasearchgate*, available at: https://www.researchgate.net/publication/392862703_A_Critical_Examination_of_Alleged_Aggressive_and_Illegal_Military_Operations_by_the_United_States_of_America (Accessed 06 January 2026).

15. Smeshko, I. (2025), "Democracy vs. Authoritarianism, or Lessons from the SCO Meeting in China", *Ukrayins'ka pravda*, available at: <https://blogs-pravda.com.ua/authors/smeshko/68b8419914554/> (Accessed 06 January 2026).

16. Sugden, J. (2026), "U.S. Attorney General Says Maduro, Wife Indicted in New York", *The Wall Street Journal*, available at: <https://www.wsj.com/livecoverage/venezuela-strikes/card/u-s-attorney-general-says-maduro-wife-indicted-in-new-york-xK91oK5xkt-8X9UC5gkFK> (Accessed 06 January 2026).

17. Thompson, S. (2003), "Gramsci and James Connolly: Anticolonial Intersections", *Interventions*, vol. 5, pp. 371—381.

18. The Guardian (2026), "US foes and allies denounce Trump's 'crime of aggression' in Venezuela at UN meeting", available at: <https://www.theguardian.com/world/2026/jan/05/un-security-council-trump-attack-venezuela> (Accessed 06 January 2026).

19. International federation for human rights (2026), "Venezuela: U.S. attack seriously violates international law", available at: <https://www.fidh.org/en/region/americas/venezuela/venezuela-u-s-attack-seriously-violates-international-law> (Accessed 06 January 2026).

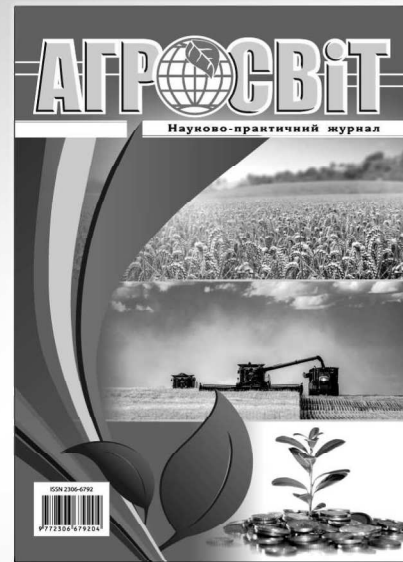
20. Wolff, S. "The Argument Against U.S. Intervention in Syria — Northwestern Now, Military Intervention in Syria: the worst or just one among many bad options?", *University of Birmingham*, available at: <https://www.birmingham.ac.uk/research/perspective/syria-military-wolff> (Accessed 06 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 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

О. М. Штиргов,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Л. В. Антонова,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

А. А. Сухорукова,
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.322

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ: ФОКУС НА ЦИФРОВІЗАЦІЮ

O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine
L. Antonova,
Doctor of Sciences in Public Administration,
Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing,
Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine
A. Sukhorukova,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

TAX CULTURE IN THE SYSTEM OF IMPLEMENTING EFFECTIVE TAX POLICY: FOCUS ON DIGITALIZATION

У статті проаналізовано роль податкової культури в системі реалізації податкової політики в умовах цифровізації.

Наголошено що цифровізація набула настільки всеосяжного характеру, що сьогодні практично неможливо виокремити сферу суспільного життя, яка б не зазнала її впливу. Показано що податкова політика при цьому розглядається як складова соціально-економічної політики держави, спрямована на формування ефективної податкової системи, здатної стимулювати накопичення та раціональне використання національного багатства, узгоджувати інтереси різних суб'єктів економіки та, як наслідок, забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток суспільства.

Доведено що важливою складовою податкової політики є податкова культура яка поєднує в собі елементи як формальних інститутів, до яких належать законодавчі та інші нормативно-правові акти, так і неформальних інститутів, що охоплюють усталені традиції, звички та практики нарахування і сплати податків.

Констатовано що ефективність функціонування податкової системи в цифровому середовищі значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу податкових органів, їхньої готовності працювати з автоматизованими інформаційними системами, електронними сервісами. Акцентовано увагу на тому що професіоналізм і взаємна відповідальність виступають ключовими індикаторами нового рівня співпраці між державою та платниками податків, а також свідчать про сформованість високої податкової культури та податкової дисципліни.

Розроблено концептуальну модель реалізації податкової культури як складової податкової політики в умовах цифровізації яка дає підстави підсумувати що податкова культура в умовах цифровізації виступає інституційно-поведінковим механізмом реалізації податкової політики, що поєднує правове регулювання, цифрові інструменти адміністрування та соціальну відповідальність платників податків, при цьому кожен учасник податкових відносин індивідуально формує власний рівень податкової культури, який визначається сукупністю прийнятих ним норм, правил і ціннісних орієнтацій.

The article analyzes the role of tax culture in the system of tax policy implementation in the context of digitalization.

It is emphasized that digitalization has become so comprehensive that today it is practically to single out a sphere of public life that would not be affected by it. It is shown that tax policy is considered as a component of the state's socio-economic policy, aimed at forming an effective tax system capable of stimulating the accumulation and rational use of national wealth, coordinating the interests of various economic entities and, as a result, ensuring sustainable development of society.

The formation of discipline is possible with a high tax culture, which ensures the fulfillment of tax obligations and contributes to building relations between the state and taxpayers.

It is proved that an important component of tax policy is tax culture, which combines elements of both formal institutions, which include legislative and other regulatory legal acts, and informal institutions, which encompass established traditions, habits and practices of calculating and paying taxes.

It is stated that the effectiveness of the functioning of the tax system in the digital environment largely depends on the professional training of tax authorities, their readiness to work with automated information systems, electronic services. Attention is focused on the fact that professionalism and mutual responsibility are key indicators of a new level of cooperation between the state and taxpayers, and also indicate the formation of a high tax culture and tax discipline.

A conceptual model of the implementation of tax culture as a component of tax policy in the context of digitalization has been developed, which gives grounds to conclude that tax culture in the context of digitalization is an institutional and behavioral mechanism for implementing tax policy, combining, digital administration tools and social responsibility of taxpayers, while each participant in tax relations individually forms his own level of tax culture, which is determined by the set of norms, rules and value orientations adopted by him.

Ключові слова: цифровізація, податкова культура, податкова система, податкова політика, цифрові платформи, сталий розвиток, державність, мережеве суспільство, інформаційний контроль, справедливість, довіра до держави.

Key words: digitalization, tax culture, tax system, tax policy, digital platforms, sustainable development, statehood, network society, information control, justice, trust in the state.

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

Глобалізація та цифровізація податкової системи призвели до величезного зростання торговельних транзакцій по всьому світу. Донедавна податкова служба та її структурні підрозділи в областях у форматі Центрів обслуговування платників (ЦОП) були здатні впоратися з таким рівнем зростання. Однак протягом останніх

років безпрецедентний потік інформації в поєднанні зі збільшенням використання цифрових інструментів значно ускладнив ситуацію.

Крім того, активне впровадження цифрових проєктів, зокрема електронного кабінету платника податків, сервісу "Пульс", онлайн-декларування, процедур електронного анулювання реєстрації платників податків, систем електронного адміністрування податку на додану вартість і обігу пального ("СЕА ПДВ" та "СЕ-АРП"), загальнодоступного інформаційно-довідкового

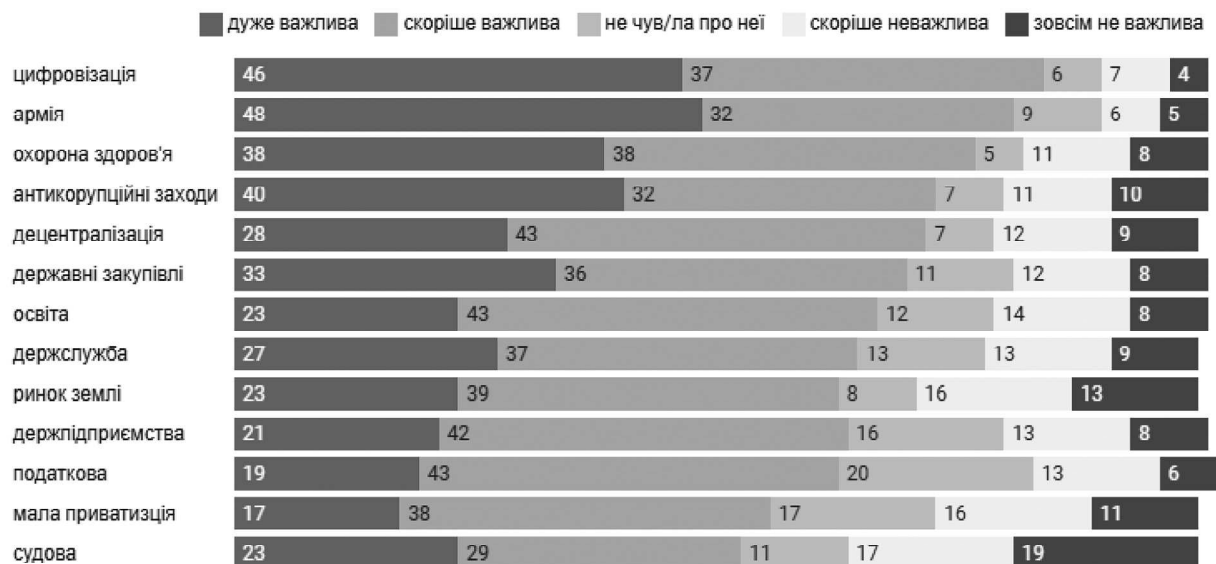


Рис. 1. Важливість реформ на думку респондентів

Джерело: [3].

ресурсу та Єдиної бази податкових знань (електронний сервіс "ZIP"), сервісів "InfoTAX", "Дія" та мобільного застосунку "Моя податкова", засвідчує актуальність цифрової трансформації податкової сфери. Зазначені інструменти одночасно розширили можливості та зручність взаємодії платників податків із державою, але водночас актуалізували нові виклики, пов'язані з цифровою грамотністю, кібербезпекою та адаптацією користувачів до нових форматів податкового адміністрування.

Наразі ЦОПам потрібні практичні інструменти для вирішення цих проблем, покращення послуг та оптимізації операційної досконалості.

Внутрішньоєвропейська організація податкових адміністрацій (ІОТА) розглядає інтеграцію цифрового світу в досвід платників податків як найвищий пріоритет для податкових адміністрацій у майбутньому. Інтеграція в систему вимог є ще одним важливим стандартом, який має бути врахований за допомогою інтегрованих, автоматизованих послуг та комунікацій між урядами та іншими державними адміністраціями (G2G), урядом та громадянами (G2C) та урядом та бізнесом (G2B) [2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових джерелах які сфокусовані на розгляді поняття "податкова культура", великий відсоток представлений українськими дослідниками, серед них варто зазначити наступних: В. Капустяна, В. Ткачука, О. Ковніра, О. Бурашнікову, Д. Башинського, З. Варналія, О. Сушкову О., питанням запровадження цифрових інструментів в податкову систему: А. Цюцяк, Т. Донченко, О. Гуцалюк, Ю. Доценко та інші.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є дослідження податкової культури як ефективного інструменту реалізації податкової політики в контексті цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація набула настільки всеосяжного характеру, що сьогодні практично неможливо виокремити сферу суспільного життя, яка б не зазнала її впливу. Її визначальною ознакою є трансформація від світу матеріальних, фізично окреслених об'єктів до простору цифрових, віртуальних та електронних процесів. Наслідки таких змін активно осмислюються як науковцями-теоретиками, так і фахівцями-практиками, зокрема у площині податкової політики, де цифрові інновації суттєво змінюють підходи до адміністрування та регулювання.

Податкова політика при цьому розглядається як складова соціально-економічної політики держави, спрямована на формування ефективної податкової системи, здатної стимулювати накопичення та раціональне використання національного багатства, узгоджувати інтереси різних суб'єктів економіки та, як наслідок, забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток суспільства [8].

Цифровізація дозволяє забезпечити повну прозорість податкових потоків; створити персоналізовану взаємодію між громадянином і державою; зменшити втрати від корупції та тіньових схем; спрямовувати ресурси на довгострокові суспільні цілі, пов'язані з Цілями сталого розвитку ООН.

Актуальність процесу цифровізації засвідчують результати опитування яке було проведено за допомогою онлайн-панелі маркетинговою компанією Info Sapiens у вересні 2024 року яка налічує 50 тисяч респондентів. Вибірка охоплює 3090 учасників у віковому діапазоні від 18 років стосовно їхньої обізнаності щодо реформ, їхньої думки щодо важливості та успіху реформ, а також їхньої участі в кількох видах громадської діяльності, результати якого представлені на рис. 1.

Згідно даних опитування 46% респондентів вважають цифровізацію найважливішою із реформ, що нині провадиться в Україні яка поступилась лише реформі збройних сил (армія), яку вважають важливою трохи більше (48% респондентів).

Важливою складовою податкової політики є податкова культура яка поєднує в собі елементи як формальних інститутів, до яких належать законодавчі та інші нормативно-правові акти, так і неформальних інститутів, що охоплюють усталені традиції, звички та практики нарахування і сплати податків. Саме ці неформальні складові значною мірою визначають моделі поведінки платників податків, які формуються під впливом податкової культури та рівня довіри до держави.

Погоджуємось із думкою А. Василенко про те що податкова культура сьогодні є важливим показником сучасного рівня розвитку професіоналізму у сфері податкових відносин, що базується на високому рівні відповідальності та правових знань представників законодавчої та виконавчої влади. Вона визначає соціально активну та культурно-етичну поведінку платників податків, що робить її особливо актуальною в умовах сучасного економічного і правового середовища [9].

Водночас вона є ключовим імперативом функціонування податкової системи має бути узгодження фіскальних інтересів держави з інтересами платників податків на засадах партнерської взаємодії. Ефективність діяльності податкових органів значною мірою зумовлюється характером відносин, що складаються між ними та платниками податків, адже саме конструктивний діалог і взаємна відповідальність сприяють підвищенню рівня добровільної податкової дисципліни.

Слід наголосити, що платник податків передусім виступає партнером держави, а сплачені ним кошти є основним джерелом формування державних доходів. Саме тому в сучасних умовах податкові органи дедалі більше уваги приділяють роз'ясненню норм законодавства, оскільки податкове право залишається складним для сприйняття та часто характеризується неоднозначністю тлумачення. Значна частина податкових спорів виникає саме через різне розуміння окремих положень податкового законодавства платниками податків і контролюючими органами [5].

Водночас ефективність діяльності податкових органів безпосередньо залежить від рівня дотримання платниками податкової дисципліни. Формування такої дисципліни можливе лише за умови розвитку високої податкової культури в суспільстві, яка забезпечує усвідомлене виконання податкових зобов'язань і сприяє побудові конструктивних, партнерських відносин між державою та платниками податків.

На нашу думку, податкова культура має виступати регулятором поведінки не лише платників податків, а й посадових осіб податкових органів, особливо в умовах цифрової трансформації системи податкового адміністрування.

Слушною є теза В. Андрющенко стосовно того що податкова культура сьогодні виступає як ключовий різновид культури грошових відносин і формується як практична, прикладна етика, що регламентує конкретні процедури та правила, дозволяючи відокремлювати правильне від неправильного, моральне від аморального. Її актуальність полягає у забезпеченні ефективних та етичних взаємовідносин між платниками податків і державними органами [10].

З урахуванням цієї тези удосконалення податкової культури доцільно розпочинати саме з працівників по-

даткових органів, оскільки цифровізація суттєво змінює характер їхньої професійної діяльності, підвищуючи вимоги до рівня цифрової компетентності, етичної відповідальності та якості комунікації з платниками податків. За таких умов формування у широкого кола платників податків сталого усвідомлення необхідності сплати податкових платежів залишається складним і тривалим процесом, що потребує системного підходу та довіри до податкових інститутів.

Ефективність функціонування податкової системи в цифровому середовищі значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу податкових органів, їхньої готовності працювати з автоматизованими інформаційними системами, електронними сервісами та інструментами дистанційної взаємодії. Професіоналізм податкового інспектора в умовах цифровізації має ґрунтуватися не лише на глибоких фахових знаннях податкового законодавства, а й на володінні інструментами електронної комунікації, аналітичними можливостями автоматизованих систем контролю, зокрема е-аудиту та ризик-орієнтованих інформаційних платформ.

Важливого значення набуває здатність податкових працівників ефективно використовувати цифрові канали взаємодії з платниками податків, забезпечуючи прозорість, оперативність та сервісну спрямованість податкового адміністрування. У цьому контексті впевненість податкового інспектора базується на його цифровій грамотності, умінні інтерпретувати результати автоматизованого аналізу даних, аргументовано пояснювати рішення, сформовані інформаційними системами, а також налагоджувати конструктивний психологічний контакт із платником податків у форматі дистанційної або гібридної комунікації [6].

Професіоналізм і взаємна відповідальність виступають ключовими індикаторами нового рівня співпраці між державою та платниками податків, а також свідчать про сформованість високої податкової культури й належної податкової дисципліни. У сучасних умовах цифровізації основна діяльність податкових органів має бути спрямована не лише на фіскальний контроль, а й на протидію закріпленню в суспільній свідомості практик навмисного ухилення від сплати податків як способу отримання особистої вигоди. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють автоматизовані системи контролю, аналітичні платформи управління ризиками, а також інструменти е-аудиту, що мінімізують суб'єктивний вплив і підвищують прозорість податкового адміністрування.

Водночас важливим завданням є формування не лише позитивного іміджу працівника податкового органу як компетентного користувача цифрових сервісів і партнера платника податків, а й образу сумлінного платника, який усвідомлює власну відповідальність у цифровому податковому середовищі. Електронна комунікація, персоналізовані онлайн-сервіси та автоматизовані механізми податкового супроводу сприяють підвищенню довіри між сторонами та зменшенню конфліктності у податкових правовідносинах. Неправомірні дії будь-якої зі сторін, особливо в умовах цифрової прозорості, призводять до дестабілізації всієї податкової системи та знижують ефективність застосовуваних інструментів податкової політики [11].



Рис. 2. Компоненти податкової культури

Вагомим чинником удосконалення взаємодії між платниками податків і податковими органами є формування інституційної довіри до платника з боку держави. Скорочення кількості та тривалості податкових перевірок, а також зменшення застосування штрафних санкцій сприяє встановленню реципрокних, тобто взаємно відповідальних, відносин між учасниками податкових правовідносин.

Для платників податків визначальним складником виступає податкова мораль, що виявляється у внутрішній готовності та мотивації до добровільного виконання податкових зобов'язань. Вона базується на системі соціальних норм і правил, які регламентують поведінку суб'єктів у сфері оподаткування. Позитивно сформована податкова мораль проявляється через громадянську свідомість, почуття обов'язку та дисциплінованість. У цьому контексті особливого значення набуває роль держави у формуванні чітких моральних орієнтирів, що слугуватимуть нормативним еталоном поведінки добросовісного платника податків.

Нижче на рис. 3 нами представлена модель яка дає підстави підсумувати що податкова культура в умовах цифровізації виступає інституційно-поведінковим механізмом реалізації податкової політики, що поєднує правове регулювання, цифрові інструменти адміністрування та соціальну відповідальність платників податків.

Вважаємо за доцільне розкрити зміст кожної із складових представленої моделі. Почнемо з податкової політики, оскільки вона виступає базовою детермінантою формування податкової культури, вона визначає стратегічні цілі оподаткування, інструменти фіскального впливу, принципи справедливості та ефективності перерозподілу ресурсів. В умовах цифровізації податкова політика України орієнтується на спрощення адміністрування, прозорість процедур, зниження транзакційних витрат та підвищення рівня добровільного виконання податкових зобов'язань. Тобто податкова культура виступає не лише результатом реалізації податкової політики, а й чинником її ефективності.

Далі мова йде власне про податкову культуру яка є інституційно та поведінково обумовленою системою

цінностей, норм, установок і моделей поведінки платників податків та податкових органів. Вона відображає рівень усвідомлення соціальної значущості податків, довіри до держави та готовності до правомірної податкової поведінки. У цифровому середовищі податкова культура трансформується через електронні сервіси, автоматизовані процедури та нові форми взаємодії між державою і платником. Це дає нам підстави стверджувати що вона трансформується від примусово-контрольної моделі до сервісно-партнерської.

Нормативно-правовий принцип формує формальний каркас податкової культури. Вони охоплюють податкове законодавство, систему прав і

обов'язків платників, механізми юридичної відповідальності, а також принципи прозорості й передбачуваності норм. Чіткість і стабільність правового регулювання сприяють зниженню рівня податкових конфліктів і формуванню правосвідомої податкової поведінки.

Інституційно-управлінський принцип він відображає організаційну спроможність держави реалізовувати податкову політику. Центральну роль відіграє Державна податкова служба України, яка в умовах цифрової трансформації переходить до ризик-орієнтованих моделей адміністрування, автоматизованого аналізу даних та впровадження антикорупційних механізмів. Інституційна ефективність безпосередньо впливає на рівень довіри платників і легітимність податкової системи.

Цифровий принцип цифрові інструменти є ключовим каталізатором модернізації податкової культури. Електронний кабінет платника податків, е-декларування, ПРРО/РРО, електронні чеки, використання Big Data та штучного інтелекту забезпечують автоматизацію процесів, зменшення людського фактора та підвищення якості податкового контролю. Цифровізація сприяє переходу від каральної до сервісної моделі податкового адміністрування, зменшують адміністративні бар'єри, підвищують прозорість та сприяють добровільному виконанню податкових зобов'язань.

Соціально-комунікаційний принцип формує ціннісно-комунікативний вимір податкової культури. Податкова грамотність, цифрова податкова освіта, он-лайн-консультації, чат-боти та інші канали електронної комунікації сприяють зниженню інформаційної асиметрії між платником і державою. Розвиток ефективної комунікації посилює довіру та стимулює добровільне дотримання податкових зобов'язань. Освітній вимір податкової культури є фундаментом для довгострокового зростання добровільної податкової дисципліни.

Очікувані результати є індикатором ефективності функціонування всієї моделі. До них належать зростання рівня податкової дисципліни, скорочення масштабів тіньової економіки, підвищення добровільної

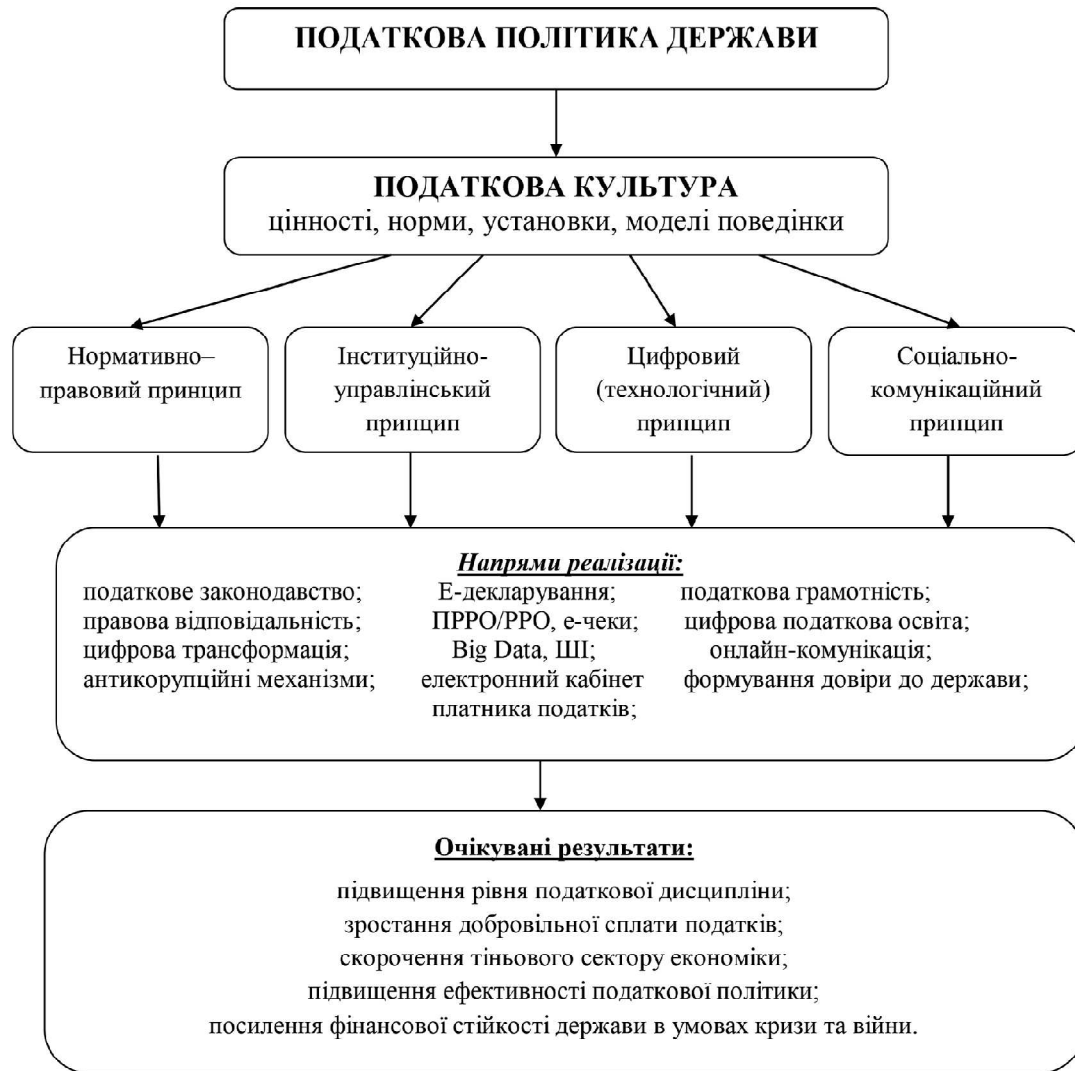


Рис. 3. Концептуальна модель реалізації податкової культури як складової податкової політики в умовах цифровізації

Джерело: сформовано авторами.

сплати податків, ефективність податкової політики та посилення фінансової стійкості держави в умовах кризи та війни.

Одже у процесі формування податкової культури податкова політика має постати як результат усвідомленого суспільного вибору та індикатор консолідації громадян навколо спільних цінностей і цілей. Вона повинна відображати не лише фінансові інтереси держави, а й відновлення довіри, солідарності та відповідальності у суспільстві вільних у своєму виборі громадян. Досягненню цього сприятиме активніше залучення громадськості до обговорення та формування податкових реформ, що дозволить орієнтувати державні рішення на реальні суспільні пріоритети, а не на інтереси окремих впливових груп.

Формування відчуття спільної відповідальності, поряд із переконаністю у правомірності та прозорості дій держави, створює передумови для зростання рівня податкової дисципліни (tax compliance). Це пояснюється властивою соціальним відносинам реципрокністю, тобто схильністю громадян до співпраці за умови взаємної добросовісної поведінки з боку інших учасників податкових відносин, насамперед держави [2].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З урахуванням вищевикладеного доцільно запропонувати авторське визначення податкової культури, яка, на нашу думку, являє собою цілісну систему цінностей, норм, установлених правил і принципів, що регулюють поведінку суб'єктів у сфері податкових відносин. Така система охоплює правомірні дії як платників податків, так і податкових органів, ґрунтуючись на взаємній відповідальності та дотриманні законодавства. При цьому кожен учасник податкових відносин індивідуально формує власний рівень податкової культури, який визначається сукупністю прийнятих ним норм, правил і ціннісних орієнтацій.

Податкова культура передбачає усвідомлення громадянами значущості сплати податків для функціонування держави та розвитку суспільства, а також знання своїх прав і обов'язків у сфері оподаткування. Платник податків має чітко розуміти, що податкові надходження до бюджету є фінансовою основою виконання державою ключових функцій, зокрема забезпечення обороноздатності, підтримання правопорядку, розвитку системи освіти, надання якісних медичних послуг та реалізації інших суспільно важливих завдань.

Література:

1. Сушкова О., Мельник Л. Систематизація наукових підходів до визначення сутності та змісту поняття "податкова культура". Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. Вип. 1 (25). С. 143—150. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-143-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-143-150)
2. Бурашнікова О. С. Міжнародний досвід цифровізації у податковій сфері. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers Publishing house "Helvetica". 2023. 14 (91). 220 с. URL: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-17>
3. Які реформи є важливими для українців у 2024 році? Дослідницька агенція Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/socpol-research>
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018—2020 роки і затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. №67-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>. (дата звернення: 04.01.2026).
5. Сушкова О. Систематизація наукових підходів до визначення сутності та змісту поняття "податкова культура". Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1. С. 143—150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_1_17
6. Прокопенко І. А. Податкова культура та її вплив на підвищення рівня податкових надходжень. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 4 (1). С. 222—226. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_31)
7. Колісник А. С. Дискусійні аспекти адміністрування податків, зборів, платежів в умовах цифровізації економіки. Право й інноваційне суспільство. 2021. № 2 (17). С. 232—239.
8. Медінська Т. В., Ногінова Н. М. Цифровізація органів податкового адміністрування у контексті сучасних викликів та загроз. Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія Економіка. Острог: Вид-во НаУОА. 2022. № 24 (52). С. 90—96.
9. Василенко А. В. Формування податкової культури в Україні. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Vasilenko.pdf.
10. Андрущенко В. Л. Умови та ідеали податкової культури. Професійна етика працівника державної податкової служби як складова етики державного службовця України: матер. наук.-практ. конф. Ірпін: Національний університет ДПС України, 2006. С. 13—17.
11. Мельничук Л., Андрійчук Ю., Чальцева, О., Штиргов, О., Євтушенко І. Протидія загрозам ефективному управлінню кадровим потенціалом у системі публічного адміністрування. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. №2 (49), 2023. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4009>
12. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України. Modern Economics. № 34 (2022). С. 13—20. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)
- ekonomiki ta upravlinnja, vol. 1 (25), pp. 143—150. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-143-150](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-143-150)
2. Burashnikova, O. S. (2023), "International experience of digitalization in the tax sphere", Humanities studies: Collection of Scientific Papers Publishing house "Helvetica", vol. 14 (91). pp. 220. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-17>
3. What reforms are important for Ukrainians in 2024? Research agency Info Sapiens, available at: <https://www.sapiens.com.ua/ua/socpol-research> (Accessed 03 January 2026).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018—2020 and approval of the action plan for its implementation", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>. (Accessed 04 January 2026).
5. Sushkova, O. (2021), "Systematization of scientific approaches to defining the essence and content of the concept of tax culture", Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnja, vol. 1, pp. 143—150, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_1_17 (Accessed 25 December 2025).
6. Prokopenko, I. (2023), "Tax culture and its impact on increasing tax revenues", Mizhnarodnij naukovi zhurnal "Internauka". Serija: Ekonomichni nauki, vol. 4 (1), pp. 222—226, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_31) (Accessed 25 December 2025).
7. Kolisnyk, A. S. (2021), "Discussed aspects of the administration of taxes, fees, and payments in the context of digitalization of the economy", Pravo j innovacijne suspil'stvo, vol. 2 (17), pp. 232—239.
8. Medynska, T. V., Noginova, N. M. (2022), "Digitalization of tax administration bodies in the context of modern challenges and threats", Naukovi zapiski Nacional'nogo universitetu Ostroz'ka akademija. Serija Ekonomika, vol. 24 (52). pp. 90—96.
9. Vasilenko, A. V. (2021), "Formation of tax culture in Ukraine", available at: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Vasilenko.pdf. (Accessed 16 December 2025).
10. Andrushchenko, V. L. (2006), "Conditions and ideals of tax culture. Professional ethics of a state tax service employee as a component of the ethics of a civil servant of Ukraine", Profesijna etyka pratsivnyka derzhavnoi podatkovoi sluzhby iak skladova etyky derzhavnoho sluzhbovtsia Ukrainy: mater. nauk.-prakt. konf. [Professional ethics of a state tax service employee as a component of the ethics of a civil servant of Ukraine. Materials of scientific-practical conference], Nacional'nij universitet DPS Ukraini, Irpin, Ukraine, pp. 13—17.
11. Melnychuk, L., Andriychuk, Y., Chaltseva, O., and Shtyryov, O., Yevtushenko I. (2023), "Countering threats to effective human resource management in the public administration system", Finansovo-kreditna dijal'nist': problemi teorii i praktiki, vol. 2 (49). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4009>.
12. Bobrovska, N., Sukhorukova, A., and Burkovska, A. (2022), "Transformation Processes of the Business Environment in the Context of European Integration of Ukraine", Modern Economics. vol. 34. pp. 13—20. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02).

References:

1. Sushkova, O. and Melnyk, L. (2021), "Systematization of scientific approaches to determining the essence and content of the concept of "tax culture", Problemi i perspektivi

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 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: 10.32702/2306-6814.2026.2.329

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПОТОКІВ СТОЛИЦІ ЯК СИСТЕМНИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ МОБІЛЬНІСТЮ У ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

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"

ANALYSIS OF THE ORGANIZATION OF TRANSPORT FLOWS
IN THE CAPITAL AS A SYSTEMIC FACTOR OF INNOVATIVE URBAN
MOBILITY MANAGEMENT WITHIN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM

У статті досліджено організацію транспортних потоків столиці як системного фактору інноваційного управління міською мобільністю у парадигмі сталого розвитку. Визначено, що транспортна система великого міста є складною соціально-економічною та управлінською підсистемою, стан якої впливає на якість життя населення, економічну активність та екологічну стійкість міського середовища. З'ясовано, що для Києва характерним є зростання інтенсивності транспортних потоків, просторово нерівномірний розподіл поїздок та домінування індивідуального автомобільного транспорту, що суперечить задекларованим принципам сталого розвитку та пріоритетам міської транспортної політики. На основі аналізу офіційних даних Центру організації дорожнього руху узагальнено динаміку змін інтенсивності руху на вулично-дорожній мережі Києва у 2021–2025 роках, що дозволило виокремити основні етапи функціонування транспортної системи: довоєнний період стабільно високого навантаження, фазу різкого спаду внаслідок повномасштабної агресії та подальше поступове відновлення транспортної активності. Показано, що сучасні просторові патерни мобільності формуються під впливом концентрації ділової активності, розміщення транспортно-пересадочних вузлів і магістральних коридорів, що зумовлює виникнення критичних "вузьких місць" у центральних та магістральних

районах міста. Узагальнено положення зарубіжних і вітчизняних наукових досліджень, які підтверджують закономірності ієрархічної організації транспортних потоків, гравітаційний характер внутрішньоміських переміщень та визначальну роль просторової структури міської економії у формуванні транспортних навантажень. Окреслено потенціал використання інтелектуальних транспортних систем, зокрема адаптивного світлофорного регулювання та концепції "Зелена хвиля", як інструментів операційної оптимізації руху за умови їх інтеграції у систему стратегічного управління мобільністю. Обґрунтовано доцільність розвитку інтегрованих аналітичних платформ міської мобільності, політики управління попитом на поїздки та цілеспрямованого коригування модального розподілу як ключових напрямів досягнення цілей сталого розвитку міста Києва.

The article examines the organization of transport flows in the capital as a systemic factor of innovative urban mobility management within the sustainable development paradigm. It is determined that the transport system of a large city constitutes a complex socio-economic and governance subsystem whose condition directly affects quality of life, economic activity, and the environmental sustainability of the urban environment. It is established that Kyiv is characterized by increasing traffic intensity, a spatially uneven distribution of trips, and the dominance of private car use, which contradicts the declared principles of sustainable development and the priorities of urban transport policy. Based on the analysis of official data from the Kyiv Traffic Management Center, the dynamics of changes in traffic intensity on the city's road network during 2021-2025 are summarized, making it possible to distinguish the main phases of the transport system's functioning: the pre-war period of consistently high load, a phase of sharp decline caused by full-scale aggression, and the subsequent gradual recovery of transport activity. It is shown that contemporary spatial mobility patterns are shaped by the concentration of business activity, the location of transport interchange hubs, and major arterial corridors, which leads to the emergence of critical "bottlenecks" in central and arterial areas of the city. The article synthesizes findings from international and domestic research that confirm the regularities of the hierarchical organization of transport flows, the gravitational nature of intra-urban movements, and the decisive role of the spatial structure of the urban economy in shaping transport loads. The potential of intelligent transport systems, particularly adaptive traffic signal control and the "Green Wave" concept, is outlined as a set of tools for operational traffic optimization, provided they are integrated into a strategic urban mobility management framework. The study substantiates the feasibility of developing integrated urban mobility analytics platforms, implementing travel demand management policies, and purposefully adjusting the modal split as key directions for achieving the sustainable development goals of the city of Kyiv.

Ключові слова: міська мобільність, транспортні потоки, сталий розвиток, інтелектуальні транспортні системи, управління дорожнім рухом, модальний розподіл, просторові патерни мобільності, Київ.

Keywords: urban mobility, transport flows, sustainable development, intelligent transport systems, traffic management, modal split, spatial mobility patterns, Kyiv.

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

У сучасних умовах розвитку великих міст транспортна система постає не лише як інфраструктурний елемент, а як складна соціально-економічна та управлінська підсистема, що безпосередньо впливає на якість життя населення, конкурентоспроможність міста та досяг-

нення цілей сталого розвитку. Для столиці України питання організації транспортних потоків набуває особливої ваги з огляду на високу щільність населення, концентрацію ділової та адміністративної активності, зростання маятникової міграції, а також структурні трансформації, спричинені воєнними та післявоєнними викликами. У цих умовах управління міською мобільністю потребує переходу від фрагментарних інженерних рішень до системного інноваційного підходу. Акту-

альність дослідження зумовлена зростаючим транспортним навантаженням на ключові магістралі та вузли Києва, що проявляється у хронічних заторах, збільшенні часу поїздки та зниженні ефективності функціонування міської економіки. Прийняття та реалізація Стратегії розвитку міста Києва до 2027 року актуалізує потребу у науково обгрунтованому аналізі транспортних потоків як ключового входного параметра інноваційного управління міською мобільністю. Незважаючи на наявність значного масиву статистичних та оперативних даних щодо інтенсивності руху, просторового розподілу поїздок і функціонування вулично-дорожньої мережі Києва, проблема їх системної інтеграції в процес прийняття управлінських рішень залишається недостатньо вирішеною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання уваги дослідників до проблематики управління транспортними потоками як ключового елементу інноваційного управління міською мобільністю. У сучасних дослідженнях транспортна система розглядається як складна динамічна мережа, що потребує системного аналізу, прогнозування та інтегрованих управлінських рішень.

У зарубіжній науковій літературі значна увага приділяється моделюванню транспортних мереж і просторових патернів мобільності. Так, у роботах Ц. Сюя, Б. Мао та Ю. Бая [4] на основі аналізу пасажирських потоків метрополітену обгрунтовано ієрархічну структуру міської мобільності та концентрацію потоків у зонах підвищеної активності. Дослідження Ч. Кана, Ю. Лю та Л. Ву [5] демонструють, що внутрішньоміські переміщення підпорядковуються гравітаційним моделям, у яких ключову роль відіграють просторове розміщення економічної активності та транспортна доступність. Праці К. Таллурі, К. Стенга та Г. Вайдл [12] зосереджені на прикладних аспектах управління рухом і доводять ефективність координованого світлофорного регулювання ("Green Wave") як інструменту зменшення затримок і підвищення безпеки дорожнього руху за умов його інтеграції в систему інтелектуального управління транспортом.

Вітчизняні дослідження орієнтовані на адаптацію зазначених підходів до умов українських міст. Зокрема, А. Черненко, Н. Халіпова та І. Леснікова [6] розглядають застосування моделей транспортних потоків для аналізу завантаженості міських доріг, акцентуючи на просторовій нерівномірності попиту на перевезення. У працях О. Степанчука та О. Чернишової [7] досліджується просторово-часова динаміка пасажирських потоків у транспортно-пересадочних вузлах, що має важливе значення для розвитку мультимодальної мобільності. Економічні аспекти розвитку транспортно-логістичної інфраструктури та її інноваційної привабливості розкриті у роботах В. Хаустової, О. Бойка та Н. Трушкіної [8].

Емпіричну та нормативну основу дослідження становлять стратегічні документи й аналітичні матеріали органів міського управління. Стратегія розвитку міста Києва до 2027 року [14] визначає пріоритети сталого

розвитку та інноваційного управління мобільністю. Важливим джерелом даних є матеріали Центру організації дорожнього руху м. Києва [1—3], що містять результати моніторингу інтенсивності транспортних потоків та інформацію про впровадження інтелектуальних транспортних систем, зокрема концепції "Зелена хвиля" [13].

Вищезазначене свідчить про наявність ґрунтовних теоретичних та емпіричних напрацювань у сфері аналізу транспортних потоків, водночас вказує на недостатню інтеграцію цих результатів у систему стратегічного управління міською мобільністю. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на системне використання аналізу транспортних потоків як інструменту інноваційного управління у парадигмі сталого розвитку столичного мегаполісу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — метою статті є здійснення системного аналізу організації транспортних потоків столиці з метою обгрунтування напрямів інноваційного управління міською мобільністю в контексті сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Київ як столиця України є одним із найскладніших транспортних вузлів країни з розгалуженою вулично-дорожньою мережею, декількома мостовими переходами через Дніпро, багатомодальною системою перевезень, що включає метро, залізничний транспорт, автобуси, тролейбуси, трамваї та муніципальні велосипеди. Така структура створює складний просторовий розподіл поїздок і високі вимоги до організації руху. Управління транспортними потоками в столиці здійснюється Центром організації дорожнього руху (ЦОДР) [1], який регулярно проводить моніторинг інтенсивності руху з використанням стаціонарних детекторів транспорту та світлофорних об'єктів, що дає змогу оцінювати навантаження на ключові перехрестя та магістралі.

За даними моніторингу ЦОДР, інтенсивність транспортного трафіку в Києві демонструє загальну тенденцію росту: на основних напрямках спостерігалось зростання трафіку з попередніми періодами [2—3]. Це вказує на зростання навантаження на транспортну мережу столиці, що може бути ознакою повернення міської мобільності до довоєнних рівнів. Зміна інтенсивності на вулично-дорожній мережі Києва за період 2021—2025 років відображає значну інституційну турбулентність та безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною російською агресією. Аналіз дозволяє виділити ключові фази функціонування транспортної системи — від стабільно високого довоєнного навантаження до періоду критичного спаду та подальшого відновлення (таблиця 1).

Окремі перехрестя та ділянки магістралей також показують значні зміни у структурі руху, зокрема: з'їзд з Броварського проспекту на вул. Митрополита Шептицького продемонстрував суттєве збільшення інтенсивності трафіку; деякі інші ділянки, наприклад вул. Драгоманова, мають сталу інтенсивність; перехрестя Казимира Малевича та Лабораторної показало зниження

Таблиця 1. Узагальнена динаміка зміни інтенсивності транспортних потоків на вулично-дорожній мережі м. Києва (2021—2025 рр.)

Період	Основний показник (середньодобова інтенсивність)	Ключова динаміка та фактор впливу
січень 2021 – лютий 2022	Висока, стабільна (понад 1,2 млн авт./добу).	Довосний рівень. Максимальні показники завантаженості, типові для столиці, з сезонними коливаннями.
березень – травень 2022	Різне падіння (до 15-20% від довосного рівня).	Повномасштабне вторгнення. Масова евакуація населення, обмеження руху та перекриття мостів. Найнижчий рівень транспортної активності.
червень 2022 – грудень 2023	Поступове, хвилюподібне відновлення.	Адаптація та повернення населення. Потік зростав, але залишався нестабільним (близько 60-80% від довосних показників) через комендантську годину та безпекові виклики.
січень – травень 2024	Подальше інтенсивне відновлення.	Економічне та сезонне зростання. Інтенсивність наблизилася до 90-95% довосного рівня (у травні 2024 р. – 1,127 млн авт./добу).
січень – травень 2025	Продовження відновлення та зростання.	Збереження позитивної динаміки. Зростання інтенсивності на 7 000 автомобілів, що свідчить про збереження позитивної динаміки відновлення мобільності та збільшення сезонного навантаження.

Джерело: складено автором за [2—3].

потоків, що може свідчити про локальні варіації навантаження [3].

Просторовий розподіл поїздок у столиці визначається низкою факторів: щільністю населення, місцями концентрації робочих місць, транспортною доступністю та функціональними зонами (комерційні центри, житлові масиви тощо). У сучасних умовах Києва просторові патерни руху характеризуються значним потоком у напрямках центральних ділових районів та великих транспортних вузлів, таких як станції метро, транспортно-пересадочні вузли і магістралі з мостовими переходами. Це створює великі пікові навантаження на центральні артерії, зокрема проспекти Лобановського, Броварський проспект, Хрещатик та проспект Повітряних Сил, що в сукупності з інтенсивним особистим автомобільним рухом призводить до перевантаження окремих сегментів мережі [3].

Наукові дослідження підтверджують тенденції просторової організації мобільності у великих містах як наслідок концентрації ділової активності та неоднорідного розподілу функціональних зон. Так, у роботі Ц. Сюй, Б. Мао, Ю. Бай (Qi Xu, Baohua Mao, Yun Bai) на основі аналізу пасажирських потоків у мережі метро Пекіна виявлено ієрархічну структуру міської мобільності з чітко вираженим концентруванням потоків у напрямках центральних зон активності та транспортних вузлів. Автори доводять, що транспортні мережі мегаполісів формують стійкі "ядра тяжіння" пасажирських потоків, які визначають просторову конфігурацію поїздок і створюють підвищене навантаження на окремі елементи інфраструктури, незалежно від загального масштабу мережі [4].

Подібні закономірності виявлено і в дослідженні Ч. Кан, Ю. Лю та ін. (Chaogui Kang, Yu Liu), присвяченому внутрішньоміській просторовій зв'язаності на основі даних про поїздки між транспортними зонами. Автори

показали, що інтенсивність переміщень характеризується гравітаційними моделями, де вирішальну роль відіграють чисельність населення, концентрація економічної активності та відстань між зонами. Аналіз просторових патернів руху в Пекіні засвідчив значне переважання потоків між зонами з високим рівнем зайнятості та ділової активності, що безпосередньо формує пікові навантаження на магістральні коридори [5].

Зазначені висновки корелюють із результатами вітчизняних наукових досліджень, у яких просторовий вимір міської мобільності розглядається як ключовий чинник формування транспортних потоків та перевантаження вулично-дорожньої мережі. Зокрема, у роботі А.Черненко, Н.Халіпової, І.Леснікової акцент зроблено на застосуванні моделей транспортних потоків для аналізу завантаженості міських доріг. Дослідники доводять, що нерівномірність просторового розподілу поїздок у межах міста зумовлює локальні перевантаження транспортної мережі, які не можуть бути усунені виключно за рахунок збільшення пропускну здатності без урахування територіальної структури попиту на перевезення [6].

В дослідженні О.Степанчука та О.Чернишової просторово-часова динаміка пасажирських потоків аналізується у контексті функціонування міських транспортно-пересадочних вузлів, зокрема на залізничних станціях. Автори зазначають, що саме просторове концентрування потоків у вузлових точках міської мобільності створює критичні навантаження в пікові години та вимагає оптимізації транспортних центрів на основі прогнозування пасажирського попиту [7].

Економічний вимір просторової організації транспортних потоків розкрито у роботі В. Хаустової, О.Бойка, Н. Трушкіної, де транспортно-логістична інфраструктура розглядається як чинник інноваційної та інвестиційної привабливості територій. Дослідники підкреслю-

ють, що концентрація транспортних потоків у певних просторових вузлах є відображенням структури міської економіки та просторового розміщення центрів ділової активності, а не лише наслідком транспортно-інженерних рішень [8].

Отже, зарубіжні та вітчизняні наукові роботи підтверджують, що просторові патерни міської мобільності не є випадковими, а формуються під впливом функціональної структури міста, розміщення економічних центрів та конфігурації транспортної мережі. Саме ці чинники створюють концентровані потоки у напрямках центрів активності та обумовлюють перевантаження ключових транспортних артерій. У контексті Києва ігнорування просторової структури попиту на поїздки під час стратегічного планування транспортної системи може призвести до неефективних управлінських рішень та подальшого загострення проблем транспортних "вузьких місць".

Сучасний модальний розподіл руху у Києві характеризується домінуванням особистого автомобільного транспорту, хоча у місті функціонує розвинена мережа громадського транспорту (метро, автобуси, трамваї та тролейбуси). Офіційні дані з відкритих джерел щодо точного співвідношення модальності (частка приватних авто — громадський транспорт — велосипеди) менш систематизовані, проте емпіричні дослідження та громадські спостереження вказують на те, що частка авто у загальних транспортних потоках продовжує залишатися високою, що суперечить принципам сталого розвитку та пріоритетам стратегії міської мобільності. Перевага автомобільного транспорту призводить до підвищеної забрудненості, заторів і зниження ефективності транспортної системи в цілому [9]. Відсутність широкого використання велосипедної інфраструктури та низький рівень впровадження мультимодальних рішень (наприклад, інтегрованих пересадочних вузлів) обмежують можливості зменшити навантаження на дороги та перерозподілити поїздки на громадський транспорт [10]. Це підкреслює важливість стратегічних ініціатив щодо розвитку екологічно чистих видів транспорту, включаючи велосипедні доріжки та пішохідні зони.

Використання сучасних інтелектуальних транспортних систем (ІТС) та адаптивного світлофорного регулювання є однією з інноваційних технологічних можливостей для оптимізації транспортних потоків. Зокрема, міська влада впроваджує цифрові системи відеонагляду та автоматичного аналізу потоків, що дозволяють швидко реагувати на зміни у русі та мінімізувати затримки [11].

Інші інноваційні технології управління дорожнім рухом, зокрема концепція "Green Wave" (Зелена хвиля), дедалі частіше розглядаються як ефективний інструмент оптимізації транспортних потоків на міських коридорах з високою інтенсивністю руху. Сутність цієї концепції полягає у координації роботи світлофорних об'єктів таким чином, щоб транспортні засоби, які рухаються з розрахунковою швидкістю, проходили послідовність перехресть без зупинок. У межах сучасної парадигми інтелектуальних транспортних систем "Зелена хвиля" виступає не ізольованим інженерним рішенням, а елементом комплексного управління мобільністю, орієнтованого на підвищення пропускної здатності та зменшення часових втрат.

Ефективність цього підходу підтверджується результатами наукових досліджень. Так, у роботі К.Таллурі, К.Станг, Г.Вайдл (Kranthi Kumar Talluri, Christopher Stang, Galia Weidl) концепція "Green Wave" [12] розглядається як інтегральна складова оптимізації не лише транспортної ефективності, але й безпеки руху. Автори доводять, що впровадження координованого світлофорного регулювання дає змогу суттєво зменшити середній час затримки, кількість зупинок і рівень варіабельності швидкості, що, у свою чергу, позитивно впливає на екологічні показники та знижує ризик дорожньо-транспортних пригод. Водночас наголошується, що максимальний ефект "Зеленої хвилі" досягається лише за умови її інтеграції в загальну систему управління транспортними потоками з урахуванням добових і тижневих коливань трафіку, а також модального складу руху.

Практичне впровадження цієї концепції у Києві здійснюється Центром організації дорожнього руху КМДА, який позиціонує "Зелену хвилю" як один із ключових інструментів інтелектуального управління вулично-дорожньою мережею [13]. Відповідно до даних ЦОДР, координація світлофорів реалізується на окремих магістральних напрямках із найбільш інтенсивним рухом, що дозволяє забезпечити більш рівномірний транспортний потік, скоротити кількість вимушених зупинок та зменшити затримки у години пік.

Важливо підкреслити, що київська практика впровадження "Зеленої хвилі" орієнтована насамперед на коридорний підхід, тобто оптимізацію руху вздовж конкретних транспортних осей, а не окремих перехресть. Такий підхід відповідає сучасним науковим рекомендаціям, згідно з якими локальна оптимізація світлофорних об'єктів без урахування суміжних ділянок може призводити до перенесення заторів і зниження загальної ефективності мережі. У цьому сенсі "Зелена хвиля" виступає прикладом переходу від фрагментарного управління до системного регулювання транспортних потоків [13].

Разом з тим, як показують теоретичні розробки та практичний досвід, ефективність "Green Wave" є контекстно залежною. В умовах домінування індивідуального автомобільного транспорту та високої насиченості мережі навіть координоване світлофорне регулювання має обмежений ефект, якщо не поєднується з заходами зі зміни модального розподілу, управління попитом на поїздки та розвитку громадського транспорту. Саме тому, на нашу думку, концепція "Зеленої хвилі" повинна розглядатися не як універсальне рішення, а як інструмент операційного рівня, ефективність якого зростає у поєднанні зі стратегічними заходами у сфері міської мобільності.

Системний аналіз організації транспортних потоків у Києві дозволяє виокремити комплексні виклики у забезпеченні ефективної мобільності:

- зростання інтенсивності руху на ключових вулицях підтверджує підвищене навантаження на мережу, що вимагає координованих стратегічних заходів;

- просторовий розподіл руху формує критичні "вузькі місця" у центральних та магістральних ділянках, які істотно впливають на загальну пропускну здатність мережі;

— модальний дисбаланс на користь особистого авто створює структурні перешкоди для досягнення сталого розвитку та екологічної безпеки, що потребує посилення ролі громадського та активного транспорту;

— системи цифрового моніторингу й адаптивного регулювання мають потенціал для оптимізації потоків, проте їх використання досі недостатньо інтегроване в процеси стратегічного управління транспортом.

Вказане підкреслює необхідність подальшого розвитку системи аналізу та моніторингу руху, інтеграції потужних ІТС та модернізації інфраструктури відповідно до цілей Стратегії розвитку Києва до 2027 року [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати системного аналізу навантаження на транспортні вузли, просторового розподілу поїздок та модального складу руху дозволяють сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності організації транспортних потоків столиці та вдосконалення механізмів інноваційного управління міською мобільністю. Запропоновані рекомендації базуються на поєднанні аналітичних даних, інструментів інтелектуальних транспортних систем і стратегічних цілей сталого розвитку міста.

Доцільним є перехід від фрагментарного використання даних моніторингу до єдиної інтегрованої аналітичної платформи міської мобільності, яка поєднувала б дані Центру організації дорожнього руху, громадського транспорту, мобільних операторів та GPS-моніторингу. Така платформа має виконувати функцію постійного аналізу інтенсивності руху, виявлення "вузьких місць" та оцінювання ефективності впроваджених управлінських рішень у режимі реального часу. Це дозволить підвищити обґрунтованість як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень.

З урахуванням концентрації транспортних потоків у напрямках центральних зон активності та транспортних вузлів, доцільно впроваджувати політику управління попитом на поїздки, орієнтовану на просторову диференціацію. Йдеться про стимулювання децентралізації ділової активності, розвиток поліцентричної структури міста та узгодження містобудівних рішень із транспортним плануванням. Такий підхід дозволить зменшити пікові навантаження на магістральні коридори та підвищити стійкість транспортної системи до перевантажень.

Подальший розвиток та масштабування адаптивного світлофорного регулювання, зокрема концепції "Зелена хвиля", як інструменту коридорної оптимізації руху повинен оцінюватися не лише за показниками швидкості руху приватного транспорту, а й з урахуванням пріоритету громадського транспорту, пішоходів і велосипедистів. Інтелектуальні транспортні системи мають бути інтегровані у єдину систему управління мобільністю, що забезпечить узгодженість рішень на рівні всієї транспортної мережі.

З огляду на домінування індивідуального автомобільного транспорту, ключовим напрямом удосконалення організації транспортних потоків є цілеспрямоване коригування модального розподілу. Це передбачає розвиток швидкісного та комфортного громадського транс-

порту, впровадження пріоритетних смуг руху, інтеграцію тарифних систем і розвиток мультимодальних пересадочних вузлів. Особливої уваги потребує розвиток велосипедної та пішохідної інфраструктури як інструменту зниження транспортного навантаження на центральні райони міста.

Доцільним також є впровадження імітаційного та сценарного моделювання як обов'язкового елементу прийняття рішень у сфері міської мобільності. Моделювання дозволяє оцінювати вплив інноваційних управлінських рішень (зміна режимів світлофорів, обмеження руху, впровадження нових маршрутів) на швидкість руху, затримки та пропускну здатність мережі ще на етапі планування. Це суттєво знижує ризики неефективних інвестицій та підвищує прогнозованість транспортної політики.

Реалізація цих напрямів створює передумови для підвищення ефективності транспортної системи Києва, зниження навантаження на вулично-дорожню мережу та досягнення стратегічних цілей сталого розвитку міста.

Література:

1. Центр організації дорожнього руху. URL: <https://codr.kyivcity.gov.ua/home>
2. Аналіз організації транспортних потоків столиці, травень 2024 р. URL: <https://codr.kyivcity.gov.ua/golovne-za-traven-2024-roku-analiz-intensivnosti-transportnih-potokiv-mista-kapitalni-remonti-svitloforiv-monitoring-vulichno-dorojnojii-mereji>
3. У травні 2025 р. інтенсивність транспортного потоку в Києві зросла на 7 000 автомобілів. Центр організації дорожнього руху. 2025. URL: <https://codr.kyivcity.gov.ua/u-travni-intensivnist-transportnogo-potoku-v-kievi-zroslo-na-7-000-avtomobiliv>
4. Qi Xu, Baohua Mao, Yun Bai. Network structure of subway passenger flows. *Physics and Society*. 2016. URL: <https://arxiv.org/abs/1601.06340>
5. Chaogui Kang, Yu Liu, Lun Wu. Delineating Intra-Urban Spatial Connectivity Patterns by Travel-Activities: A Case Study of Beijing, China. *Physics and Society*. 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1407.4194>
6. А. О. Черненко, Н. В. Халіпова, І. Ю. Леснікова. Щодо моделювання транспортних потоків для аналізу завантаженості доріг в містах. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2016. URL: <https://tstt.ust.edu.ua/article/view/85890>
7. Степанчук О., Чернишова, О. Оптимізація транспортних центрів на міських залізничних станціях з розглядом динаміки пасажирського потоку. *Теорія та практика дизайну*. 2025. № 36. URL: https://www.researchgate.net/publication/395378447_OPTIMIZATION_OF_TRANSPORT_HUBS_AT_URBAN_RAILWAY_STATIONS_CONSIDERING_PASSENGER_FLOW_DYNAMICS
8. Хаустова В. Є., Бойко О. В., Трушкіна Н. В. Вектори підвищення інноваційної та інвестиційної привабливості транспортно-логістичної інфраструктури національної економіки України. *Проблеми економіки*. 2022. URL: https://www.problecon.com/article/?abstract=2022_3_0_84_97&year=2022
9. The Urban Transport Sector in Ukraine. 2023. URL: <https://enecities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/UrbanTransportSectorinUkraine.pdf>

10. У Києві вперше за 5 років підрахунок показав зменшення велотрафіку. 2025. URL: <https://u-cycle.org.ua/news/u-kyievi-vpershe-za-5-rokiv-pidra-khunok-pokazav-zmenshennia-velotrafiku/>

11. Київ впроваджує інтелектуальну транспортну систему відеонагляду. КМДА. 2021. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_vprovadzhuye_intelektualnu_transportnu_sistemu_videonaglyadu/

12. Kranthi Kumar Talluri, Christopher Stang, Galia Weidl. Green Wave as an Integral Part for the Optimization of Traffic Efficiency and Safety. Emerging Technologies. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2507.22511>

13. Зелена хвиля. Центр організації дорожнього руху. КМДА. 2025. URL: <https://codr.kyivcity.gov.ua/green-wave>

14. Стратегія розвитку міста Києва до 2027 року: Рішення Київської міської ради від 5 грудня 2024 року № 414/10222. URL: <https://kmr.gov.ua/sites/default/files/414-10222.pdf>

References:

1. Kyiv City Traffic Management Center (2025), "Home", Available at: <https://codr.kyivcity.gov.ua/home> (Accessed 15 Dec 2025).

2. Kyiv City Traffic Management Center (2024), "Analysis of Urban Traffic Flows in Kyiv, May 2024", Available at: <https://codr.kyivcity.gov.ua/golovne-zatraven-2024-roku-analiz-intensivnosti-transportnih-potokiv-mista-kapitalni-remonti-svitloforiv-monitoring-vulichno-dorojnoi-mereji> (Accessed 15 Dec 2025).

3. Kyiv City Traffic Management Center (2025), "In May 2025, Traffic Intensity in Kyiv Increased by 7,000 Vehicles", Available at: <https://codr.kyivcity.gov.ua/utravni-intensivnist-transportnogo-potoku-v-kyievi-zroslana-7-000-avtomobiliv> (Accessed 15 Dec 2025).

4. Xu, Q., Mao, B. and Bai, Y. (2016), "Network Structure of Subway Passenger Flows", Physics and Society, Available at: <https://arxiv.org/abs/1601.06340> (Accessed 15 Dec 2025).

5. Kang, C., Liu, Y. and Wu, L. (2014), "Delineating Intra-Urban Spatial Connectivity Patterns by Travel Activities: A Case Study of Beijing, China", Physics and Society, Available at: <https://arxiv.org/abs/1407.4194> (Accessed 15 Dec 2025).

6. Chernenko, A.O., Khalipova, N.V. and Lesnikova, I.Yu. (2016), "On Modeling Transport Flows for Analyzing Road Load in Cities", Transport Systems and Transport Technologies, Available at: <https://tstt.ust.edu.ua/article/view/85890> (Accessed 15 Dec 2025).

7. Stepanchuk, O. and Chernyshova, O. (2025), "Optimization of Transport Hubs at Urban Railway Stations Considering Passenger Flow Dynamics", Theory and Practice of Design, vol. 36, Available at: https://www.researchgate.net/publication/395378447_OPTIMIZATION_OF_TRANSPORT_HUBS_AT_URBAN_RAILWAY_STATIONS_CONSIDERING_PASSENGER_FLOW_DYNAMICS (Accessed 15 Dec 2025).

8. Haustova, V.Ye., Boyko, O.V. and Trushkina, N.V. (2022), "Vectors for Enhancing Innovation and Investment Attractiveness of Transport and Logistics Infrastructure in Ukraine's National Economy", Problemy Ekonomiky,

Available at: https://www.problecon.com/article/?abstract=2022_3_0_84_97&year=2022 (Accessed 15 Dec 2025).

9. ENEF Cities (2023), "The Urban Transport Sector in Ukraine", Available at: <https://enefcities.org.ua/upload/files/Publications/Urban%20Mobility/UrbanTransportSectorinUkraine.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

10. U-Cycle (2025), "For the First Time in 5 Years, Kyiv Recorded a Decrease in Bicycle Traffic", Available at: <https://u-cycle.org.ua/news/u-kyievi-vpershe-za-5-rokiv-pidra-khunok-pokazav-zmenshennia-velotrafiku/> (Accessed 15 Dec 2025).

11. Kyiv City State Administration (2021), "Kyiv Implements Intelligent Video Transport System", Available at: https://kyivcity.gov.ua/news/kiv_vprovadzhuye_intelektualnu_transportnu_sistemu_videonaglyadu/ (Accessed 15 Dec 2025).

12. Talluri, K.K., Stang, C. and Weidl, G. (2025), "Green Wave as an Integral Part for the Optimization of Traffic Efficiency and Safety", Emerging Technologies, Available at: <https://arxiv.org/abs/2507.22511> (Accessed 15 Dec 2025).

13. Kyiv City Traffic Management Center (2025), "Green Wave", Available at: <https://codr.kyivcity.gov.ua/green-wave> (Accessed 15 Dec 2025).

14. Kyiv City Council (2024), "Kyiv Development Strategy until 2027: Resolution", Available at: <https://kmr.gov.ua/sites/default/files/414-10222.pdf> (Accessed 15 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 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

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>
 О. І. Саламаха,
 аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
 Інститут права та суспільних відносин
 Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9585-5313>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.336

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

T. Novachenko,
 Doctor of Science in Public Administration, Professor,
 Institute of Law and Public Relations of the Open International University for Human Development "Ukraine"
 O. Salamakha,
 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"

STRATEGIC DIRECTIONS OF INTERACTION BETWEEN BUSINESS AND THE STATE IN MODERN CONDITIONS

У ході дослідження стратегічних напрямів взаємодії бізнесу та держави в Україні у сучасних умовах виявлено, що глобальні виклики, спричинені геополітичною нестабільністю, стрімкою діджиталізацією та необхідністю післявоєнного відновлення України, докорінно змінюють архітектуру відносин між державним та приватним секторами, за таких умов розбудова публічно-приватного партнерства в Україні постає базовим механізмом залучення інвестиційного капіталу в процеси масштабного відновлення інфраструктури, зміцнення обороноздатності та забезпечення стратегічної стійкості національної економіки. Ідентифіковано базові стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави, серед яких співпраця у сфері оборони та безпеки, яка передбачає зокрема державне фінансування, гарантії та довгострокові контракти для бізнесу, що працює на оборонно-промисловий комплекс; забезпечення логістичної стійкості держави шляхом диверсифікації транспортних потоків, оптимізації витрат на перевезення та створення стратегічних хабів та відновлення зруйнованої інфраструктури у межах публічно-приватного партнерства. Виявлено, що базовими деструкторами взаємодії бізнесу та держави в Україні у сучасних умовах є політико-правові, економічні, психологічні, демографічні, безпекові та технічні. Наголошено, що у сучасних умовах воєнного стану в Україні соціальна відповідальність бізнесу, як фундаментальний чинник національної стійкості, де діяльність підприємств безпосередньо спрямована на підтримку обороноздатності країни, забезпечення гуманітарних потреб, збереження людського капіталу шляхом створення оперативних та ефективних мереж підтримки, є стратегічною інвестицією у спільне майбутнє, яке ми розбудовуємо сьогодні. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах повинні базуватись на принципах активного партнерства, засадах цифрової прозорості, інклюзивності та солідарної відповідальності, які передбачають об'єднання ресурсів задля досягнення довгострокової конкурентоспроможності України на світовій арені.

In the course of studying the strategic directions of business-state interaction in Ukraine in modern conditions, it was found that global challenges caused by geopolitical instability, rapid digitalization and the need for post-war reconstruction of Ukraine are fundamentally changing the architecture of relations between the state and private sectors, under such conditions, the development of public-private partnership in Ukraine becomes the basic mechanism for attracting investment capital in the processes of large-scale infrastructure restoration, strengthening defense capabilities and ensuring the strategic stability of the national economy. Basic strategic directions of business-state interaction have been identified, including cooperation in the field of defense and security, which includes, in particular, state financing, guarantees and long-term contracts for businesses working for the defense-industrial complex; ensuring the logistical stability of the state by diversifying transport flows, optimizing transportation costs and creating strategic hubs and restoring destroyed infrastructure within the framework of public-private partnership. It was revealed that the basic destructors of business—state interaction in Ukraine in modern conditions are political-legal, economic, psychological, demographic, security and technical. It was emphasized that in the current conditions of martial law in Ukraine, the social responsibility of business, as a fundamental factor of national stability, where the activities of enterprises are directly aimed at supporting the country's defense capability, ensuring humanitarian needs, preserving human capital by creating operational and effective support networks, is a strategic investment in the common future that we are building today. Strategic directions of business-state interaction in modern conditions should be based on the principles of active partnership, the principles of digital transparency, inclusiveness and joint responsibility, which involve pooling resources to achieve long-term competitiveness of Ukraine in the world arena.

Ключові слова: взаємодія бізнесу та держави, соціально відповідальний бізнес, публічно-приватне партнерство.

Keywords: business-state interaction, socially responsible business, public-private partnership.

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

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Глобальні виклики, спричинені геополітичною нестабільністю, стрімкою діджиталізацією, військовою агресією РФ та необхідністю післявоєнного відновлення України, докорінно змінюють архітектуру відносин між державним та приватним секторами. Традиційна модель взаємодії, що базувалася на жорсткому регулюванні та фіскальному контролі, вичерпала свій ресурс. Натомість виникає гостра потреба у формуванні нової стратегічної парадигми — взаємодії держави як сервісної платформи та бізнесу як ключового генератора розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості взаємодії органів державної влади та бізнесу в Україні досліджено в працях багатьох науковців, зокрема: у статті Е. Овчарук [1, с. 35] ідентифікувала організаційно — правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу. І. Андрушків, В. Ма-

тішинець та С. Лучишин [2, с. 89] дослідили нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку малого бізнесу в Україні. К. Шапошников та С. Шут [3] здійснили комплексний аналіз ендегенних та екзогенних чинників, що визначають ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в Україні на тлі глобальних тенденцій. В. Венгер та О. Кушніренко [4, с. 89] розробили й обґрунтували моделі взаємодії держави та бізнесу для реалізації інвестиційної політики України на основі публічно-приватного партнерства. О. Сенишин, Н. Ільків, Є. Угольков [5], дослідили стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Т. Новаченко [6] підкреслює, що саме взаємодія є базовою умовою для вибудовування високого рівня суспільної довіри до інституцій державної влади. В. Ліпкан [7, с. 323] наголошує, що стратегічне партнерство повинно ґрунтуватися на фундаментальних національних цінностях, бути орієнтованим на захист суверенітету, зміцнення державної ідентичності й територіальної цілісності України.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних напрямів взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах.

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

В сучасних умовах публічно-приватне партнерство в Україні постає одним із стратегічних напрямів взаємодії держави та бізнесу, а також базовим механізмом залучення інвестиційного капіталу в процеси масштабного відновлення інфраструктури, зміцнення обороноздатності та забезпечення стратегічної стійкості національної економіки.

Відповідно до дослідження "Kyivstar Business" за 2025 р [8], вагомим результатом публічно-приватного партнерства в Україні визначається дотримання класичного офлайн-режиму діяльності половини вітчизняних підприємств (частка дистанційної та гібридної моделей у межах країни становить 10 % та 24% відповідно).

Вочевидь, що задля забезпечення стійкості економіки, оборони та соціальної сфери, взаємодія між бізнесом та державою в умовах воєнного стану набуває характеру стратегічного партнерства. Базовим стратегічним напрямом взаємодії є співпраця у сфері оборони та безпеки, яка передбачає наступне:

- створення максимально сприятливих умов для локалізації виробництва військової техніки, боєприпасів та дронів, залучаючи як державні, так і приватні підприємства;

- державне фінансування, гарантії та довгострокові контракти для бізнесу, що працює на оборонно-промисловий комплекс (далі-ОПК);

- державне замовлення на потреби Збройних Сил України (далі-ЗСУ) та оперативне розміщення замовлень у приватних виробників (їжа, одяг, ремонт техніки, будівництво укріплень);

- надання бізнесу бронювання критично важливих співробітників для забезпечення безперервної роботи підприємств, що виконують оборонні завдання;

- залучення ІТ-сектору та державних структур для захисту критичної інфраструктури та розробки технологічних рішень для фронту.

Водночас, в умовах постійних атак на інфраструктуру країни, взаємодія бізнесу та держави, що спрямована на підтримку її життєздатності, здійснюється шляхом спільного фінансування та реалізації проєктів децентралізації енергосистеми (розвиток малих та середніх об'єктів генерації), державного стимулювання бізнесу для придбання та встановлення альтернативних джерел живлення (генератори, сонячні панелі, накопичувачі).

Забезпечення логістичної стійкості держави шляхом диверсифікації транспортних потоків, оптимізації витрат на перевезення та створення стратегічних хабів у межах публічно-приватного партнерства та відновлення зруйнованої інфраструктури (мости, дороги, порти) та розробка прозорих механізмів залучення приватного бізнесу до оперативного відновлення житла та соціальних об'єктів, безсумнівно постають важливими напрямками взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах.

У цьому контексті зауважимо, що механізми економічного регулювання та підтримки, як функції державного економічного менеджменту, мають бути сфокусо-

ваними на мінімізації економічних втрат та створенні умов для бізнес-проєктів та передбачати наступне:

- упровадження податкових стимулів та пільг для релокованого бізнесу, експортоорієнтованих компаній та виробників критичних товарів;

- дерегуляцію та максимальне спрощення дозвільних процедур (особливо для експорту/імпорту та будівництва);

- заходи щодо зменшення тіньової економіки та профілактики корупційних проявів;

- залучення міжнародної фінансової допомоги та її цільове спрямування на підтримку малих та середніх підприємств (МСП).

Як відомо, Світовий банк надав фінансову допомогу Україні в розмірі 88 млн дол., призначену для стимулювання малого та середнього підприємництва через розширення пільгового кредитування за програмою "5-7-9 %", грантову підтримку переробної галузі, субсидування закупівлі агротехніки та розбудову індустріальних майданчиків. Фінансування реалізується за специфічним механізмом "Program for Results", де транші перераховуються виключно після виконання чітких індикаторів ефективності, що гарантує цільове використання капіталу. Впровадження цієї ініціативи орієнтоване на кількісне зростання кредитного портфеля бізнесу, підтримку жіночого лідерства в підприємництві та активізацію інвестицій у екологічно чисті, "зелені" рішення.

3 вересня 2025 року за ініціативи Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України відбулася серія стратегічних консультацій із бізнес-спільнотою на базі Кабінету Міністрів та Офісу Президента України, під час яких було представлено оновлену концепцію державно-приватного діалогу, що базується на діджиталізації дерегуляційних процесів та аналітичному підході до управління проблемами підприємництва. Запропонована екосистема взаємодії включає такі ключові елементи:

- інформаційний хаб "Пульс", що функціонуватиме як єдине вікно для збору запитів від бізнесу;

- аналітичний дашборд, призначений для моніторингу бізнес-клімату та відстеження динаміки розв'язання актуальних питань у реальному часі;

- систему періодичного звітування (data-driven), що забезпечуватиме керівництво держави об'єктивними даними для прийняття рішень;

- комплекс цифрових рішень, зокрема сервіси "ЄДозвіл", "ЄДекларація" та перспективний регуляторний портал, покликані мінімізувати бюрократію та гарантувати прозорість дозвільних процедур [10].

На нашу думку, такий підхід має забезпечити як оперативність прозорого цифрового підходу так і для налагодження зворотнього зв'язку.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні соціальна відповідальність бізнесу, як фундаментальний чинник національної стійкості, де діяльність підприємств безпосередньо спрямована на підтримку обороноздатності країни, забезпечення гуманітарних потреб, збереження людського капіталу шляхом створення оперативних та ефективних мереж підтримки є стратегічним чинником взаємодії держави та бізнесу, а також інвестицією у спільне майбутнє, яке ми розбудовуємо сьогодні. Яскравим прикладом соціально

Таблиця 1. Базові деструктори взаємодії бізнесу та держави в Україні

Категорія	Гальмуючий чинник	Наслідок для взаємодії
Політико-правова	Нестабільність законодавства та часта зміна регуляторних правил	Створення атмосфери правової невизначеності, обумовлення проблематичності здійснення бізнесом довгострокового стратегічного планування, що деструктивно впливають на інвестиційний клімат через неможливість прогнозування фінансових ризиків.
Економічна	Тінізація економіки	Нерівні умови конкуренції та не достатній рівень довіри
Психологічна	Історичний антагонізм	Домінування фіскально-контролюючої парадигми у діяльності державних органів над сервісно-партнерською моделлю взаємовідносин
Технічна	Низька цифрова грамотність у регіонах	Повільне впровадження державою сервісів (єДозвіл тощо)
Матеріально-ресурсна	Руйнування інфраструктури	Постійні атаки на енергетику та логістику підвищують собівартість продукції та роблять спільні проєкти надто ризикованими.
Демографічна	Масштабна міграція та мобілізаційні процеси	Сучасні виклики обумовили гостру потребу у кваліфікованих кадрах, що унеможливило виконання бізнесом великих державних контрактів.
Безпекова	Ризики діяльності в умовах воєнного стану	Відсутність повноцінного механізму страхування воєнних ризиків гальмує державно-приватне партнерство.

відповідального ведення бізнесу є діяльність ТОВ "Нова пошта". Це провідна логістична компанія, яка активно використовує свої можливості для допомоги країні через проєкт "Гуманітарна Нова пошта", що створений як відповідь на вторгнення РФ в Україну у 2014 р. З того часу вона стала надійним логістичним центром для волонтерського руху України. Так, компанія здійснює безоплатну доставку гуманітарної допомоги, підтримуючи тисячі волонтерських та благодійних організацій; надає допомогу 16 підрозділам, забезпечує формою та спорядженням 3600 мобілізованих співробітників; надає військовим можливість відправляти/отримувати вантажі до 30 кг у прифронтових відділеннях за 1 грн. Компанія перетворює свої бізнес-процеси на інструмент опори, де доставка стає частиною гуманітарної місії [11].

У представленій нижче таблиці 1. ми наводимо базові деструктори взаємодії бізнесу та держави в Україні.

У контексті проведеного аналізу та представленого результату наголошено, що з метою нівелювання впливу деструкторів на ефективність взаємодії бізнесу та держави в Україні необхідно розробити комплексну стратегію, що поєднувала б інституційну стабілізацію та страхування воєнних ризиків із масштабною діджиталізацією регуляторних процесів і розбудовою інклюзивного діалогу, спрямованого на відновлення взаємної довіри та збереження людського капіталу в сучасних умовах військової агресії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою забезпечення ефективної взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах необхідно розробити

спільні програми реінтеграції ветеранів, які передбачали б стажування, психологічну підтримку на робочих місцях та підтримку ветеранського бізнесу; програми стимулювання бізнесу до проактивної підтримки громад, де розташовані їхні підприємства; комплекс заходів з реалізації Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022—2027 роки [12], які відповідали б потребам воєнного часу (технічні спеціальності, будівництво, ОПК); дієві механізми імплементації Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти [13], що передбачатимуть синхронізацію освітніх стандартів із реальними запитами ринку праці та створення системи податкових і регуляторних стимулів для підприємств, які інвестують у підготовку майбутніх фахівців.

Таким чином, стратегічні напрями взаємодії бізнесу та держави в сучасних умовах повинні базуватись на принципах активного партнерства, засадах цифрової прозорості, інклюзивності та солідарної відповідальності, що передбачає об'єднання ресурсів задля перемоги над агресором та успішного відновлення країни, а також досягнення довгострокової конкурентоспроможності України на світовій арені.

Література:

- Овчарук Е. (2023). Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. Аспекти публічного управління, 11 (1), 2023. С. 35—43. URL: <https://doi.org/10.15421/152305>. (дата звернення: 10.12.2025).
- Андрушків І. П., Матішинець В. М., Лучишин С. І. (2025). Малий бізнес в Україні: нормативне забезпечення та сучасний стан розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: проблеми еко-

номіки та управління. Випуск 9. № 2. С. 80—92. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf>. (дата звернення: 12.12.2025).

3. Шапошников К. С., Шут, С. О. (2025). Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09> (дата звернення: 16.12.2025).

4. Венгер В. В., Кушніренко О. М. (2025). Формування моделі публічно-приватного партнерства як основи інвестиційної політики України. Економічний вісник Донбасу № 1 (79) С. 86—94. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94). (дата звернення: 16.12.2025).

5. Сенишин О., Ільків Н., Угольков Є. (2023). Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. Економіка та суспільство, № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>. (дата звернення: 19.12.2025).

6. Суспільна довіра як чинник ефективного публічного управління: монографія / за заг ред. Т. В. Новаченко. Київ: НАДУ, 2021. 160 с.

7. Ліпкан В. (2025). Зовнішньополітичний зміст стратегічного партнерства: на прикладі України ТА США. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. Випуск 58, С. 323—333. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.40>. (дата звернення: 18.12.2025).

8. Яким був 2025 рік для українського бізнесу: результати дослідження Київстар Бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2025-rik-dlya-ukrayinskogo-biznesu>. (дата звернення: 19.12.2025).

9. Інструменти підтримки бізнесу. Вересень 2025 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-veresen-2025-roku>. (дата звернення: 19.12.2025).

10. Відбулися зустрічі мінекономіки з бізнесом щодо дерегуляції та поліпшення бізнес-клімату (04.09.2025). URL: <https://surl.li/kwbotv> (дата звернення: 20.12.2025).

11. Гуманітарна Нова пошта URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).

12. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022—2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.12.2025).

13. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.12.2025).

References:

1. Ovcharuk, E. (2023), "Organizational and legal mechanisms of interaction between public authorities and business: theoretical aspects of the concept", Public administration aspects, vol. 11 (1), pp. 35—43. <https://doi.org/10.15421/152305>.

2. Andrushkiv, I.P. Matishynets', V.M. and Luchyshyn, S.I. (2025), "Small business in Ukraine: regu-

latory support and current state of development", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya: problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 9, no. 2, pp. 80—92, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/oct/40429/vse52025-82-94.pdf>. (Accessed 12.12.2025).

3. Shaposhnikov, K.S. and Shut, S.O. (2025), "Internal and external factors ensuring the effectiveness of innovation and investment development of entrepreneurship", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>.

4. Venher, V.V. and Kushnirenko, O.M. (2025), "Formation of a public-private partnership model as the basis of Ukraine's investment policy", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 1 (79), pp. 86—94. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-86-94](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-86-94).

5. Senyshyn, O. Ilkiv, N. and Uholkov, Ye. (2023), "Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic changes", Economy and society, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>.

6. Novachenko, T.V. (2021), *Suspilna dovira yak chynnyk efektyvnoho publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [Public trust as a factor of effective public administration: monograph], NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Lipkan, V. (2025), "Foreign policy content of strategic partnership: on the example of Ukraine AND the USA", Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya filos.-politolog. studii, vol. 58, pp. 323—333. <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.40>.

8. Kyivstar Business HUB (2023), "What was 2025 for Ukrainian business: results of the Kyivstar Business study", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2025-rik-dlya-ukrayinskogo-biznesu>. (Accessed 19.12.2025).

9. National Institute for Strategic Studies (2023) "Business support tools during martial law in Ukraine. September 2025", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-veresen-2025-roku>. (Accessed 19.12.2025).

10. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Meetings of the Ministry of Economy with business on deregulation and improvement of the business climate were held", available at: <https://surl.li/kwbotv>. (Accessed 20.12.2025).

11. Humanitarian Nova poshta (2025), available at: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (Accessed 22.12.2025).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Concept of the State Targeted Social Program for the Development of Vocational (Vocational and Technical) Education for 2022—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>. (Accessed 21.12.2025).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "Concept of training specialists in the dual form of education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#Text>. (Accessed 21.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025 р.

УДК 004:351:364:615.8:796

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>

В. І. Грінер,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри публічного управління
та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-2502-1384>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.341

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ФІЗИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАХИСТОМ

S. Hanushchyn,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Acting Head of the Department of Public Administration and Administration,
Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv
V. Hryner,
PhD Candidate Department of Public Administration,
Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv

DIGITALIZATION OF PHYSICAL REHABILITATION PROGRAMS FOR COMBAT VETERANS WITHIN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL PROTECTION

У статті досліджено проблематику цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій у системі публічного управління соціальним захистом в умовах цифрової трансформації держави та зростання соціальних і безпекових викликів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності, доступності та безперервності реабілітаційних послуг для ветеранів війни, які зазнали поранень, травм і функціональних порушень унаслідок бойових дій, а також потребою модернізації управлінських механізмів у сфері соціального захисту. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка управлінських підходів до цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій у системі публічного управління соціальним захистом. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, інституційний та системний підходи, порівняльний аналіз, узагальнення статистичних і аналітичних даних. У статті здійснено аналіз стану цифровізації соціальної сфери України за період 2020–2024 рр., охарактеризовано розвиток Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та загальнодержавних електронних сервісів, що формують цифрову інфраструктуру публічного управління соціальним захистом. Обґрунтовано, що наявні цифрові рішення створюють базові передумови

для впровадження цифрових програм фізичної реабілітації, зокрема телереабілітації, електронних реабілітаційних маршрутів та цифрових кейсів пацієнтів. Водночас встановлено, що цифровізація фізичної реабілітації учасників бойових дій має фрагментарний характер і недостатньо інтегрована в систему публічного управління, що обмежує можливості комплексного управлінського впливу та міжвідомчої координації. Визначено ключові управлінські, організаційно-правові та технологічні обмеження й проблеми цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій, а також обгрунтовано напрями їх подолання в контексті цифрової трансформації соціального захисту. Доведено, що цифровізація програм фізичної реабілітації учасників бойових дій є необхідною умовою підвищення ефективності системи соціального захисту та формування сучасної, результатноорієнтованої моделі публічного управління в умовах цифрової держави.

The article examines the issue of digitalization of physical rehabilitation programs for combat veterans within the system of public administration of social protection in the context of the state's digital transformation and increasing social and security challenges. The relevance of the study is determined by the need to enhance the effectiveness, accessibility, and continuity of rehabilitation services for war veterans who have sustained injuries, trauma, and functional impairments as a result of combat operations, as well as by the necessity to modernize governance mechanisms in the field of social protection. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop managerial approaches to the digitalization of physical rehabilitation programs for combat veterans within the system of public administration of social protection. The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, institutional and systems approaches, comparative analysis, and the generalization of statistical and analytical data. The article analyzes the state of digitalization of Ukraine's social sphere over the period 2020–2024 and characterizes the development of the Unified Information System of the Social Sphere and nationwide electronic services that form the digital infrastructure of public administration in social protection. It is substantiated that existing digital solutions create basic prerequisites for the implementation of digital physical rehabilitation programs, including telerehabilitation, electronic rehabilitation pathways, and digital patient cases. At the same time, it is established that the digitalization of physical rehabilitation for combat veterans remains fragmented and insufficiently integrated into the system of public administration, which limits the potential for comprehensive managerial impact and effective interagency coordination. The study identifies key managerial, organizational and legal, and technological constraints and challenges in the digitalization of physical rehabilitation programs for combat veterans and substantiates directions for overcoming them in the context of the digital transformation of social protection. It is proven that the digitalization of physical rehabilitation programs for combat veterans is a necessary condition for improving the effectiveness of the social protection system and for forming a modern, results-oriented model of public administration in the context of a digital state.

Ключові слова: діджиталізація, публічне управління, соціальний захист, сфера фізичної культури і спорту, фізична реабілітація, учасники бойових дій, організаційно-правове забезпечення, цифровізація, цифрові інструменти.

Key words: digitalization, public administration, social protection, physical culture and sports sector, physical rehabilitation, combat veterans, organizational and legal framework, digital transformation, digital tools.

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

Сучасні виклики і небезпеки, обумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації на терито-

рію України, актуалізували необхідність трансформації державної політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій, чисельність яких стрімко зростає в умовах продовження спеціального правового режиму воєнного стану. Одним із основних проблемних напрямків такої трансформації є забезпечення доступної,

ефективної та безперервної фізичної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни, що зазнали поранень, травм та функціональних порушень в ході захисту Батьківщини та територіальної цілісності України. Стає очевидним, що в даному контексті, цифровізація програм фізичної реабілітації набуває стратегічного значення як інструмент підвищення якості публічних послуг, оптимізації управлінських процесів та посилення соціальної стійкості держави. Такі цифрові технології як телереабілітація, електронні реєстри, мобільні засоби, системи моніторингу стану здоров'я та аналітики великих даних створюють додаткові можливості для персоналізації реабілітаційних програм, міжвідомчої координації та оперативного управлінського реагування. Однак, їх впровадження в систему публічного управління соціальним захистом учасників бойових дій супроводжується низкою інституційних, організаційних, правових та кадрових проблем, що потребують комплексного підходу до їх вирішення. Особливої актуальності в даному контексті набуває питання інтеграції цифрових реабілітаційних сервісів у національну систему соціального захисту з урахуванням принципів доступності, інклюзивності, захисту й безпеки персональних даних та міжсекторальної взаємодії. Безумовним фактом виявляється і те, що недостатня узгодженість між органами публічної влади, закладами охорони здоров'я та реабілітаційними центрами й громадськими організаціями призводить до обмеження потенціалу цифровізації як чинника підвищення ефективності реабілітаційної політики та соціальної інтеграції військовослужбовців, що є учасниками бойових дій.

Зважаючи на зазначене, дослідження у сфері цифрової трансформації публічного управління та медичних послуг, а також проблем цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій особливо актуалізуються, адже є недостатньо систематизованими, особливо в частині регулювання й реалізації управлінських механізмів, що, своєю чергою, обумовлює потребу в поглибленому вивченні ролі цифрових інструментів у формуванні ефективної моделі публічного управління фізичною реабілітацією як складової соціального захисту та зміцнення національної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасному науковому дискурсі проблемні питання дослідження цифровізації соціальних послуг у сфері охорони здоров'я, реабілітації та публічного управління порушуються достатньо часто, що свідчить про зростаючий інтерес до проблематики дослідження та доводить їх вагомість в системі розвитку інноваційних підходів до розгляду фізичної реабілітації учасників бойових дій. В контексті публічного управління цифрові трансформації позиціонуються як каталізатор підвищення ефективності функціонування державних інституцій та забезпечення безперешкодного доступу громадян до необхідних послуг. М. Слободянін [1] вважає, що цифрові технології в умовах сучасних викликів і небезпек відіграють домінуючу роль у реформуванні управлінських процесів та в наданні публічних послуг, адже їх комплексне впровадження сприяє економії фінансових ресурсів завдяки скороченню адміністра-

тивних витрат, а також підвищує ефективність управління завдяки посиленню прозорості прийняття управлінських рішень.

В. Михальчук, В. Мельник та Я. Шевченко [2] акцентують особливу увагу на цифрових аспектах реабілітації, адже використання сучасних цифрових технологій у процесі надання реабілітаційної допомоги на рівні територіальних громад дозволяє налагодити тісну взаємодію та комунікації із учасниками процесу реабілітації. Схожої думки дотримуються Р. Аллен, М. Малік, К. Аквін, Л. Герцег, С. Бремо-Філліпс та Ф. Севіньї [3], які вважають цифрові інтервенції у сфері охорони здоров'я й добробуту військовослужбовців і ветеранів рушійною силою підвищення ефективності й доступності у підтримці їх здоров'я та у доступі до соціальних послуг. В іншій праці [4] науковці наполягають на доцільності використання цифрових інструментів при зміцненні не лише фізичного, а й психічного здоров'я учасників бойових дій, а М. Подар, С. Стампа, О. Разум та К. Доквайлер [5] виокремлюють вагомість такого цифрового інструменту як телереабілітація, що дозволяє в комфортних для учасника бойових дій умовах отримувати необхідні послуги та допомогу.

У вітчизняній науковій літературі достатньо обмеженими є дослідження щодо цифровізації послуг у сфері реабілітації учасників бойових дій та ветеранів російсько-української війни. Однак, варто виділити напрацювання А. Баско [6], в якому здійснено аналіз державної політики реабілітації учасників бойових дій та досліджено організаційно-правові аспекти існуючих реабілітаційних програм. Більше того, А. Чудик, Є. Хотінь, О. Токовенко та М. Силук [7] встановили, що сучасні наукові підходи до розгляду проблемних засад фізичної реабілітації сприяють подальшій цифровій трансформації публічного управління та посилюють роль територіальних громад в даному процесі. Стає очевидним, що цифровізація публічного управління формує концептуальні рамки для впровадження цифрових реабілітаційних послуг в державному секторі та при забезпеченні управління соціальним захистом учасників бойових дій. Однак, в умовах сьогодення досягнення бажаного ефекту потребує зміцнення інституційних засад публічного управління та перегляду чинного законодавчого й нормативно-правового забезпечення [8].

Безумовним фактом виявляється і те, що проблематика цифровізації у сфері публічного управління та реабілітаційних послуг активно розвивається як на національному, так і на міжнародному рівні. При цьому, основні акценти ставляться на загальні аспекти цифрової трансформації публічних послуг, телемедицини та реабілітації, тоді як питання цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій в системі соціального захисту залишаються поза увагою та потребують поглибленого вивчення. Більше того, недостатньо висвітленими залишаються управлінські механізми інтеграції цифрових реабілітаційних сервісів у систему публічного управління, інституційна взаємодія між суб'єктами соціального захисту та оцінювання ефективності таких цифрових інструментів з позиції якості, доступності та соціальної результативності, що, в сукупності, обумовлює необхідність подальших наукових досліджень в окресленому напрямку, спрямованих на

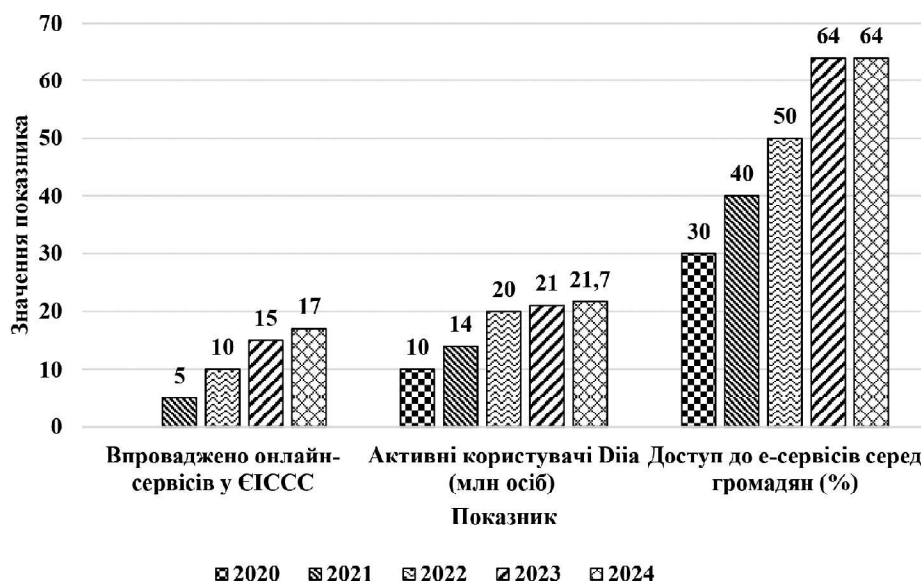


Рис. 1. Стан та динаміка зміни основних показників цифровізації соціальних послуг в Україні у 2020—2024 рр.

Джерело: сформовано за даними [10; 11].

формування цілісної управлінської моделі цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій з урахуванням національних особливостей та вимог.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка управлінських підходів до цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій в системі публічного управління соціальним захистом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із основних напрямів модернізації публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних і безпекових викликів є цифровізація соціальної сфери, яка впродовж 2020—2024 рр. в Україні набула системного характеру та особливо актуалізувалася в період повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Важкі бойові дії внаслідок збройної агресії та їх негативні наслідки підвищили потребу у доступних, ефективних та адаптивних програмах соціального захисту й реабілітації учасників бойових дій. Інституційною основою цифрової трансформації соціальної сфери стала Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери [9], відповідно до якої передбачається створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та поступовий і поетапний перехід до електронного надання соціальних послуг. Для забезпечення ефективного функціонування такої системи необхідною виявляється її інтеграція з іншими державними реєстрами та цифровими платформами, що дозволяє істотно оптимізувати управлінські процеси, скоротити терміни надання соціальних послуг та зменшити адміністративне навантаження на громадян.

Станом на 2024 р. за даними Міністерства соціальної політики України, сім'ї та єдності України [10] за

допомогою Єдиної інформаційної системи соціальної сфери надається 17 видів соціальних послуг та допомог в електронному форматі, а до роботи системою залучено понад 26 тис. фахівців органів соціального захисту, центрів надання адміністративних послуг та органів місцевого самоврядування (рис. 1). Зазначені тенденції підтверджують формування сталої цифрової інфраструктури соціального захисту, яка може бути використана як управлінська платформа для цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій.

Поряд із розвитком спеціалізованих інформаційних систем відбувається активне розширення загальнодержавних цифрових сервісів через портал та мобільний застосунок "Дія", чисельність користувачів якої стрімко зростає впродовж аналізованого періоду та досягла позначки у 21,7 млн осіб, що отримали доступ до 130 видів електронних послуг. За результатами проведених досліджень встановлено, що понад 64 % загальної чисельності населення України користуються електронними державними послугами, що свідчить про зростання довіри населення та про його готовність до використання більш складних цифрових сервісів, роботу яких необхідно адаптувати у сфері фізичної реабілітації.

Однак, варто визнати, що в Україні існують певні проблеми щодо цифрової доступності населення. Відповідно, рівень цифрової доступності населення є важливим чинником цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій, зокрема тих, що пов'язані із розвитком телереабілітації, дистанційного моніторингу фізичного стану пацієнтів, використання мобільних застосунків для відновлення функціональних можливостей та підтримки безперервності реабілітаційного процесу особливо для учасників бойових дій, що проживають у віддалених громадах або мають обмежену мобільність.

Варто визнати, що в Україні на достатньо високому рівні сформована цифрова інфраструктура, проте, що

стосується програм фізичної реабілітації учасників бойових дій, то вони реалізуються переважно в традиційному форматі й недостатньо інтегровані в цифрові управлінські системи соціального захисту. Існуючі електронні сервіси швидше спрямовані на адміністрування соціальних виплат і пільг, а такі цифрові інструменти реабілітації як електронні реабілітаційні маршрути, цифрові кейси пацієнтів, телереабілітаційні модулі та системи оцінювання ефективності відновлення залишаються фрагментарними, або перебувають на стадії запровадження та апробації.

Стає очевидним, що в Україні сформовані базові цифрові передумови для впровадження цифрових програм фізичної реабілітації учасників бойових дій. Отримані результати проведених досліджень доводять, що основними стримувальними чинниками є відсутність спеціалізованих цифрових модулів у системі соціального захисту, недостатня міжвідомча інтеграція та потреба у нормативному й управлінському забезпеченні цифрових реабілітаційних процесів. Саме подолання таких обмежень стане запорукою підвищення ефективності соціального захисту та сталого відновлення учасників бойових дій в контексті цифрової трансформації публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведені дослідження щодо обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробки управлінських підходів до цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій в системі публічного управління соціальним захистом дають підстави стверджувати, що цифровізація програм фізичної реабілітації учасників бойових дій є стратегічно важливим напрямом модернізації системи публічного управління соціальним захистом в умовах стратегічної невизначеності та тривалого негативного впливу безпекових та соціально-економічних викликів. Отримані результати доводять, що впровадження цифрових інструментів у сферу фізичної реабілітації сприяє підвищенню доступності та безперервності надання реабілітаційних послуг, оптимізовує управлінські процеси, зменшує адміністративні бар'єри та допомагає сформувати персоналізовані реабілітаційні маршрути для учасників бойових дій.

На основі аналізу показників цифровізації соціальних послуг в Україні за період 2020—2024 рр. встановлено, що в державі сформовано базові інституційні та технологічні передумови для цифровізації соціальної сфери, а також ефективно функціонують загальнодержавні електронні сервіси та Єдина інформаційна система соціальної сфери. Проте, існують певні проблеми інституційно-правового та організаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у сфері фізичної реабілітації, які недостатньо інтегровані в систему публічного управління соціальним захистом. Окреслені недоліки істотно обмежують можливості комплексного управління реабілітаційними процесами, перешкоджають міжвідомчій координації та не дозволяють в повній мірі здійснювати оцінювання ефективності й результативності державних програм відновлення учасників бойових дій.

На підставі зазначеного можна виокремити комплекс існуючих проблем цифровізації програм фізичної реабілітації, серед яких найвагомішими є відсутність спеціалізованих цифрових модулів реабілітації у системах соціального захисту, недостатнє нормативно-правове регулювання використання телереабілітації та цифрових реабілітаційних сервісів, обмежена взаємодія між органами публічної влади, закладами охорони здоров'я та реабілітаційними центрами, низький рівень цифрової компетентності фахівців і отримувачів послуг. Тому, для вирішення даних проблем необхідним виявляється розроблення комплексного управлінського підходу до реалізації цілеспрямованої державної політики у сфері цифрової трансформації соціального захисту учасників бойових дій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами публічної влади, закладами охорони здоров'я та реабілітаційними установами під час розроблення та впровадження цифрових реабілітаційних сервісів, спрямованих на підвищення якості життя та соціальної інтеграції ветеранів. Перспективи подальших наукових досліджень в окресленому напрямі пов'язані з розробленням та апробацією інтегрованої моделі цифровізації програм фізичної реабілітації учасників бойових дій, яка спроможна поєднати організаційно-правові, управлінські та технологічні компоненти.

Література:

1. Слободянін М.В. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22>.
2. Михальчук В.М., Мельник В.М., Шевченко Я.О. Особливості комунікації учасників надання реабілітаційної допомоги на рівні територіальної громади з використанням сучасних інформаційних технологій. Україна. Здоров'я нації. 2025. № 3 (81). С. 230—238. URL: DOI <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2025.3/26>.
3. Allen R., Malik M., Aquin C., Herceg L., Bremault-Phillips S., Sevigny P. Digital Health Resilience and Well-Being Interventions for Military Members, Veterans, and Public Safety Personnel: Environmental Scan and Quality Review. JMIR Mhealth Uhealth. 2025. № 13. URL: DOI: 10.2196/64098.
4. Allen R.R., Malik M.A., Aquin C., Herceg L., Bremault-Phillips S., Sevigny P.R. Digital Health Interventions for Military Members, Veterans, and Public Safety Personnel: Scoping Review. JMIR Mhealth Uhealth. 2025. № 13. URL: doi: 10.2196/65149.
5. Podar M.D., Stampa S., Razum O., Dockweiler C. Investigating the Acceptance and Implementation Conditions of Telerehabilitation in Germany Among Patients and Health Care Professionals: Qualitative Interview Study. JMIR Rehabil Assist Technol. 2025. № 12. URL: doi: 10.2196/68766.
6. Баско А.В. Реалізації органами місцевого самоврядування державної політики у сфері реабілітації військовослужбовців. Київський часопис права. 2024. № 1. С. 99—106. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.1.13>.

7. Чудик А.В., Хотін Є.Г., Токовенко О.Л., Силук М.В. Сучасні підходи до фізичної реабілітації учасників бойових дій. Педагогічна Академія: наукові записки. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14840542>.

8. 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>.

9. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери від 28.10.2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80/conv#n2>.

10. Єдина інформаційна система соціальної сфери. Міністерство соціальної політики України, сім'ї та єдності України. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss>.

11. Balytska M., Vyhovska V. Digital Transformation Under the Pressure of Circumstances. *Vox Ukraine*. 2025. URL: https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances?utm_source=chatgpt.com.

References:

1. Slobodianin, M. V. (2025), "Foreign experience of digital transformation of public administration", *Problems of Modern Transformations*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-22>.

2. Mykhalchuk, V. M., Melnyk, V. M., & Shevchenko, Y. O. (2025), "Communication features among rehabilitation service providers at the territorial community level using modern information technologies", *Ukraine. The Health of the Nation*, vol. 3(81), pp. 230-238. DOI: <https://doi.org/10.32782/2077-6594/2025.3/26>.

3. Allen, R., Malik, M., Aquin, C., Herceg, L., Bremault-Phillips, S., & Sevigny, P. (2025), "Digital Health Interventions for Military Members, Veterans, and Public Safety Personnel: Scoping Review", *JMIR Mhealth Uhealth*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.2196/64098>.

4. Allen, R. R., Malik, M. A., Aquin, C., Herceg, L., Bremault-Phillips, S., & Sevigny, P. R. (2025), "Digital Health Interventions for Military Members, Veterans, and Public Safety Personnel: Scoping Review", *JMIR Mhealth Uhealth*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.2196/65149>.

5. Podar, M. D., Stampa, S., Razum, O., & Dockweiler, C. (2025), "Investigating the acceptance and implementation conditions of telerehabilitation in Germany among patients and health care professionals: A qualitative interview study", *JMIR Rehabilitation and Assistive Technologies*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.2196/68766>.

6. Basko, A. V. (2024), "Implementation of state policy in the field of rehabilitation of military personnel by local self-government bodies", *Kyiv Journal of Law*, vol. 1, pp. 99—106. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2024.1.13>.

7. Chudyk, A. V., Khotin, Y. H., Tokovenko, O. L., & Syliuk, M. V. (2025), "Modern approaches to physical rehabilitation of combat veterans", *Pedagogical Academy: Scientific Notes*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14840542>.

8. Blikhar, M., Lukianova, H., Skochyliias-Pavliv, O., & Vinichuk, M. (2024), "Institutional stability of public administration: The economic and legal dimension", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 2, pp. 178—184. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/178>.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020), Resolution "Strategy for digital transformation of the social sphere", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80/conv> (Accessed 30 December 2025).

10. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2025), "Unified information system of the social sphere", available at: <https://www.msp.gov.ua/e-servisy/yeiss> (Accessed 30 December 2025).

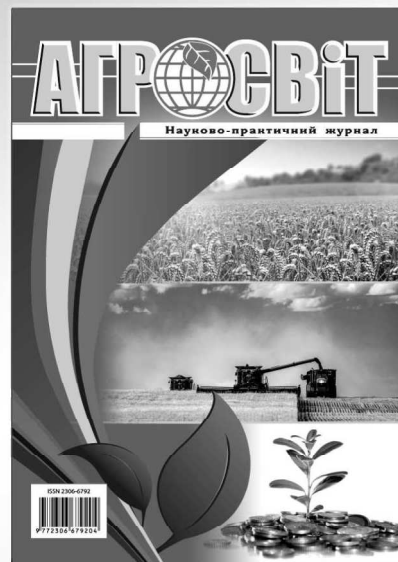
11. Balytska, M., & Vyhovska, V. (2025), "Digital transformation under the pressure of circumstances", *Vox Ukraine*. available at: <https://voxukraine.org/en/digital-transformation-under-the-pressure-of-circumstances> (Accessed 30 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026 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

Є. В. Рущенко,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1315-6180>
А. М. Мельничук,
д. держ. упр., завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної
роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7450-6173>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.347

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВІД РЕЗИЛЬЄНТОСТІ ДО ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ye. Rushchenko,
Postgraduate Student, Shupyk National Healthcare University of Ukraine
L. Melnychuk,
Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration,
Governance and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine

PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM IN UKRAINE: FROM RESILIENCE TO POST-CONFLICT RECOVERY

У статті здійснено комплексний аналіз зарубіжних практик відновлення туристичної сфери у посткризовий період та визначено стратегічні підходи до формування вітчизняної системи публічного управління в умовах повоєнної відбудови України. Доведено, що туризм є потужним рушієм економічного зростання, забезпечуючи значну частку світового внутрішнього валового продукту та інвестицій, проте його вразливість до зовнішніх шоків вимагає від держави переходу до стратегічного планування та інноваційних моделей управління. На основі вивчення досвіду країн, що пройшли через збройні конфлікти, виокремлено ключові інституційні константи успішного відновлення туристичної галузі. Проаналізовано ризики некерованого розвитку галузі. Сформульовано пріоритети для публічного управління в Україні, серед яких створення органу публічної влади з інтегрованого управління інвестиціями в туристичну сферу, розробка механізмів страхування військових ризиків, розвиток меморіального та реабілітаційного туризму, а також стимулювання "зеленої" трансформації галузі через публічно-приватне партнерство, тощо.

The article provides a comprehensive analysis of foreign practices for restoring the tourism sector in the post-crisis period and identifies strategic approaches to the formation of a domestic public administration system in the context of Ukraine's post-war reconstruction. It has been proven that

tourism is a powerful driver of economic growth, accounting for a significant share of global gross domestic product and investment, but its vulnerability to external shocks requires the state to transition to strategic planning and innovative management models. Based on the study of the experience of countries that have gone through armed conflicts, key institutional constants for the successful recovery of the tourism industry have been identified. In particular, the Croatian "invisibility strategy" for neutralizing negative associations with the country, the "Build-Own-Operate-Transfer" model for regenerating the hotel stock, Rwanda's experience in creating "single investment centers" and introducing fiscal incentives for investors in the tourism business are considered. Particular attention is paid to the Israeli concept of inclusive security management, which integrates civil protection protocols into the operational activities of the tourism business and uses digitalization to increase the psychological comfort of tourists. The risks of uncontrolled development of the industry are analyzed using the examples of Iraq, Libya, and Syria, where the lack of coordination and institutional capacity led to the emergence of a "shadow" market and the degradation of ecosystems. Based on the results of the study, priorities for public administration in Ukraine have been formulated, including the creation of a public authority for integrated management of investments in the tourism sector, the development of mechanisms for insuring military risks, the development of memorial and rehabilitation tourism, and the promotion of "green" transformation of the industry through public-private partnerships, etc. Accordingly, prospects for further research include an in-depth study of specific models of interaction between the state and business for the restoration of tourism infrastructure, strategies for restoring the national image after the conflict, and the development of tourism potential as a tool for the mental rehabilitation of victims through the creation of a network of rehabilitation and tourism centers.

Ключові слова: публічне управління, туристична сфера, повоєнне відновлення, публічно-приватне партнерство, безпека туризму, сталий розвиток, інституційна трансформація, національний бренд.

Key words: public administration, tourism sector, post-war reconstruction, public-private partnership, tourism safety, sustainable development, institutional transformation, national brand.

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

Туристична галузь розглядається як перспективний локомотив економічного відродження, здатний відіграти ключову роль у структурних перетвореннях повоєнної економіки України. Прискорене відновлення туристичної діяльності в країні забезпечить мультиплікативний ефект через створення нових робочих місць (що критично важливо для соціальної реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб), генерацію валютних надходжень та стимулювання розвитку супутніх секторів економіки (будівництво, логістика, послуги).

Криза, спричинена військовим конфліктом, створила екзистенційні виклики для туристичної галузі, що вимагають унікальних, довгострокових стратегій резильєнтності, які відрізняються від підходів до реагу-

вання на природні катастрофи, оскільки геополітична нестабільність має сильніший і довготриваліший вплив на імідж дестинацій, отже вимагає кардинальної адаптації механізмів публічного управління до кризових умов.

У контексті післякризового відновлення Україна стикається з необхідністю формування нової архітектури публічного управління у сфері туризму, яка враховувала б виклики безпеки, економічної нестабільності та втрати інфраструктури. Відповідно країна має активно просувати інноваційний туристичний продукт, що базується на культурній стійкості, героїзмі та досвіді боротьби, а також на автентичних формах екологічного та історико-культурного туризму. Своєю чергою, зумовлюється необхідність у виявленні міжнародних моделей ефективного публічного управління в галузі туризму у посткризовий період та визначенні можливостей їх адаптації в українських реаліях. Відтак дослідження проблем і перспектив публічного управління є фун-

Таблиця 1. Ключові вектори відновлення туристичної сфери у постконфліктних країнах

Фаза відновлення дестинації	Ключові пріоритети публічного управління	Очікувані результати
Екстрена стабілізація	Забезпечення базової безпеки, оцінка руйнувань, відновлення критичної інфраструктури	Зменшення негативного висвітлення у ЗМІ, повернення діаспори
Інституційна перебудова	Реформа законодавства, створення центрів «єдиного вікна» для інвесторів, розробка стратегічних планів	Підвищення інвестиційної привабливості, зростання довіри до державних органів
Стратегічне зростання	Диверсифікація продукту, маркетингові кампанії національного бренду, впровадження публічно-приватного партнерства	Збільшення інвестиційних прибуттів, вихід на преміальні сегменти ринку

Джерело: складено на основі [3; 7—17].

даментально важливим для максимізації інструментального потенціалу туристичної сфери як каталізатора економічного відродження, соціальної консолідації та ефективного інструменту культурної дипломатії України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем публічного управління у сфері туризму присвячені роботи значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців (Г. Алейнікова, О. Бобарикіна, З. Бурик, А. Гайдук, Д. Галл, В. Герасименко, Д. Дредж, Т. Джамал, Н. Жукова, Т. Іванова, В. Кицяк, О. Крайник, О. Любіцева, А. Мокляк, О. Руденко, Г. Рябцев, І. Сидоренко, І. Черніна, Ю. Ульяновченко, І. Школа І. Керванкірран, М. Кусумано, П. Рейс та інші). У наукових працях, зокрема, акцентується увага на управлінні ризиками, формуванні стратегій стійкості, аналізі практик антикризового менеджменту, обґрунтуванні управлінських рішень у туристичній сфері [1], модернізації механізмів державного регулювання туризму [5], здійсненні інтегрованого управління як ключового чинника стійкості туристичних систем у посткризових умовах, створенні механізму відновлення туризму після конфлікту [4; 12], цифровізації туристичної інфраструктури та стимулюванні інвестицій [6], тощо.

Проте, залишається очевидною недостатня розробленість стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, особливо в умовах воєнного стану та післякризового відновлення. Більшість досліджень резильєнтності постконфліктних дестинацій проведено на національному чи регіональному рівнях, що вказує на потребу у більш детальному аналізі механізмів та інноваційних інструментів удосконалення публічного управління в галузі туризму в Україні з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у здійсненні аналізу світових практик з відновлення туристичної сфери у посткри-

зовий період та визначення стратегічних підходів до формування вітчизняної системи публічного управління у сфері туризму в умовах повоєнного відбудови України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сектор туризму в глобальному масштабі є одним із найпотужніших рушіїв економічного зростання, забезпечуючи понад 9% світового ВВП, 5,8% загального експорту та 4,5% обсягу світових інвестицій [18]. Проте його внутрішня вразливість до зовнішніх шоків ставить перед органами публічного управління складне завдання забезпечення стійкості цієї сфери. Досвід країн, які пройшли через воєнні конфлікти, демонструє, що туризм може бути не лише інструментом швидкої економічної реабілітації, а й каталізатором постконфліктного державного будівництва, примирення та відновлення національного бренду на світовій арені [13]. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації, у таких країнах туристичний сектор забезпечував від 7% до 12% ВВП протягом перших п'яти років після стабілізації [18].

Водночас практика доводить, що успіх публічного управління в цій сфері залежить від здатності держави перейти від екстрених заходів реагування до стратегічного планування, залучення приватного капіталу через інноваційні фінансові моделі та адаптації маркетингових стратегій до нових геополітичних реалій. Тобто ефективне відновлення туристичної сфери є результатом цілеспрямованої державної політики, спрямованої на інтеграцію економічних, соціальних і безпекових пріоритетів.

Основними цілями урядів у цей період є відновлення міжнародної довіри до країни як безпечної території та диверсифікація національної економіки через розвиток туристичних продуктів. При цьому на початковому етапі відновлення держава має зосередитися на трьох основних векторах: стабілізації безпекового середовища, інституційній перебудові та формуванні по-

зитивного сприйняття дестинації. Крім того, важливим аспектом є перехід від централізованого державного контролю до мережевого управління, де ключову роль відіграють партнерства з міжнародними фінансовими організаціями та приватним сектором (табл. 1).

Аналіз досвіду країн, що успішно відновили туристичну галузь після збройних конфліктів (Боснія і Герцеговина, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Кіпр, Руанда, Хорватія, Шрі-Ланка) [7–17], дозволяє також виокремити системні закономірності та інституційні константи, які можуть стати основою для формування стратегії відновлення туристичного сектору України. Ці країни впровадили комплексні моделі управління, засновані на таких принципах:

- централізоване стратегічне планування, що передбачає формування національних програм розвитку туризму з чітко визначеними показниками ефективності;
- децентралізація управління, тобто передача частини повноважень регіональним органам, що дозволяє враховувати локальні особливості;
- партнерство держави та бізнесу через модель приватно-публічного партнерства, спільної участі приватного сектору у фінансуванні туристичних проєктів і відновлення інфраструктури;
- маркетингові технології та безпека, а саме формування позитивного міжнародного іміджу країни через просування безпечного туризму;
- інституційна гнучкість, що означає створення спеціальних агентств або рад з питань післякризового туризму.

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема вивчення кейсів окремих держав демонструє наявність успішних стратегічних рішень, дає змогу виокремити ефективні стратегічні моделі, адаптація яких є доцільною при формуванні вітчизняної державної політики у сфері туризму та можуть слугувати підґрунтям для оптимізації національної туристичної стратегії.

Однією з найуспішніших у Європі вважається хорватська модель відновлення після війни за незалежність (1991—1995 роки). Вона базувалася на чіткому розумінні туризму як пріоритетної галузі, здатної відновити економіку та інтегрувати країну в середземноморський простір. У Хорватії частка туризму у ВВП після 2000 року стабільно перевищувала 20 %, а сектор забезпечував до 10 % робочих місць [7—8; 11]. Туризм став не лише джерелом доходів, а й інструментом соціальної консолідації та регіонального розвитку, оскільки сприяв створенню малих і середніх підприємств, орієнтованих на сферу гостинності.

Після проголошення незалежності Республіка Хорватія здійснила перехід від успадкованої планової моделі управління до ринкових механізмів господарювання. Інституційна структура галузі була реорганізована шляхом розмежування повноважень: Міністерство туризму визначено центральним органом виконавчої влади, відповідальним за стратегічне планування, а Хорватська туристична рада — інституцією, що забезпечує маркетингове просування національного турпродукту. Ухвалена у 2003 році Стратегія розвитку туризму закріпила пріоритетність збереження культурної спадщини, розбудови екосектору та інтенсифікації цифровізації галузі.

Одним із найважливіших кроків було запровадження прозорого законодавства про публічно-приватне партнерство [7; 11]. Згідно з реєстром Міністерства економіки країни, у Хорватії було реалізовано 17 великих проєктів ППП загальною вартістю 339 млн євро, переважно в секторах освіти, спорту та транспорту, що опосередковано сприяли розвитку туризму. Дослідження показують, що модель "будівництво-власність-експлуатація-передача" виявилася оптимальною для відновлення готельного фонду, де приватний партнер бере на себе будівельні та операційні ризики, а держава забезпечує нормативну підтримку [14].

Одним із викликів для публічного управління в Хорватії стала загроза неконтрольованої забудови узбережжя (так звана "цементизація"). У відповідь на це, у 2004 році було прийнято декрет, який заборонив нове будівництво в межах 1000 метрів від моря. Це дозволило зберегти природну автентичність, яка стала основою нового національного бренду [7].

У системі публічного управління брендом країни було реалізовано стратегію мінімізації візуальної присутності наслідків конфлікту або так званої "стратегії невидимості" [14]. Даний підхід забезпечив нівелювання негативних асоціацій, пов'язаних із воєнними діями, та сприяв регенерації туристичної привабливості регіонів. Стратегія фокусувалася на приналежності до Середземномор'я через гасло "Середземномор'я — яким воно було колись", що підкреслювало екологічну чистоту та традиційний спосіб життя. Це дозволило змінити асоціативний ряд від "зони конфлікту" до "ексклюзивного місця відпочинку". Водночас на стратегічному рівні Хорватія почала розвивати "темний туризм" у місцях, які безпосередньо постраждали від конфлікту, що сприяло розвитку депресивних регіонів через меморіальну політику [15].

Водночас для Хорватії, як і для всього балканського туризму основними ризиками залишалися політична нестабільність, нерівномірний розвиток регіонів і надмірна залежність від іноземних туристів. Для пом'якшення цих ризиків уряди вживали таких заходів, як диверсифікація туристичних продуктів; створення системи моніторингу безпеки туристичних зон; формування стабільної нормативно-правової бази для залучення інвесторів; розвиток "зеленого туризму" та програм відновлення природних ресурсів.

Безпрецедентний стрибок від країни, що асоціювалася з геноцидом 1994 року, до одного з найбільш престижних напрямків екотуризму в Африці, здійснила Руанда. Ключем до цього стала жорстка централізація управління та фокус на люкс сегменті [16].

Рада розвитку Руанди, заснована у 2006 році, стала взірцем ефективного публічного управління, об'єднавши функції реєстрації бізнесу, залучення інвестицій та управління національними парками. Рада діє як "єдиний центр інвестицій", що дозволяє інвесторам отримувати всі необхідні дозволи в одному місці, значно знижуючи корупційні ризики та адміністративні бар'єри. Серед фіскальних пріоритетів Руанди для сектору туризму слід назвати такі:

- 7-річні податкові канікули, за умови інвестицій від 50 млн доларів США та мінімум 30% власного капіталу;

— звільнення від податку на приріст капіталу для всіх зареєстрованих інвесторів;

— пільгова ставка податку на дохід фізичних осіб (15%) для стратегічних інвесторів у пріоритетних зонах [17].

Одним із найбільш інноваційних рішень Руанди стала передача управління національними парками в управління недержавним організаціям через механізм публічно-приватного партнерства (на основі спільного управління). Це дозволило залучити міжнародну експертизу та фінансування, що призвело до екологічного відновлення, залучення міжнародних інвестицій створення робочих місць та місцевих мешканців [10]. Проте аналітики вказують на певні ризики такої стратегії: фокус на ультра-люкс сегменті створює економічну залежність від іноземних інвесторів та обмежує доступ до вигод для місцевих малих та середніх підприємств [9]. Подібна стратегія післявоєнного розвитку туризму впроваджувалася у Єгипті, яка базувалася на державному контролі інвестицій у курортну інфраструктуру та залученні міжнародних партнерів [13].

Державне регулювання туристичної галузі Ізраїлю ґрунтується на концепції інклюзивного управління безпекою, що передбачає інтеграцію протоколів цивільного захисту в операційну діяльність суб'єктів турбізнесу. Профільне міністерство впровадило спеціалізовані методичні рекомендації з ризик-менеджменту, які забезпечують життєздатність сектору та безперервність бізнес-процесів навіть в умовах дестабілізації безпечового середовища.

Важливим інструментом підвищення резильєнтності галузі є цифровізація туристичних сервісів. Впровадження мобільних застосунків для моніторингу загроз у режимі реального часу та навігації до об'єктів цивільного захисту трансформують інформаційну прозорість на чинник психологічного комфорту. У такий спосіб формується суб'єктивне відчуття захищеності відвідувачів через їхнє залучення до керованої системи безпеки [3].

В цілому слід зазначити, що інституційна трансформація туристичної галузі в Ізраїлі базується на впровадженні інноваційної мережевої моделі:

— кластерний підхід, створення регіональних туристичних кластерів, що дозволяє консолідувати зусилля муніципалітетів, приватного капіталу та інституцій культури в єдину управлінську екосистему;

— інвестиційна політика, а саме державна підтримка капіталізації безпекової інфраструктури та забезпечення захищеної логістики для іноземних реципієнтів;

— спеціалізація продукту, визначення пріоритетних векторів (паломницький, історико-культурний та екологічний туризм), розвиток яких відбувається в синергії з постійним моніторингом та мінімізацією ризиків для споживачів [11, с. 62—63].

Відповідно досвід Ізраїлю підтверджує, що успішна модель відновлення туризму в повоєнний період базується на інтеграції публічного управління, місцевої участі та приватного партнерства, що забезпечує як економічний ефект, так і стійкість туристичної системи.

Натомість досвід країн з некерованим розвитком сфери туризму і гостинності у повоєнний період (Ірак, Ліван, Лівія, частково Сирія) доводить, що відсутність узгодженої державної політики та інституційної спро-

можності може призвести до глибоких економічних і соціальних дисбалансів. Наслідками стали зниження якості туристичних послуг, руйнування екосистем, відтік інвестицій і погіршення іміджу держав на міжнародному рівні. Недостатня увага до створення системи гарантій для туристів призвела до зниження довіри інвесторів і міжнародних туроператорів. До прикладу, у Лівії спроби лібералізувати туризм без попередньої інституційної підготовки призвели до появи "тіньового" ринку екскурсій та послуг гостинності, що унеможливило формування прозорих податкових механізмів. В Іраку, попри зусилля Міністерства культури і туризму, відсутність координації між регіональними адміністраціями зумовила конкуренцію за фінансування між провінціями, що сповільнило відновлення історико-культурних об'єктів. Врахування досвіду цих країн дозволяє запобігти повторенню аналогічних помилок, забезпечивши інституційне управління процесом відновлення туризму, контроль за інвестиціями та участь громад у плануванні туристичних проєктів [18].

Таким чином, можна виділити такі пріоритети для публічного управління туристичною сферою в Україні в умовах війни та післявоєнної відбудови:

— створення єдиного органу, який би інтегрував функції залучення інвестицій, ліцензування та управління критичними об'єктами;

— розробка протоколів безпеки та страхування ризиків, створення державних механізмів страхування військових ризиків для туристів та інвесторів;

— акцент на внутрішньому туризмі та ментальному здоров'ї, стимулювання соціального туризму для реабілітації постраждалих, створення мережі реабілітаційно-туристичних центрів на базі існуючих санаторних закладів, що дозволить зберегти робочі місця в галузі та забезпечити соціальний ефект;

— диверсифікація продукту, створення меморіальних маршрутів з високим рівнем етики та безпеки для міжнародної спільноти, організація турів на місця видатних битв, тощо;

— інфраструктурне публічно-приватне партнерство та "зелена" трансформація туристичного сектору, запровадження пільг для інвесторів за умови використання ними енергоефективних технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що становлення публічного управління у сфері туризму в Україні є складним багатовимірним процесом, який вимагає узгодження стратегічних, правових, економічних і соціокультурних компонентів. Аналіз зарубіжного досвіду довів, що ефективна модель публічного управління туризмом у постконфліктний період має ґрунтуватися на принципах стійкості, децентралізації, інституційної прозорості та партнерства держави і бізнесу.

Встановлено, що публічне управління виступає базовим інструментом стабілізації туристичного сектору та гарантує синергію між відновленням економіки та формуванням позитивного іміджу держави. При цьому ключовим чинником успішного відновлен-

ня туристичної галузі є створення інтегрованої системи стратегічного планування, що охоплює як національний, так і регіональний рівні. Зарубіжний досвід також доводить важливість здійснення маркетингового перепозиціонування, інституційних стимулів, кризового менеджменту, регіональної децентралізації.

Обґрунтовано, що для України критично важливо перейти від тактики виживання до стратегії випереджаючого розвитку. Такий підхід потребує не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й створення нової управлінської парадигми, де безпека, сталий розвиток та цифрові інновації стануть фундаментом для повернення країни на глобальну туристичну мапу. Туризм у цьому контексті має бути осмислений не просто як сервіс, а як інструмент геополітичної присутності та ментальної сили нації. Для успішного повоєнного відновлення необхідна фундаментальна трансформація публічного управління, яке має поєднувати інтегровані стейкхолдерні моделі та багатосторонню координацію зі спеціалізованими інструментами антикризового фінансування та ризик-менеджменту. У межах формування державної політики відновлення має здійснюватися стратегічне регулювання розвитку військово-історичного та меморіального туризму, що передбачає розробку комплексних етичних і безпекових протоколів для запобігання комерційній експлуатації трагічних подій. Розвиток меморіальних маршрутів потребує високого рівня етичної відповідальності та інтеграції в єдину державну систему публічного управління ризиками. Забезпечення принципів сталості та інклюзивності на всіх етапах інституційної розбудови постає не лише соціальним імперативом, а й фундаментальною економічною вимогою. Такий підхід сприяє залученню приватного капіталу через прозорі моделі публічно-приватного партнерства та впровадження інноваційних технологій, що в сукупності підвищуватиме довгострокову конкурентоспроможність національного туристичного продукту на світовому ринку.

При цьому перспективи подальших досліджень включають поглиблене вивчення конкретних моделей взаємодії держави та бізнесу для відновлення туристичної інфраструктури, стратегій відновлення національного іміджу після конфлікту, розвитку потенціалу туризму як інструменту для ментальної реабілітації постраждалих через створення мережі реабілітаційно-туристичних центрів.

Література:

1. Замлинський В. А., Давиденко І. В., Гура О. Л., Соловійова О. М., Машин А. Г. Стратегії антикризового управління туристичних підприємств в умовах циркулярної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 2. С. 59—68.
2. Кифяк В. Ф., Кифяк О. В., Гишук Р. М. Розвиток туризму в територіальних громадах у кризові періоди на засадах рекреаційного і соціально-економічного потенціалу. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: колективна монографія / за заг. ред. А. А. Вдовічена. Чернівці: ЧТЕІДТЕУ, 2025. С. 233—238.

3. Міністерство туризму Ізраїлю: офіційний сайт. URL: https://www.gov.il/he/departments/ministry_of_tourism/govil-landing-page (дата звернення 25.12.2025 р.).

4. Моца, А., Шевчук, С., Середа, Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення 25.12.2025 р.).

5. Угоднікова О. І. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження стейкхолдерно-орієнтованою моделлю стратегічного розвитку. *Право та державне управління*. 2020. № 1, том 2. С. 189—195.

6. Чернега О. М. Цифровізація як репутаційна тактика в управлінні туристичної дестинацією. *Economics: Time Realities*. 2023. № 3 (67). С. 47—55.

7. Albolino O. The tourism in Croatia: politics, projects and environmental sustainability. *Bollettino della societa geografica Italiana Roma*. 2014. Serie XIII, vol. VII. pp. 413—433.

8. Arnaud F. Memorial policies and restoration of Croatian tourism two decades after the war in former Yugoslavia. *Tourism, Conflict and Contested Heritage in Former Yugoslavia*. Routledge, 2018. pp. 41—54.

9. Behuria P. Luxury tourism is a risky strategy for African economies — new study of Botswana, Mauritius, Rwanda. URL: <https://charlestelfaircentre.com/luxury-tourism-is-a-risky-strategy-for-african-economies-new-study-of-botswana-mauritius-rwanda/> (дата звернення 25.12.2025 р.).

10. Fitzgerald K., Maleki D. Collaborative management partnerships: How PPPs help advance conservation & development in Africa. / *Worldbankblogs* URL: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/collaborative-management-partnerships-how-ppps-help-advance-conservation-development-africa> (дата звернення 25.12.2025 р.).

11. Kyrychenko Olha. Recovery of tourism in Ukraine in the post-war period: Croatia and Israel experience. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 59—65.

12. Maharaj Vijay Reddy, Stephen W. Boydb, Mirela Nicaa. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940> (дата звернення 25.12.2025 р.).

13. Marina Novelli, Nigel J Morgan, Carmen Nibigira. Tourism in a Post-Conflict Situation of Fragility. *Annals of Tourism Research*. 2012. Vol. 39 (3). pp. 1446—1469.

14. Masovic, J., Draganic, L., Bubas, Z. Public-private Partnerships in Croatia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Business and Economics*. 2024. Vol. V, No. 1. pp. 19—35.

15. Metod Suligoj. Warfare tourism: an opportunity for Croatia? *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 2017. Vol. 30:1. pp. 439—452.

16. Rina M. Alluri. The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda: Working Paper. Bern: CopyQuick Printing Center, 2009. Series 2. 48 p.

17. Tourism / Rwanda Development Board. URL: <https://visitrwanda.com/> (дата звернення 25.12.2025 р.).

18. UN Tourism Data Dashboard. URL: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата звернення 25.12.2025 р.).

References:

1. Zamlyns'kyj, V. A., Davydenko, I. V., Hura, O. L., Solovjova, O. M. and Mashyn, A. H. (2024), "Strategies for crisis management in tourism businesses in a circular economy", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 2, pp. 59—68.

2. Kyfiak, V. F., Kyfiak, O. V. and Hyschuk, R. M. (2025), "Development of tourism in local communities during times of crisis based on recreational and socio-economic potential", *Orhanizatsijno upravlins'ki osnovy rozvytku terytorial'nykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia* [Organizational and managerial foundations for the development of local communities under martial law and post-war reconstruction], *kolektyvna monohrafiia, ChTEI DTEU, Chernivtsi, Ukraine*.

3. The official site of Israel Ministry of Tourism (2025), available at: https://www.gov.il/he/departments/ministry_of_tourism/govil-landing-page (Accessed 25 Dec 2025).

4. Motsa, A., Shevchuk, S. and Sereda, N. (2022), "Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

5. Uhodnikova, O. I. (2020), "Conceptual approaches to modernizing mechanisms of state regulation of tourism and the hotel and restaurant industry through the implementation of a stakeholder-oriented model of strategic development", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1, tom 2, pp. 189—195.

6. Cherneha, O. M. (2023), "Digitalization as a reputation tactic in tourism destination management", *Economics: Time Realities*, vol. 3 (67), pp. 47—55.

7. Albolino, O. (2014), "The tourism in Croatia: politics, projects and environmental sustainability", *Bollettino della societa geografica Italiana Roma, Serie XIII*, vol. VII, pp. 413—433.

8. Arnaud, F. (2018), "Memorial policies and restoration of Croatian tourism two decades after the war in former Yugoslavia", *Tourism, Conflict and Contested Heritage in Former Yugoslavia*, pp. 41—54.

9. Behuria, P. (2025), "Luxury tourism is a risky strategy for African economies — new study of Botswana, Mauritius, Rwanda", available at: <https://charlestelfaircentre.com/luxury-tourism-is-a-risky-strategy-for-african-economies-new-study-of-botswana-mauritius-rwanda/> (Accessed 25 Dec 2025).

10. Fitzgerald, K. and Maleki, D. (2021), Collaborative management partnerships: How PPPs help advance conservation & development in Africa, available at: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/collaborative-management-partnerships-how-ppps-help-advance-conservation-development-africa> (Accessed 25 Dec 2025).

11. Kyrychenko, Olha (2024), "Recovery of tourism in Ukraine in the post-war period: Croatia and Israel experience", *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol. 6, pp. 59—65.

12. Maharaj Vijay Reddya, Stephen W. Boydb and Mirela Nicaa (2020), "Towards a post-conflict tourism recovery framework", *Annals of Tourism Research*, vol. 84. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>

13. Novelli, M. Morgan, N. and Nibigira, C. (2012), "Morgan and Carmen Nibigira. Tourism in a Post-Conflict Situation of Fragility", *Annals of Tourism Research*, vol. 39 (3), pp. 1446—1469.

14. Masovic, J., Draganic, L. and Bubas, Z. (2024), "Public-private Partnerships in Croatia: A Systematic Literature Review", *International Journal of Contemporary Business and Economics*, vol. V, No. 1, pp. 19—35.

15. Suligoj, M. (2017), "Warfare tourism: an opportunity for Croatia?", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, vol. 30:1, pp. 439—452.

16. Alluri, R. M. (2009), *The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda: Working Paper*, Copy Quick Printing Center, Bern, Switzerland.

17. Rwanda Development Board (2025), "Tourism", available at: <https://visitrwanda.com/> (Accessed 25 Dec 2025).

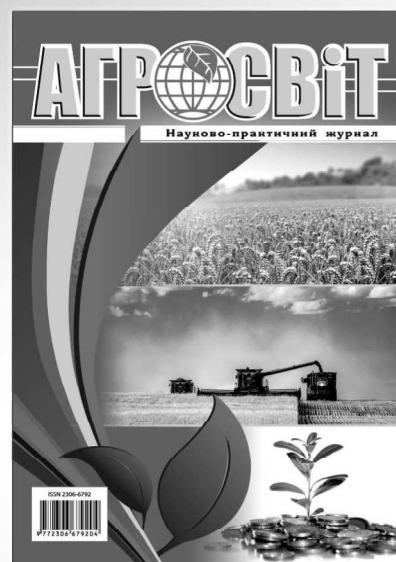
18. UN Tourism (2025), "Data Dashboard", available at: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (Accessed 25 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 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

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>

Л. А. Гаєвська,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1463-9481>

А. Є. Никифоров,

*д. е. н., професор, професор кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8480-0870>

М. Г. Кузюк,

*аспірант кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8317-4353>

Н. М. Нестерець,

магістр з публічного управління та адміністрування

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4342-321X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.354

НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

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

L. Gaievska,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

A. Nykyforov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

M. Kuziuk,

*PhD student of the Department of National Economy and Public Administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

N. Nesterets,

Master's Degree in Public Administration and Management

THE LEGAL AND REGULATORY MECHANISM FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У статті досліджено актуальні питання щодо обґрунтування механізмів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні та вироблення пропозицій щодо удосконалення їх функціонування.

Встановлено, що сфера охорони здоров'я є фундаментальною складовою соціальної стабільності держави і, яка на сучасному етапі перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, що зумовлені комплексом внутрішніх та зовнішніх викликів.

Здійснено комплексний аналіз нормативно-правового механізму реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні в умовах реформування галузі та цифрової трансформації. Проаналізовано сучасні пріоритети державної політики у сфері охорони здоров'я, включаючи розвиток психічного здоров'я, реабілітації, телемедицини та підтримки ветеранів війни, у контексті реалізації Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року.

Визначено нормативно-правовий механізм реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я як багаторівневу систему, що охоплює стратегічний, законодавчий та підзаконний рівні та поєднує конституційні гарантії, законодавчі норми, підзаконні акти, стратегічні документи та міжнародні рекомендації. Наголошено на доцільності поєднання цього механізму з індикативними інструментами оцінювання результативності політики.

Доведено, що стратегічні напрями реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я повинні здійснюватися на основі комплексного міжсекторального підходу. Визначено, що сучасна нормативно-правова база України у досліджуваній сфері загалом узгоджується з європейськими підходами до забезпечення права на охорону здоров'я, проте все ще залишається нерівномірність доступу до медичних послуг у регіонах, залежність реалізації програми медичних гарантій від фінансових можливостей держави та ін.

The article examines current issues related to substantiating the mechanisms for the implementation of state policy in the healthcare sector of Ukraine and developing proposals to improve their functioning. It is established that healthcare is a fundamental component of the state's social stability and, at the present stage, is undergoing intensive transformations driven by a complex set of internal and external challenges.

The adopted regulatory acts define the strategic directions for reforming the healthcare sector, including the improvement of public governance mechanisms, the development of a modern regulatory framework aligned with European Union practices, the enhancement of the accessibility and quality of medical services, the advancement of eHealth, integration into European standards, and strengthening the preparedness of the healthcare system for emergency situations.

A comprehensive analysis of the regulatory and legal mechanism for the implementation of state healthcare policy in Ukraine is carried out in the context of sectoral reform and digital transformation. The study analyzes current priorities of state policy in the healthcare sector, including the development of mental health services, rehabilitation, telemedicine, and support for war veterans, within the framework of implementing the Strategy for the Development of the Healthcare System of Ukraine until 2030.

The regulatory and legal mechanism for implementing state healthcare policy is defined as a multi-level system encompassing the strategic, legislative, and subordinate (by-law) levels, integrating constitutional guarantees, legislative norms, subordinate regulatory acts, strategic documents, and international recommendations. Emphasis is placed on the expediency of combining this mechanism with indicative tools for assessing policy effectiveness.

It is proven that the strategic directions for implementing state policy in the healthcare sector should be based on a comprehensive intersectoral approach. It is determined that the current regulatory and legal framework of Ukraine in the studied area generally corresponds to European approaches to ensuring the right to health care; however, regional disparities in access to medical services, dependence of the medical guarantees program on the state's financial capacity, and other challenges still persist.

Ключові слова: державна політика, сфера охорони здоров'я, трансформація сфери охорони здоров'я, нормативно-правові механізми, стратегічні напрями розвитку, цифровізація, програма медичних гарантій, медична допомога, медичні послуги, охорона психічного здоров'я, реабілітаційна допомога.

Keywords: public policy, healthcare sector, transformation of the healthcare sector, regulatory and legal mechanisms, strategic directions of development, digitalization, medical guarantees program, medical care, medical services, mental health care, rehabilitation services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера охорони здоров'я є фундаментальною складовою соціальної стабільності держави. В Україні на сучасному етапі вона перебуває на етапі інтенсивних трансформацій, що зумовлені комплексом внутрішніх та зовнішніх викликів, а саме російське воєнне вторгнення, економічна нестабільність, демографічні зміни, а також євроінтеграційні процеси, які передбачають адаптацію національної медичної системи до міжнародних стандартів.

Закони і нормативні акти, які регламентують діяльність медичної сфери, обґрунтовують актуальність проблеми: їхня кількість та зміст свідчать про державну зацікавленість у розвитку системи охорони здоров'я та необхідність постійного удосконалення механізмів реалізації політики, особливо в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. Прийняті нормативні акти визначають стратегічні напрями реформування галузі: удосконалення механізмів державного управління, формування сучасної нормативної бази, що наближає українське законодавство до практик ЄС, підвищення доступності та якості медичних послуг, розвиток електронної охорони здоров'я, інтеграцію до

європейських стандартів та підготовку системи охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій.

Водночас, сучасні умови функціонування сфери охорони здоров'я потребують постійного удосконалення механізмів реалізації державної політики зокрема щодо належної координації, контролю та ефективного використання ресурсів. При цьому, важливим є науково обґрунтований підхід до розвитку як нормативно-правових, та і організаційних, соціально-економічних механізмів, які здатні гарантувати безперервність, доступність і результативність медичної допомоги населенню.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальним питанням дослідження механізмів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я присвячено праці таких вітчизняних науковців як Т. Авраменко, З. Гладун, Л. Жаліло, В. Князевич, Н. Кризіна, Л. Криничко, Є. Кульгінський, Я. Радиш, І. Рожкова, І. Солоненко, Н. Солоненко, Н. Ярош та ін.

Наукові дослідження нормативно-правового механізму реалізації державної політики у досліджуваній сфері вказують на такий важливий аспект як імплементаційні виклики міжнародних стандартів у національне законодавство. Так, Ю. Назарко у своїй праці наголошує на необхідності гармонізації українського законодавства з міжнародними нормами у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо доступності, якості та безпеки медичних послуг [1].

О. Капітан та О. Різенко досліджують проблеми реалізації міжнародних стандартів на практиці та відзначають, що недостатня узгодженість між стратегічними орієнтирами та нормативно-правовими актами може призводити до правових колізій та нерівності доступу до медичних послуг [2].

МЕТА СТАТТІ

Дослідити актуальні питання щодо обґрунтування механізмів реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні та вироблення пропозицій щодо удосконалення їх функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В Україні основоположним документом, що гарантує право на охорону здоров'я, є Конституція. Зокрема, стаття 49 Конституції України закріплює право кожної особи на медичну допомогу, доступ до системи охорони здоров'я та на медичне страхування [3]. Визначальним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я", який визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади функціонування системи охорони здоров'я [4].

Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" визначає державні гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів належної якості за рахунок коштів Державного бюджету. Закон встановлює принципи формування програми медичних гарантій, яка визначає перелік послуг, що надаються безоплатно, механізми їх фінансування, правила взаємодії держави з медичними закладами та приватними надавачами послуг [5].

Закон України "Про систему громадського здоров'я" визначає стратегічні засади державної політики у сфері громадського здоров'я і, який встановлює пріоритети у сфері профілактики захворювань, моніторингу стану здоров'я населення, управління ризиками, а також інтеграції медичних та соціальних заходів. Цей закон передбачає створення ефективних механізмів взаємодії центральних і місцевих органів влади, забезпечує системний підхід до охорони здоров'я та підвищує ефективність використання ресурсів [6].

Отже, законодавством визначено державні гарантії медичної допомоги, захист прав пацієнтів, а також сформовано основні засади політики щодо функціонування належної системи громадського здоров'я, включаючи профілактичні, організаційні та фінансові аспекти охорони здоров'я в Україні.

Слід зазначити, що за останні роки Україна прийняла низку важливих підзаконних нормативно-правових актів, що конкретизують механізми реалізації програми державних медичних гарантій та удосконалюють нормативно-правове забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я. Зокрема, Постанови Кабінету Міністрів України "Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році" № 1808 від 31 грудня 2025 р. встановлює порядок, коефіцієнти та механізми

фінансування програми медичних гарантій [7]; "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2024 р. № 212" № 682 від 13 червня 2024 р. доповнює перелік безоплатних медичних послуг (наприклад, зубопротезування для ветеранів) та деталізує групи послуг [8]; "Деякі питання надання послуг з медичного обслуговування населення за плату від юридичних і фізичних осіб" № 781 від 5 липня 2024 р. затверджує випадки для повної оплати наданих послуг з медичного обслуговування населення та випадки щодо оплати додаткових послуг [9].

Таким чином, частина витрат на медичні послуги продовжує покриватися безпосередньо пацієнтами, що створює додаткові фінансові навантаження на сім'ї, особливо це стосується малозабезпечених верств населення та пацієнтів із хронічними захворюваннями та тих, які потребують спеціалізованої допомоги, у свою чергу призводить до нерівності у доступі до медичної допомоги та обмежує можливості для реалізації конституційного права на охорону здоров'я.

Додатковою проблемою залишається відсутність чіткого законодавчого розмежування понять "медична допомога" та "медична послуга". Незважаючи на те, що Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" [4] містить дефініцію "медичної послуги" та Програмою медичних гарантій [5] визначено пріоритетні види медичних послуг на практиці відсутнє єдине тлумачення, які саме види послуг належать до базового пакету безоплатної медичної допомоги, а які — вважаються додатковими або другорядними.

Слід зазначити, що наказом Міністерства охорони здоров'я № 1832 від 7 жовтня 2022 року затверджено Перелік пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023—2025 роки [10], зокрема всі види медичної допомоги, які визначені в законодавстві, а також трансплантація анатомічних матеріалів людини та доступність послуг із трансплантації; охорона психічного здоров'я та психологічна допомога; послуги з реабілітації у сфері охорони здоров'я; надання медичної допомоги, послуг з реабілітації та психологічної підтримки ветеранам війни та членам їх сімей та ін. категоріям. Так, до пакету Програми медичних гарантій у 2025 році включено послугу з психічної підтримки пацієнта при наданні первинної медичної допомоги. А це означає, що послуги з охорони ментального здоров'я могли надавати ті заклади охорони здоров'я, які надають первинну медичну допомогу при укладеному договорі з Національною службою здоров'я України. Також у 2025 році запроваджено новий пакет медичної послуги, за яким Центри психіатричної й психологічної допомоги на різних рівнях. Слід зазначити, що створення і діяльність таких Центрів є складовою реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні до 2030 року [11].

В останні роки було прийнято значну кількість нормативно-правових актів, які продовжили процеси реформування та змінили підходи до реалізації чинної політики галузі. Так, до основних нормативних документів сьогодення варто віднести: Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану" (2022 р.) [12]; Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо розширення доступу пацієнтів до лікарських засобів, що підлягають закупівлі особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері

охорони здоров'я, шляхом укладення договорів керованого доступу" (2025 р.) [13]; Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2025 р. № 781 "Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики" [14]; Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р "Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках" 2025 року [15]; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 15 січня 2024 року № 77 "Про внесення змін до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 17 вересня 2022 року № 1695 та затвердження Змін до Порядку надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини, реабілітаційної допомоги із застосуванням телереабілітації на період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях" [16] та інші нормативні документи.

Таким чином, нормативно-правова база охорони здоров'я в Україні є достатньо розвиненою та комплексною, поєднуючи закони, підзаконні акти, стратегічні документи та аналітичні рекомендації міжнародних організацій, що у свою чергу дозволяє формувати систему, яка не лише визначає права та обов'язки громадян і держави, а й забезпечує практичну реалізацію політики охорони здоров'я у відповідності до міжнародних стандартів та соціально-економічних можливостей країни.

Так, стратегічним орієнтиром розвитку системи охорони здоров'я є Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, яка визначає ключові напрями реформування. Зокрема, документ акцентує увагу на цифровізації охорони здоров'я, впровадженні телемедицини, інтеграції електронних сервісів, підвищенні фінансової стійкості системи та включає інші аспекти [15].

Чинні нормативно-правові акти забезпечують формування механізмів державних гарантій медичного обслуговування та визначають права і обов'язки як держави, так і пацієнтів. Водночас ефективність реалізації цих гарантій на практиці значною мірою залежить від фінансових можливостей держави, рівня їхнього впровадження у регіонах, а також чіткості визначення переліку безоплатних послуг.

Вважаємо, що нормативно-правовий механізм реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я формується у три рівні — стратегічний, національний законодавчий та підзаконний рівні. Така комплексна система дозволяє забезпечити координацію між державними органами, медичними закладами та міжнародними стандартами, створюючи основу для подальшого розвитку охорони здоров'я, підвищення її доступності, прозорості та фінансової стійкості навіть у кризових умовах. При цьому, нормативно-правовий механізм формування та реалізації державної політики у поєднанні з іншими механізмами можуть бути забезпечені через Індикативну панель показників досягнення стратегічних напрямів у досліджуваній сфері шляхом застосування Карти-рубрикатора реалізації цих напрямів.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу нормативно-правового механізму реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні встановлено, що він являє собою багаторівневу, системну та динамічну конструкцію, яка поєднує конституційні гарантії, законодавчі норми, підзаконні акти, стратегічні документи та міжнародні рекомендації.

Доведено, що стратегічні напрями реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я повинні здійснюватися на основі комплексного міжсекторального підходу. Визначено, що сучасна нормативно-правова база України у досліджуваній сфері загалом узгоджується з європейськими підходами до забезпечення права на охорону здоров'я, проте все ще залишається нерівномірність доступу до медичних послуг у регіонах, залежність реалізації програми медичних гарантій від фінансових можливостей держави та ін.

Література:

1. Назарко Ю. В. Міжнародно-правові стандарти у сфері охорони здоров'я. Альманах міжнародного права. 2017. URL: <http://inlawalmanac.mgu.od.ua/v18/11.pdf> (дата звернення: 21.12.2025).
2. Капітан О. І., Різенко О. В. Міжнародно-правові стандарти у сфері охорони здоров'я: проблеми імплементації у національне законодавство України. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 10. URL: http://lsej.org.ua/10_2024/121.pdf (дата звернення: 21.12.2025).
3. Конституція України 1996 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.12.2025).
4. Основи законодавства України про охорону здоров'я: закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 28.12.2025).
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 05.01.2026).
6. Про систему громадського здоров'я: закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 05.01.2026).
7. Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2026 році: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2025 р. № 1808. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/deiaki-pytannia-realizatsii-prohramy-derzhavnykh-harantii-medychnoho-obsluhovuvannia-t311225> (дата звернення: 08.01.2026).
8. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2024 р. № 212: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2024 р. № 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/682-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.01.2026).
9. Деякі питання надання послуг з медичного обслуговування населення за плату від юридичних і фізичних осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 липня 2024 р. № 781. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.01.2026).
10. Про затвердження пріоритетних напрямів розвитку сфери охорони здоров'я на 2023—2025 роки: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 7 жовтня 2022 року № 1832. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#Text> (дата звернення: 05.01.2026).
11. Посібник програми медичних гарантій 2025. Академія НСЗУ. 2025. URL: https://onko.com.ua/images/KMKOC/posibnyk_prohramy_medychnykh_harantiy_-2025.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану: закон України від 29 липня 2022 року № 2494-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

13. Про внесення змін до деяких законів України щодо розширення доступу пацієнтів до лікарських засобів, що підлягають закупівлі особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я, шляхом укладення договорів керованого доступу: закон України від 4 червня 2025 року № 4472-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4472-20#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

14. Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики: постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2025 р. № 781. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

15. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

16. Про внесення змін до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 17 вересня 2022 року № 1695 та затвердження Змін до Порядку надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини, реабілітаційної допомоги із застосуванням телереабілітації на період дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 15 січня 2024 року № 77. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-24#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

References:

1. Nazarko, Yu.V. (2017), "International legal standards in the field of health care", *Al'manakh mizhnarodnoho prava*, available at: <http://inlawalmanac.mgu.od.ua/v18/11.pdf> (Accessed 21.12.2025).

2. Kapitan, O.I. and Rizenko, O.V. (2024), "International legal standards in the field of health care: problems of implementation into the national legislation of Ukraine", *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*, vol. 10, available at: http://lsej.org.ua/10_2024/121.pdf (Accessed 21.12.2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 27.12.2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 28.12.2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On state financial guarantees for medical care of the population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (Accessed 05.01.2026).

6. 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#Text> (Accessed 05.01.2026).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of implementing the program of state guarantees of medical care for the population in 2026", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-prohramy-derzhavnykh-haranti-medychnoho-obsluhovuvannia-t311225> (Accessed 08.01.2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On amendments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 27, 2024 No. 212", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/682-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 08.01.2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Some issues of providing medical care services to the population for a fee from legal entities and individuals", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 09.01.2026).

10. Ministry of Health of Ukraine (2022), Order "On approval of priority directions for the development of healthcare for 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1832282-22#Text> (Accessed 05.01.2026).

11. NSZU (2025), "Manual of the medical guarantees program 2025", available at: https://onko.com.ua/images/KMKOC/posibnyk_prohramy_medychnykh_harantiy_2025.pdf (Accessed 05.01.2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on increasing the availability of medical and rehabilitation care during the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#Text> (Accessed 09.01.2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On amendments to certain laws of Ukraine on expanding patients' access to medicines subject to procurement by a person authorized to make procurements in the field of health care through the conclusion of managed access agreements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4472-20#Text> (Accessed 05.01.2026).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On amendments to the License Terms conducting economic activities in medical practice", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 05.01.2026).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System for the Period Until 2030 and approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (Accessed 09.01.2026).

16. Ministry of Healthcare of Ukraine (2024), Order "On Amendments to the Order of the Ministry of Health of Ukraine No. 1695 of September 17, 2022 and Approval of Amendments to the Procedure for the Provision of Medical Care Using Telemedicine, Rehabilitation Care Using Telerehabilitation for the Period of Martial Law in Ukraine or Its Individual Localities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0350-24#Text> (Accessed 09.01.2026).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.

О. С. Слободян,

к. держ. упр., докторант

Національного аерокосмічного університету "Харківський авіаційний інститут"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-0730>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.359

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

O. Slobodyan,

PhD of Sciences in Public Administration, doctoral student

at the National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATIVE ASPECTS

Визначено роль публічного регулювання як ключового чинника стимулювання інноваційного розвитку регіонів у сучасних умовах трансформації національної економіки. Обґрунтовано, що ефективне публічне регулювання інноваційної діяльності в регіонах передбачає формування цілісної системи підтримки інноваційного підприємництва, яка поєднує фінансові інструменти, механізми захисту прав інтелектуальної власності, доступ до технологій і ресурсів, а також розвиток дієвої взаємодії між органами влади, бізнесом і науково-дослідним сектором. Доведено, що саме така публічно-управлінська система створює сприятливе інституційне середовище для впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Проаналізовано стан інноваційної діяльності підприємств України у 2020–2024 рр. та виявлено низку проблем, зумовлених впливом екзогенних і ендегенних чинників. До ключових бар'єрів віднесено повномасштабну збройну агресію РФ, високе податкове навантаження, обмежений доступ до фінансових ресурсів, надмірні бюрократичні процедури та нерозвиненість інноваційної інфраструктури. Водночас установлено наявність значного потенціалу розвитку інноваційного підприємництва за умови активізації публічно-управлінських заходів на центральному, регіональному та локальному рівнях, зокрема через розбудову мережі бізнес-інкубаторів та акселераторів, реалізацію спеціалізованих програм підтримки й оптимізацію податкової та іншої політики щодо розвитку інноваційного бізнесу.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню регіонального виміру інноваційного розвитку регіонів, який характеризується специфічними обмеженнями реалізації науково-технічного та підприємницького потенціалу. Систематизовано регіони за напрямками інноваційного розвитку з використанням кластерного підходу. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення механізмів публічного регулювання інноваційного розвитку на регіональному рівні, що включають драфт фінансового й технічного супроводу інноваційних проєктів, посилення взаємодії науки й бізнесу, підвищення кадрового потенціалу та формування інноваційних екосистем. Аргументовано доцільність активного залучення інвестицій, розвитку технопарків і системного моніторингу результативності державної політики з метою орієнтації її на досягнення вимірюваних інноваційних результатів.

The role of public regulation as a key factor in stimulating the innovative development of regions in the current conditions of transformation of the national economy is determined. It is substantiated that effective public regulation of innovative activity in the regions involves the formation of a holistic system of support for innovative entrepreneurship, which combines financial instruments, mechanisms for protecting intellectual property rights, access to technologies and resources, as well as the development of effective interaction between authorities, business and the research sector. It is proven that it is such a public management system that creates a favorable institutional environment for the implementation of innovations and increasing the competitiveness of regions. The state of innovation activity of Ukrainian enterprises in 2020–2024 is analyzed and a number of problems caused by the influence of exogenous and endogenous factors are identified. The key barriers include full-scale armed aggression of the Russian Federation, high tax burden, limited access to financial resources, excessive bureaucratic procedures and underdevelopment of innovation infrastructure. At the same time, it was established that there is a significant potential for the development of innovative entrepreneurship, provided that public management measures are activated at the central, regional and local levels, in particular through the development of a network of business incubators and accelerators, the implementation of specialized support programs and the optimization of tax and other policies for the development of innovative business.

Particular attention is paid to the justification of the regional dimension of innovative development of regions, which is characterized by specific limitations in the implementation of scientific, technical and entrepreneurial potential. Regions are systematized by areas of innovative development using a cluster approach. Strategic directions for improving mechanisms for public regulation of innovative development at the regional level are proposed, including the draft of financial and technical support for innovative projects, strengthening the interaction of science and business, increasing human resources and forming innovative ecosystems. The feasibility of actively attracting investments, developing technoparks and systematically monitoring the effectiveness of state policy in order to focus it on achieving measurable innovative results is argued.

Ключові слова: публічне управління, державне регулювання, механізми, публічний сектор, інновації, інноваційне підприємництво, цифровізація, інноваційна екосистема, кластери, регіони.

Key words: public administration, state regulation, mechanisms, public sector, innovation, innovative entrepreneurship, digitalization, innovation ecosystem, clusters, regions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інноваційний розвиток регіонів у XXI столітті дедалі більше розглядається не як похідна від загальнонаціональної економічної динаміки, а як самостійний стратегічний процес, що формується під впливом публічної політики, інституційної спроможності й якості управлінських рішень на регіональному рівні. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції за інтелектуальні ресурси, посилення безпекових загроз і структурних трансформацій економіки регіони перетворюються на ключові простори генерації інновацій, соціальної адаптації та відновлення [9; 10; 13]. Для України ця проблематика має особливе значення з огляду на поєднання реформи децентралізації, правового режиму воєнного стану та необхідності післявоєнної реконструкції. У таких умовах інновації перестають бути виключно технологічним явищем і набувають рис управлінської, інституційної та соціальної інноваційності, особливо на рівні регіонів. Це

зумовлює потребу осмислення їх інноваційного розвитку, зокрема крізь призму реалізації та вдосконалення публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення сталого розвитку регіонів є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених Л. Антонової, О. Антонової, Р. Бенедикса, С. Білої, П. Блау, К. Бредлі, З. Бурик, С. Валтона, З. Варналія, О. Гафонові, Н. Головченко, І. Гриценко, Д. Грицишена, О. Долженкова, О. Кільченко, Т. Комаристи, Дж. Коммонса, А. Короля, Р. Коуза, Р. Кривенкової, С. Ліпсета, О. Літвінова, В. Луняка, Р. Олексенко, Г. Ортіної, Г. Річардсона, Л. Сергієнко, С. Серьогіна, Д. Сірмона, В. Тогобицької, М. Хітта, О. Халипенко, О. Яновського та інші [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 11; 14]. Не применшуючи досягнутих вагомих наукових результатів науковців,

обґрунтовуємо необхідність комплексної розробки за-
сад інноваційного розвитку регіонів в Україні крізь при-
зму визначення особливостей її післявоєнного віднов-
лення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є визначення публічно-управлінських
аспектів забезпечення інноваційного розвитку регіонів
в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній науковій думці інноваційний розвиток
регіонів ґрунтується на поєднанні концепцій регіональ-
них інноваційних систем, "розумної спеціалізації" (smart
specialization), мережевого врядування та публічної
цінності [5; 7; 9; 11; 13]. Регіон у цьому контексті розг-
лядається як відкрита соціально-економічна система,
здатна до самооновлення завдяки взаємодії публічних
інституцій, бізнесу, науки та громадянського суспільства
[1; 2; 3; 10].

Публічне управління відіграє системоутворюючу
роль у цьому процесі, оскільки саме воно визначає пра-
вила взаємодії зацікавлених акторів, формує стимули
для інноваційної активності, забезпечує координацію
стратегічних пріоритетів і знижує транзакційні витрати.
Інноваційний розвиток регіонів дедалі частіше пов'язу-
ють не з директивним державним втручанням, а з фаси-
літаційною, партнерською моделлю управління, у ме-
жах якої органи влади виступають каталізаторами інно-
ваційних екосистем, і забезпечують регулювання інно-
ваційного розвитку регіонів.

Традиційні моделі регіонального управління зоріє-
нтовані на перерозподіл ресурсів і вирівнювання дис-
пропорцій розвитку [4; 6]. Сучасні підходи регіонально-
го розвитку передбачають зміщення акцентів у бік ство-
рення сприятливого інституційного середовища для
інновацій, розвитку людського капіталу та залучення
інвестицій у знання.

У публічно-управлінському вимірі інноваційний роз-
виток регіонів реалізується через такі функціонали:

- стратегічне планування, засноване на даних і про-
гнозуванні;
- інституційну підтримку інноваційних кластерів,
хабів і стартап-екосистем;
- цифровізацію управлінських процесів і сервісів;
- упровадження механізмів участі громадян у фор-
муванні регіональної політики та ін. [1; 3; 9; 12].

Особливого значення при цьому набуває перехід до
цифрових екосистем регіонального управління, які інте-
грують аналітичні платформи, системи електронного вря-
дування, інструменти цифрової участі та механізми міжсек-
торальної взаємодії [7; 10]. У таких екосистемах інновації
постають не як результат окремих програм, а як продукт
постійної взаємодії зацікавлених акторів у цифровому се-
редовищі. Власне, інституційна спроможність представляє
собою умову інноваційного розвитку регіонів. Ефек-
тивність інноваційного розвитку регіонів безпосередньо
залежить від інституційної спроможності органів публіч-
ної влади. Йдеться не лише про формальну наявність по-
вноважень, а про здатність інституцій:

- формувати довгострокове бачення розвитку ре-
гіонів;

- адаптуватися до невизначеності та криз;
- використовувати інноваційні управлінські інстру-
менти;
- забезпечувати горизонтальну координацію дер-
жавної та регіональної політики.

В умовах цифровізації інституційна спроможність
доповнюється цифровими компетентностями публічних
службовців, розвитком лідерства, орієнтованого на
інновації, та готовністю до експериментальних форм уп-
равління (policy labs, regulatory sandboxes, пілотні про-
єкти). Це трансформує саму управлінську культуру,
зміщуючи її від контролю до навчання і спільного тво-
рення рішень.

Крім того, інноваційний розвиток регіонів безпосе-
редньо пов'язаний із практиками функціонування успіш-
ного інноваційного підприємництва на регіональному
рівні, які можуть бути корисним досвідом для України,
особливо в умовах наростаючих викликів і криз (дет.
див. [4; 6; 12; 13]). Кризові умови, зокрема правовий
режим воєнного стану, радикально змінюють контекст
інноваційного розвитку регіонів. З одного боку, вони
обмежують ресурси та підвищують ризики, з іншого —
стимулюють появу інновацій, спрямованих на забезпе-
чення стійкості, безпеки та швидкого відновлення.

У цьому контексті інновації дедалі частіше розгля-
даються у контексті вияву таких форм, як управлінські
рішення у сфері кризового реагування, функціонуван-
ня цифрових сервісів для підтримки населення, вико-
ристання технологій відновлення інфраструктури, упро-
вадження моделей дефенс — та смарт-регіонів [9; 11].
Публічне управління в таких умовах має виконувати роль
інтегратора інноваційних рішень, забезпечуючи їх узгод-
женість із цілями регіонального розвитку та принципа-
ми сталості. Це потребує переходу від реактивного до
проактивного управління, заснованого на сценарному
аналізі та прогнозуванні (табл. 1).

Із таблиці 1 видно, що в звітному періоді добувна
промисловість мала найбільший показник інноваційної
діяльності у 2020 р., що (показник) відновився на 80%
у 2024 р. Це відбулося, зокрема, за рахунок упровад-
ження інновацій у добування металевих руд, а також
добування інших корисних копалин та розроблення
кар'єрів. У % співвідношенні кількість підприємств до-
бувної промисловості до загальної кількості промисло-
вих підприємств відповідного виду економічної діяль-
ності становить 10 — 11%. Щодо стану виконання НДР і
здійснених витрат на це (за рахунок власних сил)
підприємств добувної промисловості, то його можна
охарактеризувати як незадовільний, адже показники
знизилися у 2 рази. На жаль, таку саму ситуацію спос-
терігаємо й по відношенню до результатів інноваційної
діяльності (за виключенням НДР) зазначених під-
приємств добувної промисловості.

Наступну групу підприємств умовно віднесено до
переробної промисловості, стан функціонування яких
також оцінюється як незадовільний. Їхня частка у відсот-
ковому співвіднесенні до загальної кількості становить
18%. У той же час, кількість підприємств добувної про-
мисловості, як і кількість підприємств переробної про-
мисловості, стрімко зменшується протягом останніх
років. Так, у звітному періоді підвищення показників
спостерігалось у сфері виробництва харчових продуктів,

Таблиця 1. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за напрямками інноваційної діяльності за 2020—2024 роки

	3 нх витрачали кошти на																			
	усього, одиниць										НДР, виконані власними силами									
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	809	453	423	354	627	243	108	115	121	120	117	52	56	47	63	575	265	257	265	247
Добування кам'яного та бурого вугілля	2	2	—	—	1	1	—	—	—	—	1	1	—	—	1	2	2	—	—	—
Добування сирої нафти та природного газу	4	3	1	1	1	1	1	—	—	1	4	2	—	—	1	3	1	1	1	—
Добування металевих руд	4	5	4	1	6	1	—	—	—	—	3	3	—	—	1	5	3	3	—	3
Добування інших корисних копалин	11	4	5	2	8	3	—	1	—	—	1	1	1	—	—	6	2	2	2	3
Надання допоміжних послуг у сфері добувної промисловості	4	1	1	—	4	1	1	—	—	1	1	—	—	—	1	3	1	1	—	2
Виробництво харчових продуктів	165	83	82	65	172	29	14	14	14	22	13	5	5	4	11	128	45	51	52	77
Виробництво напоїв	25	15	13	9	10	3	1	—	1	4	3	1	1	2	1	21	9	8	8	7
Виробництво тютюнових виробів	1	1	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Текстильне виробництво	10	5	5	3	11	4	1	2	1	2	2	—	3	—	2	5	3	3	2	6
Виробництво шкіри	3	3	1	1	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	3	1	1	—
Оброблення деревини та виготовлення виробів з неї, крім меблів	19	11	12	9	18	—	1	—	—	—	2	1	—	—	—	16	7	7	8	6
Виробництво паперу та паперових виробів	16	12	14	7	4	3	—	—	2	1	—	—	1	—	—	13	6	6	6	3
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	3	4	1	2	—	1	1	1	2	—	1	—	1	—	—	2	—	1	1	—
Виробництво коксу	5	2	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	1	1	—	—
Виробництво хімічних і хімікатів	52	27	22	15	17	17	9	9	5	4	5	4	4	1	1	35	14	13	8	3
Виробництво фармацевтичних продуктів і препаратів	34	25	26	20	29	26	14	15	15	17	13	6	8	10	7	22	13	13	13	10
Виробництво гумових і пластмасових виробів	36	12	19	18	23	7	2	3	6	3	2	1	1	—	1	28	8	9	12	1
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	46	11	13	11	16	12	4	4	2	1	9	1	3	3	2	26	6	7	10	6
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	45	29	29	29	38	16	5	9	12	6	5	3	5	5	3	33	16	19	21	13
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	36	18	18	20	10	26	13	15	15	5	5	2	2	2	3	27	14	14	14	5
Виробництво електричного устаткування	40	26	20	17	43	17	12	9	9	5	8	5	2	—	1	26	15	11	11	6
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	22	10	10	9	15	9	3	2	2	5	1	—	1	1	1	13	3	4	7	4
Виробництво інших транспортних засобів	26	20	21	18	53	12	6	7	12	21	5	5	3	3	6	20	13	14	10	25
Виробництво меблів	24	13	13	10	16	5	—	2	1	2	1	—	2	1	1	18	9	9	8	6
Виробництво іншої продукції	13	8	7	4	6	5	—	—	1	1	1	1	1	1	—	8	4	2	2	1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	26	29	29	22	31	4	4	3	2	3	8	—	3	2	6	17	18	19	20	26
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	28	11	7	17	17	1	1	—	—	4	7	2	2	4	5	23	10	4	13	10

Джерело: складено на підставі [8].

текстильного виробництва й виробництва одягу, виробництва електричного устаткування та виробництва інших транспортних засобів. При цьому суттєво зменшилися обсяги виробництва напоїв, паперу та паперових виробів, коксу, виробництва хімічних речовин і хімічної продукції, виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції, поліграфічної діяльності, металургійного виробництва, виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції.

У продовження зауважимо, що в період з 2020 р. по 2024 р. у двічі погіршилися показники інноваційної діяльності також підприємств переробної промисловості в Україні. Основною причиною всіх цих негативних явищ і процесів функціонування вітчизняних підприємств (зокрема, у напрямку реалізації інноваційної діяльності) є повномасштабна агресія РФ проти України.

Щодо стану функціонування підприємств із постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у звітному періоді, то відзначимо стали позитивну динаміку їхнього функціонування, зокрема, у напрямку інноваційної діяльності. Також їм вдалося вийти на плато в реалізації НДР власними силами.

На жаль, цього не скажеш стосовно інноваційної діяльності підприємств водопостачання, каналізації та поводження з відходами. Адже в період з 2020 р. по 2024 р. кількість цих підприємств поступово зменшувалась, як і показники їхньої інноваційної діяльності. На це також вплинула низка причин екзогенного й ендегенного характеру, що взаємно підсилюють одна одну. Екзогенні фактори насамперед пов'язані з воєнною агресією РФ проти України, що призвело до фізичного знищення виробничих потужностей, розриву логістичних ланцюгів, втрати традиційних ринків збуту та зростання операційних ризиків. Додатково негативний вплив справляють макроекономічна нестабільність, інфляційний тиск, девальвація національної валюти та обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів. Вагомим чинником є також трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості, в умовах якої українські підприємства часто виявляються недостатньо інтегрованими у міжнародні інноваційні мережі. Посилення технологічної конкуренції з боку країн ЄС, США й Азії, а також зростання вимог до екологічності й цифрової зрілості виробництва додатково ускладнюють інноваційну активність промисловості.

Ендегенні причини пов'язані зі структурними диспропорціями самої промисловості України. До них належать високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів, технологічна відсталість значної частини підприємств і низька інвестиційна привабливість інноваційних проєктів. Суттєвою проблемою є дефіцит власних фінансових ресурсів і слабка мотивація бізнесу до довгострокових інновацій в умовах високої невизначеності. Обмежений інноваційний менеджмент, нестача кваліфікованих кадрів, відтік науково-технічного персоналу та фрагментарна взаємодія з науково-дослідним сектором знижують спроможність підприємств генерувати й комерціалізувати нові технології.

Уважаємо, що в сукупності ці чинники формують інституційну пастку інноваційного розвитку, коли підприємства зосереджуються на виживанні та корот-

костроковій адаптації, а не на стратегічних інноваціях. Це безпосередньо впливає на скорочення кількості інноваційно активних промислових суб'єктів і поглиблює технологічний розрив між Україною та розвиненими економіками [5; 7; 13].

Інноваційне підприємництво — це процес створення та розвитку бізнес-ініціатив, що базуються на нових технологіях, бізнес-моделях, організаційних рішеннях або нових ринках. Воно безпосередньо пов'язане з концепціями національних і регіональних інноваційних систем, підприємницької екосистеми та смарт-спеціалізації. У центрі уваги теорій інноваційного підприємництва — взаємодія між урядом, бізнесом, наукою та суспільством, тобто так звані "четверні спіралі" інновацій. Для регіонального розвитку важливо розглядати інноваційне підприємництво як багатовимірне явище, що охоплює:

- інституційну спроможність;
- доступ до фінансування;
- наявність інфраструктури підтримки;
- людський капітал та цифрові компетентності;
- регуляторне середовище;
- культуру інновацій.

При цьому ключові компоненти успішних практик розвитку інноваційного підприємництва:

1. Інституційна спроможність і політична підтримка. Стабільне законодавче середовище, прозорі правила та довгострокові стратегії — фундамент успіху.

2. Інфраструктура підтримки. Інноваційні хаби, технопарки, Fab Labs, digital hubs, акселератори — це інноваційні екосистеми, що зменшують бар'єри входу.

3. Фінансування на всіх стадіях. Венчурні фонди, держгарантії, гранти, краудфандинг — мультиканальна фінансова база розвитку інноваційного підприємництва.

4. Зв'язок науки, університетів і бізнесу, що передбачає R&D, трансфер технологій, створення та функціонування спільних лабораторій та ін.

5. Цифрові платформи. Open data, e-services, innovation dashboards — цифрові "ноди" координації та аналітики.

6. Громадська участь, що включає e-participation, community labs, citizen science та інші види залучення громадян до створення інновацій [3; 4; 6; 9].

У середньому — та довгостроковий перспективі інноваційний розвиток регіонів визначатиметься кількома ключовими тенденціями. По-перше, зростатиме роль даних і штучного інтелекту в управлінні регіональним розвитком, що дозволить підвищити точність прогнозів і ефективність рішень. По-друге, посилюватиметься значення міжрегіональної та транскордонної кооперації, особливо в межах європейських інтеграційних процесів. По-третє, інновації дедалі більше орієнтуватимуться на соціальну цінність, інклюзію й якість життя населення.

На наше переконання, для України інноваційний розвиток регіонів у прогностичному вимірі пов'язаний із формуванням регіонів-локомотивів відновлення, здатних поєднувати цифрові, управлінські та соціальні інновації. Публічне управління в цьому процесі має відігравати роль архітектора інноваційних екосистем, забезпечуючи баланс між стратегічною координацією та автономією регіонів.

Державне регулювання інноваційної діяльності на регіональному рівні може охоплювати наступні стратегічні заходи:

1. Фінансова підтримка. Одним із ключових напрямів державного регулювання є забезпечення фінансової підтримки для підприємців шляхом надання грантового фінансування, пільгових кредитів, податкових стимулів і інших механізмів. Це сприяє залученню та збереженню інвестицій у реалізацію інноваційних проєктів, підвищуючи конкурентоспроможність регіону.

2. Розвиток інфраструктурних ресурсів. Держава сприяє створенню та вдосконаленню інфраструктури регіонів, необхідної для інноваційної діяльності, включаючи будівництво науково-дослідних центрів, бізнес-інкубаторів, технопарків та інших спеціалізованих об'єктів. Ці інституції забезпечують сприятливі умови для досліджень, розробок та запровадження новітніх технологій.

3. Сприяння розвитку людського капіталу. Одним із важливих завдань є забезпечення навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері інновацій. До таких заходів належать програми професійної освіти для підприємців, організація тренінгів і семінарів з управління, маркетингу, а також інших ключових аспектів діяльності у сфері інновацій.

4. Формування інноваційної екосистеми. Для розвитку регіональної мережі підприємств й установ держава активно сприяє налагодженню ефективної взаємодії між науковими організаціями, приватними компаніями та органами державного управління. Така мережа дозволяє забезпечувати обмін знаннями, досвідом та технологіями для створення синергетичних ефектів.

5. Створення сприятливого регуляторного клімату. Регуляторні ініціативи мають бути спрямовані на спрощення процедур реєстрації інноваційних підприємств і продуктів, підвищення прозорості нормативно-правової бази та запровадження стимулюючих механізмів участі бізнесу в ініціативах, що сприяють інноваційному розвитку.

6. Підтримка науково-дослідних і технологічних розробок. Ключовим аспектом є сприяння проведенню наукових досліджень і впровадженню технологічних інновацій шляхом прямого фінансування, заохочення комерціалізації результатів дослідницької діяльності та запровадження стимулів для співпраці між наукою та промисловістю.

Слід відзначити, що ці заходи комплексно впливають на стимулювання розвитку інноваційної сфери на регіональному рівні, створюючи структурні передумови для сталого економічного зростання та конкурентоспроможності. Її забезпечення, як і державне регулювання інновацій на регіональному рівні в цілому, є багатограним процесом, що потребує застосування наукового підходу та врахування різних складових і факторів. Одним із головних них є виклик недостатнього фінансування для стимулювання інноваційного розвитку в регіонах. Непоодинокими є випадки, коли інноваційні проєкти вимагають значних ресурсів, однак багато регіонів не володіють необхідними бюджетними можливостями для їх реалізації. Крім того, малому бізнесу доволі складно отримати кредити від комерційних установ на реалізацію інноваційних проєктів. Суттєвим чин-

ником успішного впровадження інновацій є наявність висококваліфікованих фахівців. Саме вони генерують нові ідеї й системно працюють над впровадженням сучасних технологій. Однак кадровий дефіцит у низці регіонів ускладнює розвиток інноваційної діяльності.

Не менш важливим складником є створена інфраструктура, що підтримує інноваційні ініціативи — технопарки, бізнес-інкубатори, акселератори та інші аналогічні платформи. Для вирішення цих проблем можна застосовувати комплекс заходів. Власне, надання фінансової підтримки для реалізації інноваційних проєктів є ключовим елементом стимулювання розвитку. Залучення державних і приватних інвестицій має стати стратегічним напрямком. Також доцільно пропонувати консультаційні послуги й організовувати професійне навчання й перепідготовку кадрів з акцентом на актуальні сфери.

Важливу роль відіграють і сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу, що передбачають: зменшення бюрократичних перепон, спрощення процедур реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності й активне використання сучасних цифрових технологій. Це покликане допомогти стимулювати розвиток новаторських ідей та їхню реалізацію на практиці. Отже, ефективне державне регулювання (публічне управління) у сфері забезпечення розвитку регіонів та інновацій вимагає системного підходу, дієвої співпраці між владою, бізнесом та суспільством. Разом ці складові здатні створити умови для сталого розвитку інновацій та забезпечення економічного зростання у регіонах.

Розвиток інновацій на регіональному рівні значною мірою залежить від інвестиційної складової, яка формує основу для їх впровадження. Наукове трактування взаємозв'язку між інноваціями й інвестиціями залишається неоднозначним, оскільки інвестиції виконують кілька функцій одночасно: вони є прямим ресурсом для розвитку, умовою його здійснення в комбінації з інвестиційним кліматом, а також механізмом, який забезпечує сам процес цього розвитку [4]. Особливо слід наголосити на державному регулюванні, яке зазвичай виражається через заходи "інвестиційної підтримки" інноваційних процесів на регіональному та локальному рівнях. Попри багатогранність взаємозв'язків між інвестиціями й інноваціями, їхня єдність базується на головному принципі — спрямованості на забезпечення інноваційного розвитку, що веде до підвищення конкурентоспроможності та становлення нових технологічних систем [12].

У контексті глобальної конкуренції найбільш активними її учасниками є окремі кластерні регіони та підприємства (наприклад, компанії й корпорації), а не держави як такі [5; 13; 14]. Це твердження є справедливим і для України, де стратегічне планування сталого й інноваційного розвитку регіонів передбачає врахування специфіки кожного з них. Аналіз наявної статистичної інформації (табл. 2) дає підстави визначити регіони-лідери за інноваційною діяльністю. Так, за кількістю промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) протягом 2020—2024 рр., регіонами-лідерами є Вінницька, Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська, Тернопільська, Харківська області та м. Київ. З'ясовано, що

Таблиця 2. Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) за регіонами за 2020—2024 роки

	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси), одиниць					З них																
	впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги) інновації					нову для ринку					нову лише для підприємства							впроваджували нові інноваційні процеси				
											2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021					
Україна	718	292	319	293	597	149	62	67	61	93	489	221	225	217	395	647	212	193	164	473		
Вінницька	28	19	20	17	33	6	5	6	3	3	22	13	13	15	22	23	14	15	10	30		
Волинська	10	4	2	4	13	1	1	1	1	–	5	3	1	2	9	10	1	2	3	11		
Дніпропетровська	65	24	45	19	68	18	2	10	7	21	38	15	36	11	52	65	23	25	12	57		
Донецька	19	9	2	2	2	3	1	1	–	–	15	9	1	2	1	15	5	2	2	2		
Житомирська	14	2	10	4	18	2	1	2	1	3	13	2	8	3	13	7	7	5	3	16		
Закарпатська	8	3	10	5	7	1	–	–	–	–	5	3	5	5	3	9	3	8	4	6		
Запорізька	39	15	5	7	16	5	5	2	3	4	32	11	3	4	9	32	12	5	5	15		
Івано-Франківська	26	13	7	11	18	3	1	1	2	–	16	11	6	6	15	21	8	4	5	15		
Київська	50	8	17	28	35	10	5	2	10	6	37	6	12	20	22	46	11	13	14	30		
Кіровоградська	19	8	12	9	19	3	–	1	–	2	14	8	10	8	15	14	6	7	4	14		
Луганська	9	4	–	–	–	4	–	–	–	–	5	4	–	–	–	8	1	–	–	–		
Львівська	56	22	38	30	55	13	3	5	4	9	35	15	27	25	32	50	21	29	18	48		
Миколаївська	12	8	6	2	7	1	1	–	1	1	9	7	4	1	4	11	5	5	2	6		
Одеська	28	14	15	14	24	4	1	1	2	1	15	9	10	8	12	27	11	7	13	16		
Полтавська	31	15	13	14	22	5	3	3	1	1	17	12	9	11	11	32	11	7	6	18		
Рівненська	16	10	7	11	7	–	1	1	1	–	10	8	5	9	5	16	5	2	8	4		
Сумська	19	12	8	10	10	6	5	–	1	1	16	9	4	8	6	19	5	5	6	9		
Тернопільська	32	13	8	14	42	7	5	2	3	2	14	8	5	11	40	32	8	6	5	20		
Харківська	82	33	24	27	65	15	6	6	6	11	61	26	21	23	38	73	16	9	10	42		
Херсонська	13	5	–	–	–	4	1	–	–	–	9	4	–	–	–	10	1	–	–	–		
Хмельницька	13	2	6	2	18	3	1	3	–	4	8	2	3	1	11	13	2	2	1	15		
Черкаська	29	12	13	10	22	5	1	1	3	1	24	10	11	4	15	21	6	7	4	20		
Чернівецька	13	4	4	4	5	2	–	1	–	1	9	4	3	3	4	12	3	3	3	4		
Чернігівська	18	3	8	6	14	6	2	4	1	3	15	2	5	6	8	17	4	5	6	12		
м.Київ	69	30	39	43	77	22	11	14	11	19	45	20	23	31	48	64	23	20	20	63		

Джерело: складено на підставі [8].

зменшення кількості таких підприємств спостерігається у Донецькій, Запорізькій, Івано-Франківській, Луганській, Миколаївській, Рівненській, Сумській, Херсонській і Чернівецькій областях, зокрема, через повномасштабну агресію РФ проти України.

У той же час, під іншим кутом можна подивитись на стан інноваційного розвитку регіонів України із застосуванням кластерного підходу, що може дозволити виділити декілька ключових регіонів за визначеними кластерними моделями, а саме:

1. Придніпровський регіон (Дніпропетровська та Запорізька області) із ключовими галузями електроніки, машинобудування, залізничної та харчової промисловості.

2. Східний регіон (Полтавська, Сумська й Харківська області), який спеціалізується на машинобудуванні, електроенергетиці, освіті і науці, космічних технологіях, металообробці та паливній промисловості.

3. Центральний регіон (Київська область, місто Київ та Черкаська область), зосереджений на кластерах точної механіки й оптики, будівельної, хімічної та продовольчої промисловості.

4. Поліський регіон (Волинська, Житомирська, Рівненська й Чернігівська області), орієнтований на розвиток сільськогосподарського машинобудування, переробки мінералів, легкої промисловості й деревообробки.

5. Подільський регіон (Вінницька, Тернопільська та Хмельницька області) з акцентом на машинобудівництві, лісопромисловості, продовольчих товарах і швейному виробництві.

6. Причорноморський (Миколаївська, Одеська й Херсонська області), де основними є кластери туризму й лікування, суднобудування, транспортної логістики та мікроелектроніки.

7. Карпатський регіон (Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська й Чернівецька області), спеціалізований на електронному та сільськогосподарському виробництві, туризмі, а також хімічній і харчовій промисловості [1; 2; 3].

На підставі вищевказаного вважаємо, що інноваційний розвиток регіонів повинен забезпечуватись у межах функціонуючих кластерів та агломерацій. Останні включають міста-центри та периферійні території. Ці агломерації можуть створюватись як у межах однієї області, так і в межах декількох, що є важливим для України, серед територій якої збільшується частка тих, що є дотачними та потребують підтримки. Стратегічне ж формування інноваційних кластерів й агломерацій в Україні спрямоване на інтеграцію регіональних економік у загальнонаціональну систему інноваційного розвитку шляхом оптимізації інвестиційного потенціалу кожного регіону відповідно до його спеціалізації й конкурентних переваг. Відтак, існує необхідність у більш детальному науковому дослідженні особливостей функціонування інноваційних екосистем в межах кластерних та інших утворень на рівні регіонів.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Доведено, що державне регулювання (публічне управління) становить важливий компонент стимулю-

вання інноваційного розвитку регіонів. Для його успішної реалізації необхідна ефективна система регулювання, яка формуватиме сприятливе середовище для функціонування інноваційного підприємництва, сприятиме впровадженню інноваційних практик та забезпечуватиме активність у цьому напрямку. Обґрунтовано, що одним зі стратегічних завдань публічного управління в означеній сфері є створення комплексної системи підтримки інноваційної діяльності, яка охоплює фінансову допомогу, захист прав інтелектуальної власності, доступ до передових технологій та інших ресурсів, а також формування ефективного партнерства між державними, бізнесовими структурами й науково-дослідними установами. Наполягається, що державне регулювання інноваційного сектора є ключовим чинником у розбудові інноваційно орієнтованої економіки, здатної забезпечити стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності країни у глобальному просторі.

2. Аналізуючи ситуацію в Україні щодо стану функціонування її підприємств в напрямку реалізації інноваційної діяльності (у період з 2020 р. по 2024 р.), виявлено низку проблем, зумовлених впливом екзогенних й ендогенних чинників, і значний потенціал для розвитку інноваційного підприємництва. Щодо наявних проблем, які є бар'єром на шляху до ефективної реалізації цього потенціалу, то серед них визначено повномасштабну агресію РФ, високий рівень податкового навантаження, обмежений доступ до фінансових ресурсів, складнощі, пов'язані з бюрократичними процедурами, недостатньо розвинену інфраструктуру та ін. Установлено, що на центральному рівні в Україні може впроваджуватися низка заходів щодо стимулювання інновацій, зокрема створення бізнес-інкубаторів і акселераторів, розробка спеціалізованих програм підтримки підприємств і зниження податкового тиску на інноваційний бізнес. Акцентовано, що для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності України на міжнародному ринку необхідно застосувати додаткові публічно-управлінські заходи.

3. З'ясовано, що регіональний вимір розвитку інновацій стикається з особливими труднощами й обмеженнями, які значною мірою впливають на реалізацію його інноваційного потенціалу. У цьому контексті можна запропонувати кілька стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного регулювання на регіональному рівні, а саме: покращити систему підтримки інноваційного підприємництва шляхом розробки механізмів фінансового та технічного супроводу, активізації співпраці між науковими організаціями й бізнесом, підвищення професійного рівня кадрів та популяризації програм для молодих підприємців. Крім того, важливим кроком стане розвиток науково-технічного потенціалу в регіонах. Для цього слід забезпечити підтримку науково-дослідних проєктів, створювати умови для залучення висококваліфікованих фахівців до регіонів та розвивати інноваційні екосистеми через створення науково-технічних парків і центрів. Визначено перспективні регіони та вектори інноваційного розвитку. Аргументовано, що слід активно створювати передумови для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій до сфери інновацій, стимулювати розвиток мереж бізнес-інкубаторів і технопарків. Особливу ува-

гу необхідно приділити регулярному моніторингу й оцінюванню ефективності впроваджуваної державної політики у сфері стимулювання інновацій на регіональному рівні з метою орієнтації її на досягнення конкретних результатів.

Література:

1. Головченко Н.А. Державне регулювання інноваційного розвитку регіонів України // Економічний простір. 2015. Т. 95. № 9. С. 106—111.
2. Долженков О. Публічне управління інноваціями на регіональному рівні // Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Вип. 33. С. 148—156.
3. Кільченко О.В. Державне регулювання інноваційного розвитку: теорія, методологія, практика // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. Вип. 2 (82). С. 120—129.
4. Комариста Т.О. Моделювання процесу публічного управління розвитку інноваційних підприємств в Україні // Наукові праці Донецького національного технічного університету. 2015. Вип. 33. С. 41—48.
5. Король А.П., Помаза-Пonomarenko А.Л., Ахмедова О.О. Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів в Україні як перспективний напрям удосконалення системи публічного управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160>. (дата звернення 02.01.2026).
6. Куц І.О. Механізми публічного управління інноваційного розвитку підприємств в Україні // Інтернаука. 2019. № 7. С. 45—50.
7. Луняк В.Е. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноватизації // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. С. 131—137.
8. Наука, технології, інновації // Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 02.01.2026).
9. Олексенко Р.І., Ортіна Г.В. Формування інноваційної політики реального сектору економіки як особливого напрямку розвитку України // Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 173-180.
10. Халипенко О.І., Гарафанова О.І. Цифровізація регіонального розвитку України: виклики та перспективи // Економіка і держава, 2021. № 6, С. 20—24.
11. Яновський О.С. Смарт-регіони: цифрова трансформація як вектор регіональної політики // Регіональна економіка, 2022. № 4. С. 115—124.
12. Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G. Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society // The Academy of Management Perspectives, Vol. 21 (2), 2017. Pp. 47—63.
13. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzhyuk A. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management // Economic Affairs. 2023. Vol. 68(4). Pp. 2263—2275.
14. Salazar-Elena J.C., Gutierrez-Gracia A. Determinants of innovation in European countries: An empirical analysis based on firm-level data // Journal of Business Research, Vol. 69 (11), 2016. Pp. 4862—4867.

References:

1. Golovchenko, N.A. (2015), "State regulation of innovative development of regions of Ukraine", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 95, issue 9, pp. 106—111.
2. Dolzhenkov, O. (2025), "Public management of innovations at the regional level", *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorenniya*, vol. 33, pp. 148—156.
3. Kilchenko, O.V. (2016), "State regulation of innovative development: theory, methodology, practice", *Visnyk Kyivskoho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu*, vol. 2 (82), pp. 120-129.
4. Komarista, T.O. (2015), "Modeling the process of public management of the development of innovative enterprises in Ukraine", *Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 33, pp. 41—48.
5. Korol, A.P., Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Akhmedova, O.O. (2025), "Investment and innovation development of regions in Ukraine as a promising direction for improving the public administration system", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 4. available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160> (Accessed 02 January 2026).
6. Kuts, I.O. (2019), "Mechanisms of public administration of innovative development of enterprises in Ukraine", *Internauka*, vol. 7, pp. 45—50.
7. Lunyak, V.E. (2024), "Peculiarities of functioning of public administration mechanisms in the sphere of digitalization and innovation", *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnogo upravlinnya, psykholohiyi, prava*, vol. 4, pp. 131—137.
8. The Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), "Science, technology, innovation", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (Accessed 02 January 2026).
9. Oleksenko, R.I. and Ortina, G.V. (2018), "Formation of innovation policy of the real sector of the economy as a special direction of development of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 18, pp. 173—180.
10. Khalypenko, O.I. and Garafanova, O.I. (2021), "Digitalization of regional development of Ukraine: challenges and prospects", *Ekonomika i derzhava*, vol. 6, pp. 20—24.
11. Yanovskyi, O.S. (2022), "Smart regions: digital transformation as a vector of regional policy", *Rehional'na ekonomika*, vol. 4, pp. 115—124.
12. Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Sirmon, D.G. (2017), "Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21 (2), pp. 47—63.
13. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A. and Hanzhyuk, A. (2023), "Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management", *Economic Affairs*, vol. 68 (4), pp. 2263—2275.
14. Salazar-Elena, J.C. and Gutierrez-Gracia, A. (2016), "Determinants of innovation in European countries: An empirical analysis based on firm-level data", *Journal of Business Research*, vol. 69 (11), pp. 4862—4867.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2026 р.

І. П. Динник,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.368

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

I. Dynnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, State University of Trade and Economics

INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISMS FOR ENSURING PARLIAMENTARY ACTIVITIES

У статті досліджено інформаційно-комунікативні механізми забезпечення парламентської діяльності в Україні, особливо в контексті цифровізації та воєнного стану. Автор кваліфіковано дослідила сучасний стан електронного документообігу, розвиток систем відкритих даних, а також ефективність механізмів громадської участі, таких як електронні петиції та звернення. Особливої уваги заслуговує висвітлення ролі парламентських комунікацій у протидії дезінформації та мобілізації міжнародної підтримки України.

Серед критичних проблем обгрунтовано виокремлено неповний перехід на цифрові технології та обмеження доступу до відкритих даних в умовах безпекових ризиків. Центральною та найбільш значущою пропозицією статті є обгрунтування необхідності створення комплексної єдиної цифрової платформи "е-Парламент". Реалізація цієї платформи, що має інтегрувати всі інформаційні та комунікативні інструменти, визначена як ключовий крок для забезпечення прозорості, оперативності та стійкості роботи законодавчого органу в сучасних складних умовах.

This comprehensive article undertakes a crucial examination of the information and communication mechanisms (ICMs) that underpin the operational continuity and effectiveness of parliamentary activity in Ukraine. The investigation is situated within a highly complex and dynamic dual-context: the ongoing imperative for profound digitalization of state functions, and the unprecedented challenges imposed by a full-scale wartime environment. The confluence of these factors necessitates a radical reassessment of how the legislative branch manages information flow, ensures public engagement, and sustains its legitimacy both domestically and internationally.

The study begins with a meticulous analysis of the current state of fundamental digital pillars supporting the Verkhovna Rada (the Ukrainian Parliament). A significant focus is placed on electronic document management (EDM) systems. The successful transition from paper-based bureaucratic processes to a robust, secure, and fully integrated digital workflow is paramount for maintaining legislative speed, security, and traceability, especially when physical meetings or accessible infrastructure are compromised by military actions. The analysis scrutinizes existing EDM platforms, identifying both technological advancements achieved prior to and during the war, and persistent bottlenecks that prevent a complete and seamless digital transformation.

A subsequent critical area of investigation is the status of open data systems. Transparency is a cornerstone of democratic governance. The war, however, introduces acute security concerns that inevitably affect the scope and accessibility of public information. The article thoroughly analyzes the delicate balance struck between maintaining public access to legislative data (draft laws, voting records, committee proceedings) and safeguarding sensitive national security information. It identifies instances where access limitations, though potentially justifiable under martial law, unintentionally impede public oversight and trust. The key issues here revolve around data quality, standardization, real-time updates, and the legal framework governing data disclosure in extraordinary circumstances.

The research delves into the functioning and efficacy of mechanisms of public participation under the current conditions. Specifically, it evaluates the systems designed for citizens' input, such as electronic petitions and direct citizens' appeals. The analysis reveals a significant disparity between the potential of these digital tools to foster direct democracy and their actual impact. The study identifies several structural and procedural limitations, including the threshold for petition consideration, the speed of official response, and the overall perception of these tools as genuinely influential levers of policy-making. The conclusion is that while the mechanisms exist, their effectiveness remains insufficient to fully channel and incorporate public will into the legislative process, leading to potential disengagement.

A substantial portion of the article is dedicated to the strategic role of parliamentary communications. In an environment saturated with hostile propaganda and sophisticated hybrid warfare, the legislature's ability to communicate clearly, truthfully, and strategically becomes a critical national security asset. The article analyzes the parliament's proactive measures in countering disinformation campaigns targeting the integrity of the state and the legislative process itself. This includes examining the use of social media, official news channels, and international outreach initiatives.

Crucially, the study scrutinizes the parliament's function in fostering international support for Ukraine. Effective parliamentary diplomacy-utilizing inter-parliamentary assemblies, bilateral contacts, and digital communication platforms-is indispensable for securing military, financial, and humanitarian aid. The article assesses how well the Verkhovna Rada utilizes its communication mechanisms to present a unified narrative, highlight democratic resilience, and lobby foreign parliaments and governments for sustained solidarity.

In conclusion, this article provides a vital roadmap for strengthening Ukrainian parliamentary democracy through technological innovation, demonstrating that in the face of wartime challenges, digitalization is not a luxury but an existential necessity for ensuring the continued legitimacy and operational capacity of the nation's highest legislative body.

Ключові слова: парламент; інформаційно-комунікативні механізми; цифровізація; відкриті дані; електронний документообіг; громадська участь; е-Парламент; війна.

Key words: parliament; information and communication mechanisms; digitalization; open data; electronic document management; public participation; e-Parliament; war.

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

У сучасних умовах розвитку демократичних інститутів особливого значення набуває ефективна організація парламентської діяльності, яка безпосередньо залежить від рівня інформаційно-комунікативного забезпечення. В умовах глобалізації, цифровізації та зро-

стання суспільного запиту на прозорість влади, постає потреба у впровадженні дієвих механізмів комунікації між парламентом, органами державної влади, громадянським суспільством та міжнародними інституціями. Недостатня розвиненість таких механізмів призводить до зниження ефективності прийняття рішень, обмежує доступ громадян до інформації про діяльність парламенту та знижує рівень довіри до представницького органу.

Отже, дослідження інформаційно-комунікативних механізмів забезпечення парламентської діяльності є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі, оскільки воно спрямоване на пошук шляхів підвищення результативності законодавчого процесу, прозорості та підзвітності парламенту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інформаційно-комунікативних механізмів забезпечення парламентської діяльності поки що не набула належної уваги у вітчизняній науці, хоча окремі аспекти були предметом дослідження сучасних науковців.

Так, А. Гусятинська у своїй роботі розглядає теоретичні засади інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю [1]. Авторка аналізує дефініцію "комунікація" з позицій системного підходу та доводить, що ефективні комунікації забезпечують зворотний зв'язок між владою і суспільством, сприяють демократизації та підвищують легітимність державних рішень. Вона доходить висновку, що механізм комунікативної діяльності органів публічного управління є цілісною системою правових, організаційних та управлінських дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб населення.

Є. Г. Заєць, у свою чергу, зосереджує увагу на впливі цифрових технологій та інструментів електронної демократії на функціонування парламентських інституцій [2]. У статті аналізуються нові форми взаємодії, такі як онлайн-трансляції пленарних засідань, електронне голосування та петиції, що сприяють прозорості й підзвітності діяльності Верховної Ради. Водночас дослідник наголошує на викликах цифрової нерівності, кіберзагрозах та технічній обмеженості, які вимагають належного правового та організаційного регулювання.

Своєрідне продовження цих підходів можна знайти у роботі Є. В. Пендальчука, який досліджує роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній взаємодії [3]. Особливу увагу він приділяє впливу цифрових платформ, зокрема застосунку "Дія", на комунікацію між державою та громадянами. Автор наголошує, що такі інструменти, з одного боку, підвищують відкритість і доступність парламентської діяльності, а з іншого — несуть ризики маніпуляцій громадською думкою та поширення дезінформації, що потребує створення спеціальних механізмів протидії.

Міжнародний досвід у цій сфері ілюструє дослідження С. Берковіца та А. Мазуза, які використали систему обробки понад 64 000 протоколів з близько 90 парламентських комітетів трьох країн [4]. Завдяки застосуванню алгоритмів виявлення аномалій та аналізу часових рядів автори продемонстрували можливості цифрових технологій для моніторингу діяльності парламентів і своєчасного виявлення подій, що впливають на законотворчий процес, тим самим підвищуючи рівень прозорості та ефективності парламентської роботи.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз особливостей інформаційно-комунікативних механізмів забезпечення парламентської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний парламент як центральний інститут представницької демократії функціонує в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення інформаційно-комунікативних механізмів його діяльності. Від ефективності обігу інформації та налагоджених каналів комунікації залежить прозорість ухвалення політичних рішень, рівень довіри громадян до інститутів влади та результативність реалізації державної політики.

Інформаційні механізми забезпечення парламентської діяльності охоплюють системи збору, зберігання й обробки даних, електронний документообіг, аналітичну підтримку законодавчого процесу та функціонування відкритих баз даних. Вони створюють основу для якісного законодавчого аналізу, прогнозування наслідків ухвалених рішень і забезпечують депутатів необхідними ресурсами для здійснення законотворчої діяльності.

Серед інформаційних механізмів забезпечення парламентської діяльності можна виокремити:

1. Електронний документообіг — від 2020 року в межах роботи парламенту, відповідно до Регламенту, документообіг здійснюється як у паперовому, так і в електронному форматі, причому електронна форма є пріоритетною. Усі документи, що надходять до парламенту, мають бути оброблені через єдину автоматизовану систему документообігу за умов її доступності [5]. Завдяки спеціалізованим системам забезпечується оперативний доступ народних депутатів до матеріалів засідань, порядку денного, текстів законопроектів та правок, що значно скорочує час опрацювання документів, підвищує прозорість законотворчої діяльності та зменшує ризик бюрократичних затримок.

Хоча система електронного документообігу дійсно працює, повний перехід на "цифру" ще не завершено. Часто паперові копії залишаються обов'язковими для деяких процедур, а частина працівників Апарату та депутатів можуть не завжди повною мірою використовувати функціонал системи. Це створює "змішану" систему, яка не завжди дозволяє досягти максимальної ефективності. Також існують ризики, пов'язані з кібербезпекою та збоями в системі, які можуть ставити під загрозу безперервність законотворчого процесу.

2. Відкриті дані — на офіційному веб-порталі Верховної Ради України публікуються тексти законопроектів, результати поіменних голосувань, стенограми засідань та інші документи, що формують інформаційну основу прозорості діяльності парламенту. Окрім того, діють Єдиний державний веб-портал відкритих даних та Дія. Відкриті дані [6—7], що сприяє підзвітності перед суспільством, адже кожен громадянин має можливість перевірити, як голосував його обранець, або ознайомитися з перебігом пленарних засідань. Окрім того, відкриті дані використовуються не лише громадянами, а й іншими стейкхолдерами, до прикладу для жур-

налістських розслідувань, аналітичних центрів та громадських організацій, що створюють на основі цих даних власні аналітичні продукти.

Хоча великий обсяг даних дійсно публікується, їхня якість та повнота можуть бути неідеальними. Іноді дані публікуються у форматах, які важко аналізувати (до прикладу, скановані документи замість структурованих таблиць). Крім того, не вся інформація, що становить суспільний інтерес, завжди доступна, що особливо актуально в умовах повномасштабного вторгнення, коли значний обсяг даних, що раніше був відкритим, тепер вважається конфіденційною інформацією з міркувань безпеки.

Тому, хоча відкриті дані є важливим кроком до прозорості, вони ще не гарантують повного доступу до всієї інформації, необхідної для глибокого аналізу та громадського контролю.

3. В ідеалі, парламентська діяльність є глибоко інтегрованою в життя суспільства. Парламентські комітети та інформаційні служби повинні працювати як чутливий "барометр" громадських настроїв. Вони мають щодня моніторити медіапростір, аналізувати соціологічні дослідження та враховувати кожне звернення чи електронну петицію. Це дозволяє уряду і депутатам формувати актуальний порядок денний і розробляти закони, які не лише відповідають Конституції, але й дійсно служать інтересам громадян.

Однак, на практиці, такий механізм працює не завжди ефективно. Часом моніторинг суспільних настроїв є поверховим, а звернення громадян та петиції можуть ігноруватися через бюрократичні затримки чи відсутність політичної волі. Важливо враховувати, що на ухвалення рішень впливають не лише суспільні інтереси, але й інтереси великих бізнес-груп, лобістів чи політичних партій. Крім того, на законодавчий процес можуть впливати інформаційні маніпуляції та дезінформаційні кампанії.

Разом з тим, ключове значення у функціонуванні сучасного парламенту відіграють саме комунікативні механізми, які забезпечують сталі канали взаємодії між Верховною Радою України та суспільством. Йдеться про системну роботу з громадськістю, засобами масової інформації, експертним середовищем та міжнародними партнерами, що особливо актуалізується в умовах війни. Адже в період повномасштабної агресії російської федерації перед парламентом постає завдання не лише здійснювати законодавчу діяльність, але й підтримувати довіру громадян, оперативно інформувати населення про ухвалені рішення та демонструвати міжнародній спільноті єдність і стійкість української державності.

Важливими інструментами у цьому контексті залишаються парламентські слухання та відкриті засідання комітетів, які навіть у воєнний час проводяться з урахуванням безпекових обмежень і дозволяють залучати експертів та представників громадянського суспільства до вироблення рішень. Інститут електронних петицій та звернень громадян набуває особливої ваги, оскільки забезпечує можливість громадянам, у тому числі тим, хто перебуває за кордоном або на тимчасово окупованих територіях, брати участь у формуванні порядку денного парламенту.

Окремої уваги заслуговує офіційний вебпортал Верховної Ради України, який виконує функцію ключового інформаційного ресурсу. Саме через нього громадяни мають доступ до текстів законопроектів, результатів голосувань, трансляцій пленарних засідань та інших даних, що гарантує прозорість діяльності парламенту навіть у надзвичайних умовах. Не менш важливим інструментом є офіційні сторінки Верховної Ради у соціальних мережах, які у воєнний час забезпечують швидке поширення перевіреної інформації, протидію дезінформації та сприяють консолідації громадян навколо стратегічних цілей держави.

Міжнародна складова парламентської комунікації у період війни відіграє вирішальну роль. Верховна Рада активно співпрацює з Європарламентом, міжпарламентськими асамблеями, національними парламентами іноземних держав, забезпечуючи інформування партнерів про реальну ситуацію в Україні та мобілізуючи підтримку у сфері безпеки, фінансів та гуманітарної допомоги.

Таким чином, комунікативні механізми діяльності парламенту в умовах війни виходять за межі традиційної інформаційної відкритості. Вони стають інструментом інформаційної безпеки, протидії ворожій пропаганді, підтримання єдності суспільства та формування сприятливого міжнародного іміджу України. Саме завдяки цим каналам забезпечується не лише публічність законотворчого процесу, але й життєво важлива стійкість політичної системи в умовах воєнних викликів.

Попри суттєвий прогрес у впровадженні інформаційно-комунікативних механізмів парламентської діяльності, низка проблем продовжує ускладнювати їх ефективне застосування. Неповна цифровізація процедур та паралельне використання паперових носіїв знижують оперативність законотворчого процесу, а воєнний стан підсилює ризики кіберзагроз. Обмеження доступу до відкритих даних із міркувань безпеки ускладнює громадський контроль і знижує рівень підзвітності Верховної Ради.

Водночас інструменти громадської участі, зокрема електронні петиції та звернення, не завжди забезпечують реальний вплив на ухвалення рішень. Проблемаю є й поширення дезінформації, яка підриває довіру до парламенту, тоді як механізми оперативного реагування на такі загрози залишаються недостатньо розвинутими. Міжнародна парламентська взаємодія, попри активізацію в умовах війни, часто має ситуативний характер і потребує стратегічного посилення.

Таким чином, сучасні виклики — від технічних і процедурних до інформаційно-безпекових — зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення комунікативних механізмів парламенту як ключової умови прозорості та стійкості демократичних інститутів в умовах війни.

У контексті вдосконалення інформаційно-комунікативних механізмів парламентської діяльності доцільним видається створення єдиної цифрової платформи парламентської взаємодії е-Парламент. Така ініціатива передбачає інтеграцію всіх ключових інструментів комунікації Верховної Ради України у єдиний цифровий простір, що забезпечить як підвищення ефективності законотворчої роботи, так і зміцнення довіри громадян до представницького органу влади.

Структурними елементами цієї системи можуть стати кілька взаємопов'язаних модулів. Перш за все, єдиний портал взаємодії з громадянами, який об'єднає механізми електронних петицій, звернень і запитів, а також дозволить відстежувати етапи їх опрацювання в режимі реального часу. А розширена система відкритих даних нового покоління із використанням візуалізованих аналітичних панелей та доступу через програмні інтерфейси забезпечить зручний громадський контроль та можливості для наукових і журналістських досліджень. Не менш важливим має стати модуль протидії дезінформації, який може базуватися на застосуванні алгоритмів штучного інтелекту для моніторингу медіапростору і своєчасного спростування недостовірних повідомлень.

Окремого значення в умовах воєнного стану набуває запровадження формату віртуальних парламентських слухань із залученням громадськості, експертного середовища та міжнародних партнерів через захищені онлайн-платформи. Важливою складовою також є розбудова захищеної внутрішньої мережі для народних депутатів і комітетів, яка дозволить повністю відмовитися від паперового документообігу, забезпечити електронний підпис усіх рішень та автоматизований аналіз законопроектів на предмет корупційних ризиків чи дублювання.

Запровадження подібної системи сприятиме формуванню якісно нового рівня взаємодії між парламентом і суспільством, водночас підвищуючи стійкість державних інститутів до викликів сучасного інформаційного середовища. Унікальність ініціативи полягає в інтеграції відкритості, технологічної ефективності та кіберзахищеності в межах єдиної інфраструктури, що може стати фундаментом для розвитку електронного парламентаризму в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, аналіз інформаційно-комунікативних механізмів Верховної Ради України показує, що, попри значний прогрес у цифровізації, їхня ефективність залишається обмеженою. Впровадження електронного документообігу та відкритих даних, хоч і є важливим кроком до прозорості, стикається з викликами — від неповного переходу на цифру до обмеження доступу до інформації в умовах воєнного стану.

Водночас комунікативні механізми, що забезпечують взаємодію з громадськістю та міжнародними партнерами, набули особливої ваги в умовах війни. Вони стали ключовим інструментом для протидії дезінформації та мобілізації міжнародної підтримки. Однак, незважаючи на це, механізми громадської участі, як-от петиції, часто не мають реального впливу на ухвалення рішень, а самі канали взаємодії потребують посилення.

Загалом, ці виклики підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи. Пропозиція створення єдиної цифрової платформи е-Парламент, яка об'єднає всі інструменти відкритості та комунікації, є доцільною. Такий комплексний підхід допоможе підвищи-

ти ефективність законотворчого процесу, посилити стійкість інститутів у воєнних умовах та відновити довіру суспільства до парламенту.

Література:

1. Гусятинська А. Теоретичні засади механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 16. С. 223—227.
2. Заєць Є. Перспективи і виклики для парламентаризму в умовах розвитку цифрового конституціоналізму. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Т. 1, № 84. С. 144—149.
3. Пендальчук Є. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації: вплив цифрових платформ на маніпулювання громадською думкою. Сучасний науковий журнал. 2024. № 5 (3). С. 71—78.
4. Berkovitz S., Mazuz A. Open framework for analyzing public parliaments data. Journal of Big Data. 2023. № 161. URL: <https://journalofbigdata.springeropen.com/articles/10.1186/s40537-023-00831-3>.
5. Верховна Рада переходить на електронний документообіг. Голос України — газета Верховної Ради України. 2020. URL: <https://www.golos.com.ua/article/327301>.
6. Інформація про Портал відкритих даних. Офіційний вебсайт Data.gov.ua. 2025. URL: <https://data.gov.ua/pages/about>.
7. Інформація про Дія.Відкриті дані. Офіційний вебсайт Дія. Відкриті дані. 2025. URL: <https://diia-data.gov.ua/info-center/wodi>.

References:

1. Husiatynska, A. (2023), "Theoretical principles of mechanisms of informational and communicative interaction of public administration bodies with the public", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 223—227.
2. Zaiets, Ye. (2024), "Prospects and challenges for parliamentarism in the context of digital constitutionalism development", *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 84, pp. 144—149.
3. Pendalchuk, Ye. (2024), "The role of information and communication technologies in political communication: the influence of digital platforms on manipulating public opinion", *Suchasnyy naukovyj zhurnal*, vol. 5 (3), pp. 71—78.
4. Berkovitz, S. and Mazuz, A. (2023), "Open framework for analyzing public parliaments data", *Journal of Big Data*, vol. 10:161, available at: <https://journalofbigdata.springeropen.com/articles/10.1186/s40537-023-00831-3> (Accessed 05 January 2026).
5. Holos Ukrainy (2020), "The Verkhovna Rada switches to electronic document management", available at: <https://www.golos.com.ua/article/327301> (Accessed 05 January 2026).
6. Official website of the Data.gov.ua (2025), "Information about the Open Data Portal", available at: <https://data.gov.ua/pages/about> (Accessed 05 January 2026).
7. Official website of the Diia (2025), "Information about Diia. Open Data", available at: <https://diia-data.gov.ua/info-center/wodi> (Accessed 05 January 2026).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.

Н. С. Чернова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8461-498X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.373

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У РОЗУМНИХ МІСТАХ

N. Chernova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies

WORLD EXPERIENCE IN IMPLEMENTING INNOVATIVE GOVERNANCE PROCESSES IN SMART CITIES

У статті узагальнено та порівняльно-критично проаналізовано світовий досвід впровадження інноваційних процесів управління у розумних містах з акцентом на управлінських моделях, інституційних механізмах і цифрових інструментах, що забезпечують результативність і масштабованість smart-ініціатив. Науковий внесок полягає у запропонуванні інноваційного управлінського циклу як аналітичної рамки, побудові порівняльної матриці анкерних кейсів та інтеграції вимірів data governance, інтероперабельності й запобігання vendor lock-in у єдину логіку оцінювання та масштабування smart-ініціатив. Обґрунтовано, що технології формують потенціал, а стійкі ефекти виникають за наявності управлінського циклу: стратегування й пріоритизації портфеля, архітектури даних та інтероперабельності, пілотування, масштабування, моніторингу й оцінювання. На основі кейсів Барселони, Амстердама, Відня, Сеула, Сінгапуру, Нью-Йорка, Гельсінкі та Лос-Анджелеса визначено роль data governance, запобігання vendor lock-in і багаторівневих KPI. Сформульовано рекомендації щодо адаптації практик до різних соціально-економічних та інституційних умов.

This article offers a comparative and critical synthesis of how innovative governance processes are designed and implemented in smart cities. The central argument is governance-first: digital technologies (IoT, platforms, AI, integrated service portals) expand municipal capabilities, but durable outcomes arise only when cities institutionalise governance routines that align digital instruments with public value, sustainability priorities, and realistic administrative capacity. Building on this premise, the paper advances an operational "innovation governance cycle" for smart-city transformation that connects strategic visioning and portfolio prioritisation, data architecture and interoperability governance, service co-design and piloting (including living-lab formats), scaling and operationalisation, and monitoring, evaluation and policy feedback. The cycle is used as an analytical lens to distinguish governance of innovation from routine management of digital services and to identify where smart-city programmes typically fail (fragmentation, weak accountability, insufficient legitimacy, or vendor lock-in).

Methodologically, the study combines a comparative-analytical review of international frameworks with a case-based comparison of anchor cities from the EU, Asia and North America (Barcelona, Amsterdam, Vienna, Helsinki/6Aika, Seoul, Singapore, New York City and Los Angeles). Cases were selected to ensure cross-regional diversity, variation in implementation models (centralised city-led, federated/domain-led, platform/ecosystem and PPP/partner-driven), and the availability of traceable public documentation. Evidence was collected through a transparent data-extraction protocol from municipal strategies, open data and data-governance policies, procurement guidelines and contract clauses, standards/API documentation, and monitoring or benchmarking reports. For each city, features were coded against a comparative matrix (governance model, data governance arrangements, interoperability mechanisms, KPI and evaluation approach, key risks, and anti-lock-in safeguards). To reduce review bias, the analysis triangulates city documents with internationally recognised frameworks and independent syntheses.

The comparison yields three robust patterns. First, portfolio governance and institutional capacity-clear mandates, a coordinating data/innovation function, and cross-agency routines-determine whether cities move from fragmented pilots to repeatable services. Second, data governance acts as an effectiveness multiplier: it improves decision quality, strengthens trust and legitimacy, enables cross-domain integration, and reduces privacy, cybersecurity and accountability risks. Third, interoperability must be treated as a governance principle translated into architecture and procurement; otherwise scaling is constrained by "data islands" and vendor lock-in. The paper also argues for a multi-level evaluation architecture that separates service KPIs, governance/process KPIs, and impact KPIs linked to quality of life, sustainability and resilience.

The article concludes with actionable guidance for Ukrainian cities pursuing digital recovery: institutionalise a city-level owner for data and the digital project portfolio; adopt a coherent data-governance policy with clear roles and rules; implement interoperability-by-default through shared catalogs and open APIs; deploy a three-level KPI system for management and public accountability; and hardwire anti-lock-in safeguards into procurement and contracts. The proposed cycle and matrix offer an operational tool for benchmarking, sequencing and scaling smart-city initiatives under resource constraints.

Ключові слова: розумне місто; розумне врядування; інноваційні процеси управління; якість життя, врядування даними; інтероперабельність; KPI та оцінювання; запобігання прив'язці до постачальника.

Key words: smart city; smart governance; innovative governance processes; quality of life, data governance; interoperability; KPIs and evaluation; anti-lock-in.

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

Водночас ключова проблема полягає не стільки у впровадженні окремих технологій, скільки у формуванні та практичній реалізації інноваційних процесів управління, які забезпечують узгодженість цифрових рішень із цілями сталого розвитку, реальними потребами громадян і можливостями інституційної системи міста [9, с. 1—6; 6, с. 10—15]. На практиці спостерігаються фрагментарність ініціатив, відсутність єдиних стандартів і архітектури даних, слабка міжвідомча координація, дефіцит компетенцій у муніципальному секторі, недостатня прозорість і залучення мешканців, а також ризики щодо приватності даних і кібербезпеки [11, с. 3—6; 10, с. 307—311]. Це зумовлює розрив між задекларованими стратегічними цілями smart city та фактичними результатами впровадження, особливо у містах з обмеженими ресурсами або в умовах нестабільності й криз [9, с. 6—9; 26, с. 94—98].

Зазначена проблема має прямий зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. У науковому вимірі вона пов'язана з розробленням і верифікацією моделей інноваційного управління розумними містами (data-driven governance, платформене та екосистемне управління, agile-підходи, концепції відкритих даних і співтворення цінності), визначенням механізмів інтеграції технологічних, соціальних та інституційних компонентів, а також формуванням системи критеріїв оцінювання зрілості та ефективності smart city-політик [8, с. 1—6; 9, с. 1—9; 23]. У практичному вимірі проблема корелює із завданнями підвищення якості муніципальних послуг, оптимізації ресурсів, посилення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, забезпечення кіберстійкості та надійності критичної інфраструктури, розвитку електронної демократії й участі громадян, а також із потребою адаптації світових практик до локального контексту [24; 25; 21].

Таким чином, актуальність дослідження світового досвіду впровадження інноваційних процесів управління у розумних містах визначається необхідністю систе-

матизувати ефективні управлінські підходи, виявити умови їхньої результативності, ідентифікувати бар'єри та ризики впровадження, а також обґрунтувати рекомендації щодо адаптації найкращих практик для підвищення управлінської спроможності міських адміністрацій і забезпечення сталого, інклюзивного та безпечного міського розвитку [6, с. 10—20; 21; 22].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У міжнародному науковому дискурсі проблематика розумних міст еволюціонувала від технологічно-інфраструктурного трактування до міждисциплінарного бачення, де ключовими стають управлінські процеси інновацій, інституційні зміни та якість взаємодії влади, бізнесу й громадян [9, с. 1—7; 11, с. 1—4]. Ранні впливові роботи сформували "каркас" вимірів і критеріїв smart city: зокрема, модель шести доменів (економіка, мобільність, довкілля, люди, якість життя, врядування) у європейських порівняльних дослідженнях, що фактично заклала основу для подальших індексів і бенчмаркінгу міського розвитку [6, с. 10—18].

Подальші концептуальні узагальнення акцентували, що "розумність" міста не зводиться до наявності ІКТ, а залежить від здатності міської системи генерувати інновації, розвивати людський капітал і забезпечувати сталість та конкурентоспроможність [7, с. 2—7]. Саме у цій логіці сформовано сучасні визначення smart city як комплексного соціо-технічного утворення, де технології поєднуються з інституційними механізмами та політиками розвитку [8, с. 1—5; 9, с. 1—6].

Окремий пласт міжнародних досліджень присвячено управлінню (governance) розумним містом і тому, як інновації в управлінні "вбудовуються" у міські процеси [9, с. 3—9]. Інтегративні рамки пропонують розглядати smart city-ініціативи через сукупність критичних факторів (управління та організація, технології, governance, політичний контекст, спільноти, економіка, інфраструктура, довкілля), що дозволяє аналізувати не лише рішення, а й управлінську здатність міста до їх запуску та масштабування [8, с. 2—6]. Водночас оглядові праці вказують на потребу "соціо-технічної" оптики: результативність smart-врядування пов'язується з новими формами співпраці, відкритістю та переосмисленням управлінських процедур під впливом цифровізації [11, с. 1—6].

У межах управлінського підходу помітною є лінія досліджень, що концептуалізує smart city через триєдину модель технології — люди — інституції, підкреслюючи, що інновації в управлінні мають спиратися на інституційну спроможність та соціальне навчання, а не лише на платформи й сенсори [8, с. 3—6; 9, с. 1—8]. Емпіричні огляди й таксономії ініціатив показують, що міські "портфелі" smart-проектів відрізняються доменами впровадження (транспорт, енергетика, ЖКГ, безпека тощо), а також логікою пріоритизації та масштабування, що безпосередньо залежить від моделі управління й фінансування [9, с. 6—10; 11, с. 4—7]. Паралельно сформувався критичний напрям "smart urbanism", який проблематизує технократичний ухил, ризики корпоративізації міського управління, "lock-in" платформ, питання приватності та підзвітності [10, с. 304—311; 11,

с. 7—10]. Такі підходи важливі для дослідження інноваційних управлінських процесів, бо зміщують фокус із "впровадити технологію" на "побудувати легітимний, безпечний і справедливий процес управління даними та рішеннями" [11, с. 8—12].

Український науковий дискурс розвивається у взаємодії з міжнародними підходами, але має власні акценти: цифровізація публічного управління на місцевому рівні, інституційні умови децентралізації, кадрово-компетентнісний дефіцит, фрагментація IT-рішень та обмеженість ресурсів громад [26, с. 94—100; 27, с. 42—46]. Помітний внесок у розмежування й осмислення понять "smart city" та "електронне місто", а також у прив'язку smart-підходів до практик е-урядування зроблено у роботі С. Чукут та В. Дмитренко, де концепт розглядається через призму трансформації місцевого врядування й сервісності держави [26, с. 94–101]. Важливою є також лінія досліджень, що зосереджується на соціальній та соціо-комунікаційній складовій smart-проектів: праця Н. Кунанець, Р. Небесного та О. Мацюк аналізує smart-підходи в контексті формування людиноцентричних цілей і взаємодії стейкхолдерів [27, с. 41—48]. Українські публікації також систематизують концепт, моделі та стандартизацію smart city у зв'язці з цифровою трансформацією, інфраструктурними обмеженнями й необхідністю інтероперабельності [28, с. 60—66]. Окремий практико-орієнтований напрям — оцінювання ефективності та моніторинг цифровізації міського управління, у т.ч. через порівняння моделей цифровізації управління та підходів до вимірювання результативності.

Водночас огляд наявних праць засвідчує кілька типових прогалин: переважання описових кейсів над порівняльними моделями управління портфелем інновацій і механізмами масштабування; недостатню інтеграцію підходів data governance (правила даних, інтероперабельність, кіберризик, підзвітність) із процесами ухвалення управлінських рішень; обмеженість універсальних, але адаптивних індикаторів результативності управлінських інновацій на рівні міста/громади [9, с. 7—11; 11, с. 9—12]. Саме ці прогалини підсилюють актуальність подальшого узагальнення світового досвіду не лише як "каталогу технологій", а як сукупності управлінських моделей і процедур, придатних до адаптації в різних інституційних умовах [21; 22].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення, порівняльний і критичний аналіз світового досвіду впровадження інноваційних процесів управління у розумних містах із фокусом на управлінських моделях, інституційних механізмах і організаційно-цифрових інструментах, що забезпечують результативність, масштабованість і сталість smart-ініціатив та формування інструментів розвитку smart міст України з урахуванням територіальної особливості. [9, с. 1—9; 21]. Окремим завданням є визначення можливостей адаптації найкращих практик у різних країнах/типах міських систем до різних соціально-економічних та інституційних умов [21; 22].

У статті використовуються такі робочі (операціональні) визначення.

1) Інноваційні процеси управління у розумному місті — сукупність формалізованих управлінських процедур і рішень, які забезпечують повний цикл створення та масштабування змін: стратегування і пріоритизацію портфеля, правила роботи з даними (data governance), інтеоперабельність, пілотування, масштабування, моніторинг і оцінювання.

2) Smart governance (розумне врядування) — модель публічного врядування, що спирається на дані та цифрові інструменти для підвищення якості рішень, прозорості, підзвітності, інклюзивності та співтворення публічної цінності, за наявності визначених ролей, правил і механізмів участі стейкхолдерів.

3) Інституційна спроможність — здатність міських інституцій (органів влади та підпорядкованих структур) здійснювати координацію, забезпечувати компетенції, регламенти, ресурси та відповідальність, необхідні для стабільного функціонування управлінського циклу smart-ініціатив.

4) Зрілість (maturity) — рівень сформованості й відтворюваності інноваційних управлінських процесів (від ad hoc пілотів до стандартизованих і керованих практик), що вимірюється наявністю процедур, ролей, стандартів даних, механізмів інтеоперабельності та системи KPI/оцінювання.

Для прикладної діагностики доцільно виділяти три узагальнені рівні зрілості, узгоджені з етапами управлінського циклу:

— ad hoc — поодинокі пілоти без стабільних ролей і процедур; дані/інтеоперабельність та оцінювання виконуються ситуативно.

— coordinated — наявні визначені ролі, базові правила роботи з даними, узгоджені протоколи обміну; KPI використовуються для керування портфелем і масштабування.

— institutionalized — стандартизовані та відтворювані процеси по всьому циклу; інтеоперабельність і anti-lock-in вимоги інтегровані у закупівлі/контракти; багаторівнева система KPI підтримує корекцію політик.

— ad hoc — поодинокі пілоти без стабільних ролей і процедур; дані/інтеоперабельність та оцінювання виконуються ситуативно.

Важливо розрізняти "управління інноваціями" та "управління цифровими сервісами". Управління інноваціями охоплює відбір проблем і пріоритетів, дизайн політики/портфеля, пілотування, масштабування та управління знімами, тобто відповідає на питання "що і навіщо трансформуємо та як забезпечуємо ефект". Управління цифровими сервісами зосереджене на експлуатації вже впроваджених рішень (SLA, підтримка, кібербезпека, оновлення, користувацький досвід), тобто відповідає на питання "як стабільно надаємо послугу". У smart city ці контури мають бути узгоджені, але не змішані.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається розв'язання низки взаємопов'язаних завдань. Насамперед уточнюється понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом розмежування підходів до трактування понять "розумне місто", "smart governance", "інноваційні процеси управління" та "цифрова трансформація міського управління" у сучасній науковій літературі [7, с. 2—7; 8, с. 1—6]. Далі здійснюється систематизація міжнародних управлінських моделей упро-

вадження smart-ініціатив (централізованих, децентралізованих, платформних/екосистемних, партнерських/PPP, data-driven тощо) з визначенням їх ключових характеристик, переваг, обмежень і умов ефективності у різних типах міських систем [9, с. 6—12; 11, с. 4—8]. У межах дослідження також виокремлюються типові етапи та компоненти інноваційного управлінського циклу у smart city — від стратегування і пріоритизації до формування архітектури даних та забезпечення інтеоперабельності, проектування й пілотування, масштабування, моніторингу та оцінювання, управління ризиками і змінами — з описом управлінських інструментів, що застосовуються на кожному з етапів [21; 22; 25]. Окрему увагу приділено аналізу кращих практик data governance та цифрової інфраструктури управління, зокрема механізмів роботи з даними (відкриті дані, правила доступу, етичні аспекти, приватність), стандартів інтеоперабельності, підходів до забезпечення кіберстійкості та формування довіри як передумови результативного управління інноваціями [16; 22; 25]. Наступним завданням є порівняння підходів до оцінювання результативності управлінських інновацій у розумних містах, включно із системами індикаторів і KPI, моделями зрілості (maturity models), інструментами бенчмаркінгу та методами оцінювання впливу на якість життя, сталий розвиток і резиліентність [17; 5]. Крім того, ідентифікуються ключові бар'єри та ризики впровадження інноваційних управлінських процесів (фрагментація проєктів, "vendor lock-in", цифрова нерівність, дефіцит компетенцій, низька залученість громадян, регуляторні обмеження) та окреслюються управлінські підходи до їх мінімізації [10, с. 307—311; 11, с. 9—12; 22]. Завершальним етапом є формування узагальнених висновків і практичних рекомендацій щодо адаптації світових управлінських практик smart city до умов міст із різним рівнем ресурсів та інституційної спроможності з урахуванням необхідності інтеграції цифрової трансформації, сталості та безпеки [21; 22; 25].

Очікуваним результатом статті є формування структурованого бачення інноваційних процесів управління у розумних містах як системи взаємопов'язаних рішень і процедур, що забезпечують перехід від точкових цифрових проєктів до керованої міської трансформації з вимірюваними соціально-економічними ефектами [4; 17; 21].

Відбір міст-кейсів здійснено за такими критеріями: географічна репрезентативність (ЄС, Азія, Північна Америка) для відображення різних інституційних логік; наявність задокументованих публічних політик/стратегій і відкритих матеріалів щодо даних та цифрових сервісів; різноманітність управлінських моделей (city-led, federated/domain-led, platform/ecosystem, PPP/partner-driven); наявність практик data governance та/або інтеоперабельності, що розглядаються як умова масштабованості; визнаність кейсів у міжнародних оглядах і практиках бенчмаркінгу.

Порівняння виконано за єдиною аналітичною рамкою — інноваційним управлінським циклом smart city (стратегування/портфель, дані та інтеоперабельність, пілоти, масштабування, моніторинг та оцінювання). Для кожного кейсу узагальнено: домінуючу модель врядування, інструменти врядування даними, механізми інтеоперабельності, підходи до KPI/оцінювання, ключові ризики та запобіжники проти vendor lock-in.

Таблиця 1. Модель врядування та Data governance

Місто	Домінантна модель врядування	Data governance (інстр./правила)
Барселона	City-led з фокусом на публічній цінності та цифрових правах	Рамка прав/етики та правила доступу до даних; пілоти DECODE (data commons)
Амстердам	Платформно-екосистемна / federated з ціннісною рамкою	Tada (ціннісні принципи) + правила контрольованого обміну через AMdEX/AMdEX
Відень	City-led стратегічне врядування з довгостроковою рамкою	Регламенти та відповідальні ролі під Smart City Wien; регулярний моніторинг даних
Сеул	Централізована міжвідомча координація (операційне врядування)	Інтеграція даних у централізованому офісі/панелях; стандартизовані процедури доступу
Сінгапур	Whole-of-government / Smart Nation (координація на рівні держави)	Єдині політики управління даними і безпекою; операційний контур підтримки
Нью-Йорк	City-led з регуляторним мандатом відкритих даних та аналітикою	Open Data Law + інституціоналізація міської аналітики (офіс даних/аналітики)
Гельсінкі (6Aika)	Міжміська кооперація / платформа повторного використання	Політики відкритих даних та правила повторного використання між містами
Лос-Анджелес	Регуляторно-екосистемне врядування з приватними операторами	Правила доступу до даних приватних операторів; data clauses і контроль використання

Джерело: сформовано на основі [16; 20; 21; 24].

Процедура вилучення даних (data extraction protocol) передбачала аналіз типових для кожного міста наборів документів: міських стратегій/програм smart city або цифрової трансформації, політик відкритих даних та/або правил доступу до даних, настанов щодо закупівель і контрактів для цифрових рішень, технічних специфікацій/стандартів (API, каталоги даних, інтероперабельність), а також звітів моніторингу, публічних панелей показників і матеріалів аудиту/оцінювання. Ознаки по кожному кейсу фіксувалися шляхом кодування інформації за стовпцями порівняльної матриці (табл. 1, 2, 3): модель врядування, інструменти data governance, механізми інтероперабельності, підходи до KPI/оцінювання, ризики та anti-lock-in запобіжники.

Аналіз базується переважно на вторинних джерелах і публічно доступних матеріалах; вибірка кейсів є цілеспрямованою (анкерні міста), тому результати мають узагальнювальний характер і не претендують на причинно-наслідкове доведення ефектів; практики швидко еволюціонують, що може впливати на актуальність окремих організаційних рішень та KPI; зіставність між містами обмежена відмінностями правових режимів, бюджетів і структури повноважень. Для мінімізації оглядової упередженості застосовано триангуляцію джерел (міські документи та офіційні портали у поєднанні з міжнародними оглядами/рамками) і звіряння висновків між різними типами матеріалів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світова урбанізація є первинним драйвером, який одночасно підвищує складність міського управління та стимулює пошук інноваційних процесів врядування в логіці smart city [1; 2]. Сьогодні частка населення світу, що проживає в містах, оцінюється близько 55%, а до 2050 року очікується зростання до 68%, що означає

якісно інший масштаб запитів до інфраструктури, сервісів і механізмів координації в містах [1]. Водночас перегляд підходів до вимірювання урбанізації (Degree of Urbanisation) демонструє методологічну чутливість показника: за альтернативною гармонізованою методикою частка населення в урбанізованих територіях може бути істотно вищою (напр., близько 81%), що робить критично важливим чітке визначення одиниці аналізу у міжнародних порівняннях smart-стратегій [2]. Структурний зсув проявляється і в "географії" великих агломерацій: кількість мегаміст (понад 10 млн) зросла з 8 у 1975 р. до 33 у 2025 р., причому 19 із них розташовані в Азії [3, с. 1—2]. У таких умовах управління розумним містом дедалі менше зводиться до окремих цифрових проєктів і дедалі більше — до управлінських інновацій, які забезпечують портфельну пріоритизацію, дані як ресурс, інтероперабельність та вимірюваність соціально-економічних ефектів [21; 22].

Емпіричні узагальнення підтверджують тезу "технології $\neq$ результат". Дослідження McKinsey Global Institute показує, що smart-технології потенційно здатні покращувати окремі індикатори якості життя на 10—30%, але водночас наголошує, що навіть найпросунутіші міста лише на початку трансформаційної траєкторії [4, с. 7—12]. Це означає, що технологічний потенціал реалізується лише за наявності інституційних "правил гри": процедур пріоритизації, узгодженої архітектури даних, механізмів підзвітності, управління ризиками та систем оцінювання впливу [9, с. 1—9; 11, с. 4—8; 22].

Порівняння світового досвіду дає підстави виокремити чотири домінантні управлінські моделі впровадження smart-ініціатив (у практиці вони зазвичай комбінуються). Централізована муніципальна модель (city-led) спирається на сильний центр координації (офіс цифрової трансформації/міський CDO), уніфікацію стан-

Таблиця 2. Інтероперабельність та ключові джерела

Місто	Інтероперабельність (механізми)	Ключові джерела (1-2)
Барселона	Відкриті стандарти та API; вимога сумісності даних у політиках і ТЗ	CORDIS проєкт DECODE; Ajuntament de Barcelona (матеріали DECODE/open data)
Амстердам	Каталоги даних і API для повторного використання; договори обміну між доменами	Open Research Amsterdam (Tada); AMdEX (опис ініціативи)
Відень	Узгоджена архітектура даних у межах міської стратегії; повторне використання модулів	Smart City Wien Framework Strategy (smartcity.wien.gv.at); Knowledge4Policy (матеріали моніторингу)
Сеул	Міжвідомчі протоколи обміну + інтегровані платформи; єдині довідники/ідентифікатори	OECD (Smart city data governance; Seoul Digital Mayor's Office)
Сінгапур	Національні стандарти/архітектура; повторне використання компонентів і модулів	Smart Nation Singapore (smartnation.gov.sg); матеріали про Smart Nation/whole-of-government
Нью-Йорк	Єдиний портал відкритих даних і стандарти публікації; інтеграція наборів між агенціями	NYC Open Data портал/політика; NYC сторінки про MODA/аналітику
Гельсінкі (6Aika)	Гармонізовані відкриті API + спільні рекомендації; сумісність «за замовчуванням»	Helsinki/6Aika API recommendations (PDF); HRI open data ecosystem
Лос-Анджелес	MDS як відкритий API-стандарт; розвиток стандарту через спільноту OMF	LADOT Mobility Data Specification; Open Mobility Foundation (OMF) про stewardship

Джерело: сформовано на основі [12; 18; 21; 24].

дартів і керованість портфеля; її ризики пов'язані з технократичністю без належних процедур участі [9, с. 6—10; 10, с. 304—307]. Децентралізована мережева модель (federated) посилює доменну експертизу (транспорт, енергетика, безпека), але продукує фрагментацію даних і сервісів, якщо немає спільних механізмів інтероперабельності [21; 22]. Платформно-екосистемна модель (platform governance) будує базову цифрову інфраструктуру (API, каталоги, marketplace рішень) і стимулює підключення бізнесу та університетів; критичними стають відкриті стандарти та захист від vendor lock-in [21; 24]. Партнерська/PPP-модель пришвидшує залучення інвестицій і компетенцій, але загострює питання прозорості контрактів, асиметрії інтересів та контролю над даними [10, с. 307—311; 22].

Щоб перейти від концептуального опису управлінських моделей до порівняльно-емпіричного узагальнення, далі наведено матрицю анкерних кейсів, структуровану за ключовими вимірами інноваційного управлінського циклу smart city. У межах матриці акцент зроблено не на переліку технологій, а на тому, як інституційно організовано врядування, які правила застосовуються до даних і якими механізмами забезпечується сумісність рішень. Це дає змогу зіставити кейси з різних регіонів за відтворюваними ознаками управлінської якості та потенціалу масштабування. Перший блок порівняння (табл. 1) відображає домінуючу модель врядування та інструменти/правила data governance.

Наведені у табл. 1 підходи до врядування та правила роботи з даними задають організаційну рамку цифрової трансформації, однак самі по собі не гарантують переносимості та масштабування рішень між доменами. Тому наступним кроком порівняння є аналіз того, як

міста забезпечують інтероперабельність (каталоги, відкриті API, узгоджені довідники та протоколи обміну), а також які джерела слугують підставою для кодування ознак у матриці. Це відображено у табл. 2.

Поряд із моделлю врядування, правилами даних та інтероперабельністю, критичною умовою зрілості smart city є здатність міста вимірювати результати і керувати ризиками, що посилюються під час масштабування (приватність, кіберстійкість, фрагментація, асиметрія поставальників). Саме на цьому рівні стає видимою різниця між управлінням інноваціями та експлуатацією цифрових сервісів: перше потребує KPI для управління портфелем і змінами, друге — KPI стабільності та якості надання послуг. У табл. 3 узагальнено підходи міст до KPI/оцінювання та наведено ключові ризики разом із запобіжниками проти vendor lock-in.

Сукупно табл. 1, 2 та табл. 3 показують, що практична результативність smart-ініціатив формується ланцюгом управлінських рішень: інституційний дизайн і ролі (модель врядування), правила даних як основа довіри та масштабування (data governance), інтероперабельність як механізм сумісності між доменами, багаторівнева логіка KPI/оцінювання, що дозволяє коригувати політики, і контур управління ризиками та запобігання залежності від поставальника, який переводить принципи сумісності у вимоги до закупівель і контрактів. Такий спосіб подання кейсів забезпечує не лише опис відмінностей між містами, а й підводить до подальшого аналізу етапів інноваційного управлінського циклу та вузьких місць масштабування.

Додатковим емпіричним "індикатором якості" управлінської складової виступають рейтинги, що відображають сприйняття мешканцями: IMD Smart City Index

Таблиця 3. KPI/оцінювання та ризики/anti-lock-in

Місто	KPI/оцінювання	Ризики та anti-lock-in запобіжники
Барселона	KPI сервісів + індикатори довіри/прозорості у виконанні стратегії	Ризик: порушення приватності/легітимності. Запобіжник: open standards, прозорі правила даних, portability у контрактах
Амстердам	KPI сервісів + показники дотримання етики/процедур роботи з даними	Ризик: фрагментація доменів і різні правила доступу. Запобіжник: стандарти API, політики доступу, portability вимоги
Відень	Стратегічні KPI + доменні KPI; моніторинг як «learning system»	Ризик: інерційність та повільне оновлення портфеля. Запобіжник: циклічний перегляд KPI, відкриті звіти, стандартні процедури
Сеул	Операційні KPI в реальному часі + KPI управлінських процесів (портфель/реагування)	Ризик: надцентралізація та «чорна скринька» рішень. Запобіжник: політики доступу, аудит, кіберстійкість, правила прозорості
Сінгапур	Орієнтація на результати сервісів + KPI системної ефективності (масштабування/сталість)	Ризик: залежність від центральних платформ. Запобіжник: стандарти, portability, вимоги до даних/безпеки у закупівлях
Нью-Йорк	KPI сервісів + підзвітність через open data та аналітичні дашборди	Ризик: міжвідомчі розриви та несумісність наборів. Запобіжник: правовий мандат, стандарти публікації, portability вимоги
Гельсінкі (6Aika)	Бенчмаркінг між містами + доменні KPI для портфеля 6Aika	Ризик: різні темпи і пріоритети міст-учасників. Запобіжник: спільні стандарти API, переносимість рішень, узгоджені процедури
Лос-Анджелес	KPI мобільності/регулювання + аудит якості/повноти даних	Ризик: vendor lock-in і «data islands». Запобіжник: відкритий стандарт MDS, portability, exit-умови у контрактах

Джерело: сформовано на основі [14; 16; 22; 24].

ранжує 146 міст на основі опитувань приблизно 100 жителів у кожному та застосовує трирічне зважування агрегованих даних (3:2:1) [5, с. 10—13]. У звіті за 2024 р. перші позиції займають, зокрема, Zurich, Oslo, Canberra, Geneva, Singapore, що узгоджується з тезою про роль інституційної якості та сервісної орієнтації поряд із технологічністю [5, с. 20—27].

Узагальнення практик дозволяє описати повторюваний інноваційний управлінський цикл smart city: стратегування і пріоритизація портфеля; архітектура даних та інтероперабельність; проєктування і пілотування; масштабування та операціоналізація; моніторинг, оцінювання і корекція політик [21; 22]. Відмінність між "вітринними" smart-проєктами та керованою трансформацією зазвичай зумовлена тим, чи закрито слабкі ланки циклу — насамперед дані/інтероперабельність, механізми масштабування та оцінка впливу [11, с. 4—10; 22].

На етапі стратегування і пріоритизації портфеля показовими є кейси, що демонструють різні логіки "якоріння" цілей. Барселона розглядає цифрові інструменти через призму прав, участі та суспільної цінності даних, що відображено у підходах і пілотах на кшталт DECODE як елемента демократичного врядування даними [18; 19]. Амстердам формалізує етичні та довірчі принципи цифрового міста через рамку Tada, інтегруючи їх у політики й практики відповідального використання даних [20]. Сеул демонструє послідовний перехід "від е-урядування до smart city" із організаційним закріпленням

цифрового напрямку та акцентом на людиноцентричності й безпеці [16]. Сінгапур є прикладом "whole-of-nation" рамки Smart Nation із міжвідомчою координацією як умовою темпу та узгодженості [21]. Відень представляє довгострокову umbrella-стратегію та трактує моніторинг як частину "системи навчання" міста [22]. Нью-Йорк, зі свого боку, показує управлінське "приземлення" стратегії через інституціоналізацію міської аналітики: Mayor's Office of Data Analytics (MODA) як центр підтримки пріоритизації ризиків, інспекцій і сервісів, з подальшим закріпленням у нормативному полі міста [23; 24]. Порівняльно це дає висновок, що європейські міста частіше фіксують цінності, права та підзвітність як рамку пріоритизації (Барселона, Амстердам, Відень) [20; 22], азійські — виграють у швидкості завдяки високій інституційній централізації та координації (Сінгапур, Сеул) [16; 21], а північноамериканські — сильні в прикладній аналітиці для управлінських рішень (Нью-Йорк), але є більш чутливими до питань довіри й регуляторики [23; 30].

Компонент "архітектура даних та інтероперабельність" у зрілих smart-містах перетворюється на управлінський принцип, а не технічний додаток [22; 25]. Гельсінкі та міжміська кооперація 6Aika демонструють, як гармонізовані відкриті API та узгоджені операційні практики зменшують фрагментацію і підвищують переносимість рішень між містами. Барселона поєднує розв'язок open data інфраструктури з підходами до "data

commons" у межах європейських дослідницьких ініціатив (DECODE), розширюючи логіку інтероперабельності до питань суверенності та приватності даних [18; 19]. Амстердам розвиває інфраструктуру обміну даними через Amsterdam Data Exchange (AMdEX), де формуються правила й інструменти контрольованого, контрактного обміну даними для різних акторів. Сеул (за матеріалами OECD) описується як приклад централізованої інтеграції даних у "Digital Mayor's Office" із масштабними обсягами інтеграції, що посилює управлінську "видимість" у реальному часі [16]. Нью-Йорк демонструє юридичну інституціоналізацію відкритих даних через Open Data Law (Local Law 11 of 2012), яка вимагає публікації наборів даних через єдиний портал [24]. Лос-Анджелес показує інший механізм — регуляторно-технічний стандарт взаємодії з приватними операторами мобільності через Mobility Data Specification (MDS) як API-стандарт для отримання даних і управління публічним простором [25]. Порівняльно ЄС-практики сильні у відкритих стандартах і гармонізації (Гельсінкі/6Aika, Барселона, Амстердам), азійські — у масштабі централізованої інтеграції (Сеул) [16], а північноамериканські — у поєднанні правового мандату open data (Нью-Йорк) та технічного стандарту регулювання приватних сервісів (Лос-Анджелес), що підвищує вимоги до privacy-by-design [24; 25].

Етап проектування, пілотування та "living labs" визначає, чи стане інновація реплікованою, легітимною та суспільно прийнятною [11, с. 8—12]. Європейські експерименти на кшталт DECODE у Барселоні та Амстердамі показують пілотування не як "демо технологій", а як тест інституційних механізмів демократичного врядування даними, включно з інструментами контролю доступу й використання даних [18; 19]. Сінгапур демонструє, як операційна підтримка знижує бар'єр переходу від пілота до сервісу: операційні центри та сенсорні платформи виступають елементом управлінського контуру, що забезпечує сталість сервісів [21]. Відень використовує логіку "lighthouse projects" у межах стратегії, поєднуючи пілоти з подальшим моніторингом і корекцією цілей [22]. Контрольним "негативним" кейсом є Торонто (Quayside/Sidewalk Labs): припинення участі Sidewalk Labs у 2020 р. підкреслює, що пілот без прийнятної для громади рамки data governance, підзвітності й легітимності є політично та соціально нестійким навіть за високого технологічного потенціалу [30]. Узагальнений висновок для цього етапу полягає в тому, що ЄС частіше тестує інституційно-ціннісні моделі (DECODE) або "маяки" в межах стратегії (Відень) [18; 22], Азія — інституційно закріплює операційний контур підтримки (Сінгапур) [21], а Північна Америка демонструє високі ризики суспільної неприйнятності за недостатньої прозорості та правил даних (урок Торонто) [30].

Масштабування та операціоналізація є найбільш "вузьким місцем" smart city, оскільки саме тут проявляються пастки фрагментації, кадрового дефіциту, vendor lock-in та відсутності стандартів [22; 25]. Сеул показує, як масштабування може спиратися на централізовану інтегровану платформу даних як основу міжвідомчої узгодженості в реальному часі [16]. Гельсінкі/6Aika демонструють інший шлях — масштабування через узгоджені відкриті API та міжміські операційні моделі, що

робить рішення переносимими й повторно застосовними. Лос-Анджелес є прикладом масштабування стандарту поза межі одного міста через інституціоналізацію MDS у рамках багатоміської спільноти Open Mobility Foundation, що підтримує розвиток стандарту як "спільного блага" для регуляторів. Нью-Йорк демонструє механізм сталості організаційної спроможності: MODA було кодифіковано в міський статут, що зменшує залежність від політичних циклів і забезпечує відтворюваність аналітичних практик [23]. Порівняльно масштабування найкраще працює там, де поєднуються або сильна централізація даних/управління (Сеул), або стандарти та сумісність між містами (Гельсінкі/6Aika), або багатостороння інституція розвитку стандарту (MDS/OMF), або юридично закріплена інституційна спроможність (MODA Нью-Йорка) [16; 23].

Окрему роль у сталості smart-трансформацій відіграє data governance як ядро управлінської інновації. OECD трактує врядування міських даних як рамку, що має поєднувати суспільну цінність, прозорість, приватність і безпеку, тобто переводити дані з категорії "побічного продукту цифровізації" у категорію публічного ресурсу з правилами доступу та відповідальності [16]. Додатково актуальність посилюється швидким зростанням технологічного ринку/екосистем (зокрема IoT-рішень для міст), що збільшує інтенсивність збору й обробки даних та підвищує вартість помилок у правилах їх використання [16; 4, с. 7—12]. Практики Барселони/Амстердама (ціннісні рамки, права, контроль доступу) [18; 20], Сеула (централізована інтеграція для управлінської "видимості") [16], Нью-Йорка (правовий мандат open data) [24] і Сінгапуру (операційна підтримка сенсорної інфраструктури) [21] у сукупності демонструють, що data governance є інституційним множином ефекту: воно одночасно підвищує якість рішень (data-driven), зміцнює довіру та легітимність і створює основу для інтероперабельності та кіберстійкості [11, с. 6—10; 16; 22].

Проблема інтероперабельності та протидії vendor lock-in у світовому досвіді поступово оформлюється як стандартизаційно-інституційний порядок денний. OASC визначає Minimal Interoperability Mechanisms (MIMs) як базові механізми сумісності даних, систем і сервісів [12]. Європейська рамка Living-in.EU консолідує "європейський шлях цифрової трансформації" на основі принципів інклюзивності, сталості та можливості повторного використання рішень, а коло учасників/підписантів декларації охоплює сотні міських і регіональних акторів [13]. Це підтверджує, що інтероперабельність стає не лише технічною вимогою, а й політико-управлінським принципом, який має бути вбудований у закупівлі, архітектуру даних і контури відповідальності [22; 25].

Практичне "вбудовування" інтероперабельності у управління означає перехід від декларацій до вимог у життєвому циклі закупівель: у технічних завданнях та контрактах мають фіксуватися відкриті стандарти і специфікації обміну даними (API), умови переносимості (portability) та виходу з рішення (exit strategy), права на дані і правила доступу (data clauses), вимоги до сумісності з міською архітектурою даних, а також механізми незалежного аудиту/верифікації. Такий "policy-to-procurement bridge" зменшує ризик формування ізоля-

ованих "островів даних", підвищує конкуренцію постачальників і спрощує масштабування сервісів між доменами.

Завершальним компонентом циклу є моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок, які забезпечують перехід від управління проєктами до управління міськими результатами [17; 22]. Відень ілюструє підхід "monitoring as learning": у межах Smart City Wien Framework Strategy передбачено регулярний моніторинг та оцінювання прогресу довгострокової стратегії [22]. Нью-Йорк поєднує open data як інструмент підзвітності з аналітичним центром (MODA) для підтримки пріоритизації управлінських втручань [23]. Сеул демонструє моніторинг "через інтеграцію" даних та операційні панелі реального часу [16], а Амстердам/Барселона доповнюють оцінювання виміром довіри, етики і цифрових прав [20; 18]. Для міжнародної зіставності важливо, що формуються стандартизовані рамки KPI: рекомендація ITU-T Y.4903 пропонує систему показників для smart sustainable cities і підкреслює зв'язок оцінювання з Цілями сталого розвитку, бенчмаркінгом та поширенням кращих практик [17]. Науково обґрунтованою є багаторівнева логіка оцінювання, яка поєднує операційні KPI сервісів, інституційну зрілість (здатність до координації та data governance) і міський вплив (якість життя, сталість, резиліентність) [17; 5, с. 10-15]. У межах такої архітектури доцільно розрізняти: (а) KPI сервісів (доступність, швидкість, якість, користувацький досвід); (б) KPI управління/процесу (портфель і пріоритизація, правила даних, участь стейкхолдерів, дотримання стандартів); (в) KPI ефекту (якість життя, сталість, резиліентність, інклюзивність).

Узагальнюючи, порівняльний аналіз світового досвіду підтверджує, що найуспішніші розумні міста інвестують насамперед у інноваційні процеси управління — портфельну пріоритизацію, інституційну координацію, data governance, інтероперабельність і системи вимірювання ефектів — і лише на цій основі технології дають сталі результати [4, с. 7—12; 21; 22]. Це узгоджується і з макротрендами (з 55% до 68% урбанізації до 2050 р.; з 8 до 33 мегаміст у 1975—2025 рр.), що посилюють тиск на міські системи та підвищують "ціну" управлінських помилок [1; 3, с. 1—2]. Відтак ключовим практичним висновком є необхідність адаптації найкращих практик до різних соціально-економічних та інституційних умов: для ресурсно сильних міст критичною стає узгодженість і підзвітність централізованих моделей, для міст із фрагментованою інституційною архітектурою — механізми інтероперабельності та правила даних, для міст із високою залежністю від приватних постачальників — контрактні й стандартні запобіжники проти vendor lock-in, а для всіх типів міських систем — моніторинг і оцінювання як основа керованої трансформації [22; 25; 17].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Порівняння анкерних smart city-кейсів показує, що результативність міської цифрової трансформації визначається насамперед якістю управлінських процесів: технології формують інструментарій, однак сталі ефек-

ти з'являються лише тоді, коли в місті вибудовано відтворюваний управлінський цикл, що охоплює пріоритизацію проблем і портфеля, правила роботи з даними, інтероперабельність як "архітектуру сумісності", кероване пілотування, масштабування та операційне закріплення рішень, а також моніторинг і корекцію політик на основі вимірюваних показників. Критично важливо розрізняти управління інноваціями (вибір трансформацій і управління змінами) та управління цифровими сервісами (стабільна експлуатація), узгоджуючи ці контури через спільні правила даних, стандарти й відповідальність. У цій логіці data governance виступає "множником ефективності", оскільки одночасно підвищує якість рішень, зменшує ризики, підтримує довіру та робить можливим масштабування між доменами, тоді як інтероперабельність і механізми запобігання залежності від постачальника мають бути закріплені не лише в технічній архітектурі, а й у закупівлях та контрактах, щоб уникати ізольованих систем і vendor lock-in. Для міст України практичні орієнтири можуть бути сформульовані як послідовність управлінських рішень: інституційно закріпити роль координатора цифрової трансформації (міський CDO/офіс даних) із мандатом на управління портфелем, стандартами та міжвідомчою координацією; ухвалити політику управління даними, що визначає класи даних, права доступу, відповідальність, правила якості життя, приватності та кіберстійкості; запровадити інтероперабельність "за замовчуванням" через каталоги даних, відкриті API, єдині довідники/ідентифікатори та вимоги сумісності для нових рішень; побудувати систему KPI на трьох рівнях — сервісному (якість і доступність), процесному (портфель, дані, участь) і результативному (якість життя, сталість, резиліентність); а також вбудувати запобігання залежності від постачальника у procurement через open standards, portability, exit strategy, data clauses і можливість незалежного аудиту або верифікації.

Перспективи подальших розвідок доцільно спрямувати на підвищення доказовості та інструментальності підходів smart governance, зокрема через розроблення й емпіричну перевірку адаптивної моделі зрілості управлінського циклу (ad hoc → coordinated → institutionalized) із чіткими індикаторами по доменах і можливістю порівняння між містами різного масштабу; застосування дизайн-досліджень та квазіекспериментальних підходів для перевірки зв'язків між конкретними механізмами врядування (мандати, стандарти, правила даних, участь) і результатами (якість сервісів, довіра, інклюзивність, стійкість до криз); розвиток методик оцінювання "ціннісних" ефектів цифрового врядування (справедливість, прозорість, цифрові права) у поєднанні з операційними метриками; а також удосконалення практик policy-to-procurement через типові контрактні умови й технічні вимоги, що забезпечують сумісність, переносимість та керованість ризиків у партнерських і екосистемних моделях.

Література:

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2018 Revision of World Urbanization Prospects: 55% urban today, 68% by 2050 (key facts/press materials). URL: <https://www.un.org/>

development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html (дата звернення: 22.12.2025).

2. UN-Habitat. New UN report: Urbanization in the world is a political and ethical issue (Degree of Urbanisation; оцінка ~81% для урбанізованих територій). URL: <https://unhabitat.org/new-un-report-urbanization-in-the-world-is-a-political-and-ethical-issue> (дата звернення: 26.12.2025).

3. United Nations, DESA, Population Division. World Urbanization Prospects 2025: Key messages. 2025. 2 p. URL: https://population.un.org/wup/assets/Publications/undesa_pd_2024_key_messages_wup_2025.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

4. McKinsey Global Institute. Smart cities: Digital solutions for a more livable future. 2018. 152 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/smart%20cities%20digital%20solutions%20for%20a%20more%20livable%20future/mgi-smart-cities-full-report.pdf> (дата звернення: 24.12.2025).

5. IMD World Competitiveness Center. IMD Smart City Index 2024. 2024. URL: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/smart-city-index/> (дата звернення: 25.12.2025).

6. Giffinger R., Fertner C., Kramar H., Kalasek R., Pichler-Milanovic N., Meijers E. Smart cities: Ranking of European medium-sized cities. Vienna University of Technology. 2007. 28 p.

7. Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P. Smart Cities in Europe. Journal of Urban Technology. 2011. Vol. 18 (2). P. 65—82.

8. Nam T., Pardo T. A. Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research. 2011. P. 282—291.

9. Meijer A., Bolivar M. P. R. Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance. International Review of Administrative Sciences. 2016. Vol. 82 (2). P. 392—408.

10. Hollands R. G. Will the real smart city please stand up? City. 2008. Vol. 12 (3). P. 303—320.

11. Kitchin R. The real-time city? Big data and smart urbanism. GeoJournal. 2014. Vol. 79. P. 1—14.

12. Open & Agile Smart Cities & Communities (OASC). Minimal Interoperability Mechanisms (MIMs) — description / framework. URL: <https://oascities.org/mims/> (дата звернення: 24.12.2025).

13. Living-in.EU. Declaration / community information (підписанти, рамка співпраці). URL: <https://living-in.eu/> (дата звернення: 27.12.2025).

14. ITU-T. Recommendation Y.4903/L.1603: Key performance indicators for smart sustainable cities. URL: <https://www.itu.int/rec/T-REC-Y.4903> (дата звернення: 27.12.2025).

15. OECD. Smart city data governance (огляд/кейси; підходи до врядування даними). URL: <https://www.oecd.org/> (пошук: "smart city data governance") (дата звернення: 25.12.2025).

16. OECD. Smart City Data Governance: case materials (Seoul Digital Mayor's Office та ін.). URL: <https://www.oecd.org/>

www.oecd.org/ (пошук: "Seoul Digital Mayor's Office OECD smart city data") (дата звернення: 25.12.2025).

17. ITU-T. Key performance indicators for smart sustainable cities (KPI framework; benchmarking). URL: <https://www.itu.int/> (дата звернення: 22.12.2025).

18. European Commission. CORDIS: DECODE — DEcentralised Citizen-owned Data Ecosystems. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/732546> (дата звернення: 22.12.2025).

19. Ajuntament de Barcelona. DECODE / data commons materials (міські матеріали про підхід). URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/> (пошук: "DECODE data commons") (дата звернення: 22.12.2025).

20. City of Amsterdam / Open Research Amsterdam. Tada — values for responsible digital city. URL: <https://openresearch.amsterdam/> (пошук: "Tada responsible digital city") (дата звернення: 22.12.2025).

21. Smart Nation Singapore. Smart Nation / whole-of-government framework. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 23.12.2025).

22. Smart City Wien. Smart City Wien Framework Strategy / monitoring approach. URL: <https://smart-city.wien.gv.at/> (дата звернення: 22.12.2025).

23. New York City. Mayor's Office of Data Analytics (MODA) / Local Law references. URL: <https://www.nyc.gov/> (пошук: "MODA Local Law 222 2018") (дата звернення: 22.12.2025).

24. NYC Open Data / City law. Open Data Law (Local Law 11 of 2012) and portal. URL: <https://opendata.cityofnewyork.us/> (дата звернення: 28.12.2025).

25. Los Angeles Department of Transportation. Mobility Data Specification (MDS). URL: <https://ladot.lacity.gov/> (пошук: "Mobility Data Specification") (дата звернення: 28.12.2025).

26. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Смарт-місто чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. Аспекти публічного управління. 2016. № 4. С. 94—102.

27. Кунанець Н. Е., Небесний Р. М., Мацюк О. В. Розумне місто: формування людиноцентричних цілей і підходів // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Інформаційні системи та мережі". 2016. № 854. С. 41—48.

28. Єршова О. Л. та ін. Розумні міста: моделі, технології та стандарти (інтероперабельність). Системи управління, навігації та зв'язку. 2020. № 1 (59). С. 60—66.

29. Waterfront Toronto. Quayside / Sidewalk Labs project updates (вихід Sidewalk Labs у 2020 р.). URL: <https://waterfronttoronto.ca/> (пошук: "Sidewalk Labs 2020") (дата звернення: 22.12.2025).

References:

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2018), "Revision of World Urbanization Prospects: 55% urban today, 68% by 2050 (key facts/press materials)", available at: <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/2018-revision-of-world-urbanization-prospects.html> (Accessed 22.12.2025).

2. UN-Habitat (2025), "New UN report: Urbanization in the world is a political and ethical issue (Degree of Urbanisation)", available at: <https://unhabitat.org/new-urbanisation/>

un-report-urbanization-in-the-world-is-a-political-and-ethical-issue (Accessed 26.12.2025).

3. United Nations, DESA, Population Division (2025), "World Urbanization Prospects 2025: Key messages", available at: https://population.un.org/wup/assets/Publications/undesa_pd_2024_key_messages_wup_2025.pdf (Accessed 22.12.2025).

4. McKinsey Global Institute (2018), "Smart cities: Digital solutions for a more livable future", available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/smart%20cities%20digital%20solutions%20for%20a%20more%20livable%20future/mgi-smart-cities-full-report.pdf> (Accessed 24.12.2025).

5. IMD World Competitiveness Center (2024), "IMD Smart City Index 2024", available at: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/smart-city-index/> (Accessed 25.12.2025).

6. Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H. Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N., and Meijers, E. (2007), Smart cities: Ranking of European medium-sized cities, Vienna University of Technology, Vienna, Austria.

7. Caragliu, A., Del Bo, C. and Nijkamp, P. (2011), "Smart Cities in Europe", Journal of Urban Technology, vol. 18 (2), pp. 65—82.

8. Nam, T. and Pardo, T. A. (2011), "Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions", Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, pp. 282—291.

9. Meijer, A. and Bolivar, M. P. R. (2016), "Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance", International Review of Administrative Sciences, vol. 82 (2), pp. 392—408.

10. Hollands, R. G. (2008), "Will the real smart city please stand up?", City, vol. 12(3), pp. 303—320.

11. Kitchin, R. (2014), "The real-time city? Big data and smart urbanism", GeoJournal, vol. 79, pp. 1—14.

12. Open & Agile Smart Cities & Communities (OASC) (2025), "Minimal Interoperability Mechanisms (MIMs) — description", available at: <https://oascities.org/mims/> (Accessed 24.12.2025).

13. Living-in.EU (2025), "Declaration, community information", available at: <https://living-in.eu/> (Accessed 27.12.2025).

14. ITU-T. (2022), "Recommendation Y.4903/L.1603: Key performance indicators for smart sustainable cities", available at: <https://www.itu.int/rec/T-REC-Y.4903> (Accessed 27.12.2025).

15. OECD (2025), "Smart city data governance", available at: <https://www.oecd.org/> (poshuk: "smart city data governance") (Accessed 25.12.2025).

16. OECD (2025), "Smart City Data Governance: case materials", available at: <https://www.oecd.org/> (Accessed 25.12.2025).

17. ITU-T. (2025), "Key performance indicators for smart sustainable cities (KPI framework; benchmarking)", available at: <https://www.itu.int/> (Accessed 22.12.2025).

18. European Commission (2016), "CORDIS: DECODE — DEcentralised Citizen-owned Data Ecosystems", available at: <https://cordis.europa.eu/project/id/732546> (Accessed 22.12.2025).

19. Ajuntament de Barcelona (2025), "DECODE, data commons materials", available at: <https://ajuntament-barcelona.cat/> (Accessed 22.12.2025).

20. City of Amsterdam (2025), "Open Research Amsterdam. Tada — values for responsible digital city", available at: <https://openresearch.amsterdam/> (Accessed 22.12.2025).

21. Smart Nation Singapore (2025), "Smart Nation, whole-of-government framework", available at: <https://www.smartnation.gov.sg/> (Accessed 23.12.2025).

22. Smart City Wien (2025), "Smart City Wien Framework Strategy, monitoring approach", available at: <https://smartcity.wien.gv.at/> (Accessed 22.12.2025).

23. New York City (2025), "Mayor's Office of Data Analytics (MODA). Local Law references", available at: <https://www.nyc.gov/> (Accessed 22.12.2025).

24. NYC Open Data (2012), "City law. Open Data Law (Local Law 11 of 2012) and portal", available at: <https://opendata.cityofnewyork.us/> (Accessed 28.12.2025).

25. Los Angeles Department of Transportation (2025), "Mobility Data Specification (MDS)", available at: <https://ladot.lacity.gov/> (Accessed 28.12.2025).

26. Chukut, S. and Dmutrenko, V. (2016), "Smart city or e-city: modern approaches to understanding the implementation of e-government at the local level", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 4, pp. 94—102.

27. Kunanets', N. E., Nebesnyj, R. M. and Matsiuk, O. V. (2016), "Smart city: shaping human-centered goals and approaches", Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Seriya: "Informatsijni systemy ta merezhi", vol. 854, pp. 41—48.

28. Yershova, O. L. (2020), "Smart cities: models, technologies and standards (interoperability)", Systemy upravlinnia, navihatsii ta zv'iazku, vol. 1 (59), pp. 60—66.

29. Waterfront Toronto (2020), "Quayside. Sidewalk Labs project updates", available at: <https://waterfronttoronto.ca/> (Accessed 22.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

О. М. Вівсянник,
к. держ. упр., докторант кафедри публічного управління та землеустрою,
Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9373-047X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.384

ДОСТУПНІСТЬ ТА БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ В КОНЦЕПЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

О. Vivsyanynk,
PhD in Public Administration, Doctoral student of the Department
of Public Administration and Land Management, Classical Private University

ACCESSIBILITY AND BARRIER-FREE ACCESS IN THE CONCEPT OF STATE HEALTH CARE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE SOCIAL SPHERE

В статті визначено, що специфічні детермінанти концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери впливають із того, що Україна є соціальною державою. Державна система охорони здоров'я включає елементи, характерні для всіх трьох моделей організації охорони здоров'я — моделі Беверіджа, моделі фінансового страхування та моделі приватного страхування, — але на всіх рівнях вона поділяється за характеристиками фінансування.

В той же час, для всіх детермінант та всіх підходів до розробки сучасної концепції державного управління охороною здоров'я застосовуються підходи доступності та безбар'єрності. Вони є актуальними для різних моделей охорони здоров'я, вони повинні враховуватися в усіх механізмах реалізації соціальної політики держави та в конкретних видах медичної допомоги.

До детермінант доступності та безбар'єрності в державному управлінні охороною здоров'я відносяться: фінансова доступність, фізичний доступ без перешкод, доступність у сільській місцевості, цифрова доступність, універсальна доступність

The article states that specific factors of the concept of public health management as a component of the social sphere stem from the fact that Ukraine is a social state. The mechanisms for implementing the state's social policy, such as state social guarantees, compulsory social insurance, state social assistance, and voluntary social insurance, contain important elements in the field of healthcare. The state healthcare system includes elements characteristic of all three models of healthcare organization — the Beveridge model, the financial insurance model, and the private insurance model — but at all levels it is divided according to financing characteristics.

The main objective of the article is to determine the place of accessibility and barrier-free access in the concept of public health management as a component of the social sphere. This objective is determined by the fact that accessibility and barrier-free access in public health management are key determinants that require the elimination of physical, information, digital, social, and economic barriers to ensure equal access for all citizens to quality health services through the development of inclusive infrastructure, adaptation of services, and the development of appropriate standards and strategies that are integrated into all levels of public health policy.

It has been determined that all approaches to the development of a modern concept of public health management should apply the principles of accessibility and barrier-free access. These principles are relevant to various healthcare models and must be taken into account in all mechanisms for the implementation of state social policy and in specific types of medical care.

It has been determined that in 2026, the accessibility of the Ukrainian healthcare system will be determined by two main realities: large-scale structural modernization through digitalization and a medical guarantee program, on the one hand, and serious material and logistical obstacles caused by the ongoing war, on the other. The accessibility of Ukraine's healthcare system has certain components.

The determinants of accessibility and barrier-free access in public health management include: financial accessibility, physical accessibility without barriers, accessibility in rural areas, digital accessibility, and universal accessibility

Ключові слова: доступність, безбар'єрність, концепція, охорона здоров'я, детермінанти, соціальна сфера.

Key words: accessibility, barrier-free, concept, healthcare, determinants, social sphere.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасна система державного управління охороною здоров'я України характеризується триваючою медичною реформою, спрямованою на зміну системи фінансування та підвищення доступності послуг. Ключові особливості медичної реформи вже всім відомі: принцип "гроші йдуть за пацієнтом", впровадження електронних систем (eHealth) для обліку послуг, розширення та вдосконалення системи реімбурсації ліків, орієнтація на міжнародні стандарти та ринок медичних послуг. Водночас існують проблеми з фінансуванням, оснащенням, кадрами та адаптацією до криз, як-от пандемія COVID-19 та військові дії на території нашої країни. З метою створення більш системного підходу для подолання сучасних викликів в державному управлінні охороною здоров'я та на основі вивчення праць провідних вітчизняних науковців в сфері державного управління охороною здоров'я нами запропоновано власні підходи до формування теоретичних основ концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери.

Запропоновані автором основні детермінанти Концепції охорони здоров'я України базується на універсальному доступі до якісної допомоги, зміцненні громадського здоров'я (підвищення ролі профілактики та реабілітації, пропаганда здорового способу життя), розбудові е-охорони здоров'я, поліпшення процесів прозорості прийняття рішень в сфері державного управління охороною здоров'я, реформуванні фінансування шляхом підвищення ролі Національної служби здоров'я України. Ці детермінанти реалізуються через законодавчі акти, національні стратегії, концепції, нормативні документи, що спрямовані на створення стійкої, орієнтованої на людину системи державного управлін-

ня охороною здоров'я. Головною відмінністю авторських підходів є спрямованість концепції на врахування системи доступності та безбар'єрності в процесі надання медичних послуг населенню.

В попередніх авторських дослідженнях[1, 2] нами визначено, що детермінантами сучасної концепції державного управління охороною здоров'я є механізми реалізації соціальної політики української держави, що сформовані та діють на основі світових моделей охорони здоров'я. До основних моделей зазвичай відносять Бевериджівську концепцію, бюджетно-страхову (бісмарківська) концепція, приватну систему (приватно-страхова, ринкова, платна, американська модель). В межах існуючих механізмів реалізації соціальної політики держави в Україні сформовано види надання медичної допомоги та більш широка система забезпечення громадського здоров'я. Детермінантами концепції державного управління охороною здоров'я в соціальній державі є органи державної влади та міжнародні організації. На основі цієї інституційної системи запроваджуються стратегічні пріоритети розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. В соціальній політиці держави на теперішній час велика увага приділяється розвитку процесів доступності та безбар'єрності, що повинно стати вагомою складовою системи державного управління охорони здоров'я.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Об'єктивний зв'язок між системою державного управління охороною здоров'я, процесами реабілітації людей з обмеженими можливостями та розвитком доступності та безбар'єрності досліджувався окремими фахівцями в сфері державного управління. Зокрема,

Баб'як О.В. досліджувалися принципи державного управління системою реабілітації осіб з інвалідністю в Україні [7], Ханіною О.І. — принципи організації медичного волонтерства, як складової публічного управління безбар'єрністю [8], Сазонцем І.Л. досліджувалися питання державного управління безбар'єрністю в санаторно-курортній діяльності [3, 4], Сазонець О.М. та Гессеном А.Є. визначалися напрями фінансування державою та громадянським суспільством розвитку процесу безбар'єрності [5, 6], Токаревою У.Д. узагальнено теоретичні підходи до публічного управління сферою доступності та безбар'єрності [9], Бук М. та Бабич-Касьяненко К. досліджувалися питання соціального обслуговування осіб з інвалідністю, в тому числі і медичного обслуговування [10, 11]. Однак, стрімкий розвиток процесів безбар'єрності та актуалізація досліджень в цій сфері у зв'язку з воєнними діями зумовлюють необхідність їх поглибленого дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Основною метою статті є визначення місця доступності та безбар'єрності в концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери. Така мета визначена тим, що доступність та безбар'єрність в державному управлінні охороною здоров'я є ключовою детермінантою, що передбачає усунення фізичних, інформаційних, цифрових, соціальних та економічних бар'єрів для забезпечення рівного доступу всіх громадян (особливо маломобільних груп, людей з інвалідністю) до якісних медичних послуг шляхом розбудови інклюзивної інфраструктури, адаптації послуг, розробку відповідних стандартів та стратегій, що інтегруються в усі рівні державної політики охорони здоров'я.

Результати дослідження. У 2026 році доступність української системи охорони здоров'я визначатимуть дві основні реалії: масштабна структурна модернізація завдяки цифровізації та програма медичних гарантій, з одного боку, та серйозні матеріальні та логістичні перешкоди, спричинені тривалою війною, з іншого. Доступність системи охорони здоров'я України має наступні компоненти:

1. Фінансова доступність. До фінансової доступності слід віднести Програму гарантованої медичної допомоги. Національна служба охорони здоров'я України (НСОЗ) гарантує пакет безкоштовних медичних послуг, включаючи первинну, невідкладну та спеціалізовану медичну допомогу. Програма доступних ліків. Ця урядова ініціатива дозволяє пацієнтам із хронічними захворюваннями (такими як діабет та серцево-судинні захворювання) отримувати ліки безкоштовно або за невелику плату за електронним рецептом. Зменшення тіньових витрат. Незважаючи на ці програми, витрати, які пацієнти оплачують з власної кишені, залишаються високими [12].

2. Фізичний доступ без перешкод. З 2021 року медичні заклади повинні відповідати суворим вимогам щодо відсутності перешкод (похилі доріжки, ліфти, доступна навігація), щоб отримати фінансування від НСЗУ. Крім того, існують специфічні реалії функціонування системи охорони здоров'я України. До таких реалій відносяться бар'єри, що спричинені війною. З 2022 року

було зареєстровано понад 1700 нападів на медичну інфраструктуру, що призвело до руйнування або пошкодження майже 1000 лікарень і клінік. У прикордонних районах та районах, звільнених від окупації, фізичний доступ часто обмежений через проблеми з безпекою та руйнування будівель [13, 14].

На даний момент в Україні було повністю або частково відновлено 964 медичних заклади. З них 594 заклади були відновлені повністю, а 370 — частково. Це медичні заклади, які знаходяться в районах, звільнених від окупації, та заклади, які зазнали незначних пошкоджень: розбиті вікна, зруйновані дахи, пошкоджені фасади тощо. Більшість закладів було відновлено в Миколаївській, Дніпропетровській, Київській, Харківській, Херсонській та Чернігівській областях. Відновлення медичної інфраструктури є пріоритетом для держави, тому відновлювальні роботи тривають. Слід зазначити, що вже більше трьох років російська армія щодня атакує українську цивільну інфраструктуру, включаючи медичну. За час загальної війни ворог пошкодив 1984 медичних закладів, з яких 301 повністю знищив. Найбільших втрат зазнали лікарні в Харкові, Донецьку, Миколаєві, Києві, Чернігові, Донецьку, Херсоні та Запоріжжі. Наразі неможливо отримати вичерпну інформацію про масштаби руйнувань медичних закладів у тимчасово окупованих районах. З початку війни Росія знищила 249 карет швидкої допомоги, пошкодила 273 автомобілі та вилучила 80 карет швидкої допомоги.

Згідно з документом RDNA3, підготовленим урядом України, Світовим банком та Європейською комісією, поточні потреби охорони здоров'я можна оцінити в 17 мільярдів доларів, з яких 3,6 мільярда доларів припадає на короткострокові потреби в період 2024—2026 років. Однак внаслідок постійних ракетних обстрілів ці потреби постійно зростають [15].

3. Доступність медичних послуг у сільській місцевості: мешканці сільської місцевості стикаються з найбільшими проблемами через погану транспортну інфраструктуру та нестачу медичного персоналу. Війна поглибила існуючі проблеми місцевих громад та виявила спільні для всіх районів проблеми. Ці проблеми є такими:

Нестача фінансових ресурсів, необхідних для функціонування закладів охорони здоров'я в сільській місцевості. Фінансування медичних закладів громади здійснюється переважно з місцевого бюджету. Однак можливість отримання додаткового фінансування залишається невизначеною, оскільки функціонування цих закладів є постійною проблемою.

Гостра нестача медичних кадрів. Зниження мотивації до роботи в сільській місцевості, низька заробітна плата, мобілізація медичних кадрів та їх відтік до міст і за кордон призвели до гострого дефіциту медичних кадрів. Водночас навантаження на систему охорони здоров'я значно зросло внаслідок збільшення попиту на медичні послуги.

Нестача медичного обладнання та засобів транспорту у закладах охорони здоров'я в сільській місцевості. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі внаслідок військових дій. Постраждалі муніципалітети змушені зосередитися в першу чергу на відновленні та ремонті медичних закладів, щоб мати змогу надавати хоча б

Таблиця 1. Детермінанти Концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери з урахуванням доступності та безбар'єрності

Механізми реалізації соціальної політики держави					
Державні соціальні гарантії (в т.ч. медичні гарантії)	Обов'язкове соціальне страхування (в т.ч. на випадок хвороби та лікування)		Державна соціальна допомога (в т.ч. для збереження здоров'я)		Добровільне соціальне страхування
Форми (моделі) організації охорони здоров'я					
Бевериджівська концепція		Бюджетно-страхова (бісмарківська) концепція		Приватна система (приватно-страхова, ринкова, платна, американська модель)	
Види медичної допомоги					
Екстренна	Первинна		Вторинна (спеціалізована)		Третинна (високоспеціалізована)
Паліативна	Реабілітація		Медична допомога дітям		Медична допомога у зв'язку з вагітністю та пологами
Складові громадського здоров'я					
Фізичне	Розумове	Емоційне	Соціальне	Особисте	Духовне
Органи державного управління, що мають вплив на систему охорони здоров'я та формування громадського здоров'я					
Міністерство охорони здоров'я	Міністерство соціальної політики	Міністерство молоді та спорту	ДСНС України	ДАРТ	Кабінет Міністрів
Найбільші міжнародні глобальні організації					
Програма розвитку ООН (ПРООН)	Програма ООН з навколишнього середовища	ВООЗ	Глобальний екологічний фонд	Європейське агентство з навколишнього середовища	Європейська мережа інформації ...
Інституції глобального громадянського суспільства					
World Wildlife Fund	Conservation International	Nature Conservancy	World Economic Forum	National Health Council	
Стратегічні пріоритети розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року					
Врядування у сфері охорони здоров'я	Універсальне охоплення послугами охорони здоров'я	Громадське здоров'я, реагування на надзвичайні ситуації		Залученість людей та громад	Кадрові ресурси
Доступність та безбар'єрність в системі охорони здоров'я					
Фінансова доступність	Фізичний доступ без перешкод	Доступність у сільській місцевості	Цифрова доступність	Універсальна доступність	

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4].

базову медичну допомогу своїм мешканцям. Через брак фінансування та велику кількість нагальних і конкуруючих потреб медичні заклади не можуть самостійно придбати необхідне медичне обладнання та матеріали. Нестача медичного обладнання та засобів медичного транспорту, включаючи автомобілі, обладнані для людей з інвалідністю та людей з обмеженою мобільністю, а також офісного обладнання та меблів, є серйозною перешкодою для надання якісних медичних послуг населенню. Крім того, тимчасово окуповані міста стикаються з проблемою втрати медичного обладнання, особливо дорогого.

Зміна структури медичних послуг, якими користується сільське населення. Війна значно вплинула на попит населення на певні види медичних послуг, які до конфлікту не вважалися пріоритетними, такі як реабілітація, паліативна допомога та психологічна підтримка. Однак надання цих послуг є складним, особливо через брак кваліфікованого персоналу та сучасного медичного обладнання. Крім того, доступ до медичних послуг є проблемою для жителів віддалених районів, що вимагає впровадження нових форм послуг та видів медичної допомоги: ефективне вирішення цієї проблеми вимагає телемедицини, мобільних медичних бригад та інших інновацій.

Недостатній управлінський потенціал. Більшість місцевих кадрів, відповідальних за розробку та реалізацію політики в галузі охорони здоров'я, не мають необхідних навичок для точної оцінки потреб населення в галузі охорони здоров'я, стратегічного планування її розвитку та ефективного управління медичними послугами. Цей брак навичок посилюється значною плинністю

кадрів серед керівних співробітників внаслідок війни. Це призвело до того, що багато нових керівних співробітників в сільській місцевості не мають достатнього практичного досвіду в управлінні охороною здоров'я. Ці проблеми можна вирішити за допомогою різних навчальних курсів, семінарів та інших освітніх ініціатив, спрямованих на керівників закладів охорони здоров'я та місцевих посадовців, відповідальних за охорону здоров'я [16].

4. Цифрова доступність (електронне здоров'я). Система "електронного здоров'я" значно полегшила доступ до таких послуг як: Електронні медичні записи. Медичні записи пацієнтів та результати обстежень зберігаються в цифровому вигляді, що прискорює направлення пацієнтів до фахівців та оновлення інформації про інвалідність; дистанційні послуги. Пацієнти можуть отримувати електронні рецепти, електронні направлення та електронні лікарняні через Інтернет, що зменшує потребу в паперових документах та непотрібних візитах до лікарень; дистанційна медицина: нові платформи, такі як Help24 TeleHealth, забезпечують доступ до спеціалістів для населення, яке проживає у віддалених або постраждалих від конфліктів районах.

5. Універсальна доступність. Універсальний доступ до медичного обслуговування означає, що всім громадянам, незалежно від їхнього статусу чи місця проживання, забезпечується доступ до необхідних якісних медичних послуг (профілактика, лікування та реабілітація) без фінансових труднощів. Це можна досягти шляхом створення системи, в якій допомога є доступною, фінансово забезпеченою та відповідає сучасним стандартам, як це передбачено Цілями сталого розвит-

ку ООН. На початку 2025 року Уряд України затвердив "Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року". Цей документ створений на основі Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р "Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках"[17]. Стратегія містить оперативні плани на період 2026—2027 років і зосереджується на таких напрямках як універсальний доступ, програма домашніх візитів та мобільні медичні пункти. Універсальний доступ — це надання високоякісних послуг маргіналізованим групам населення та внутрішньо переміщеним особам. Програми домашніх візитів — впровадження моделей домашнього догляду за новонародженими та літніми людьми з метою подолання інфраструктурних бар'єрів. Мобільні медичні пункти — це створення тимчасових мобільних пунктів у важкодоступних сільських районах з метою надання базової медичної допомоги.

На основі представлених матеріалів теоретико-методологічного аналізу соціальних детермінант державного управління охорони здоров'я нами зроблено спробу систематизувати ці детермінанти в єдиній Концепції державного управління як складової соціальної сфери. Результати такої систематизації представлено в таблиці 1. В ній нами визначено як головні детермінанти механізми реалізації соціальної політики держави, моделі організації охорони здоров'я, структуру медичної допомоги в Україні, складові громадського здоров'я, діяльність органів державного управління, міжнародні організації та функціональні пріоритети охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Специфічні фактори концепції державного управління охороною здоров'я як складової соціальної сфери впливають із того, що Україна є соціальною державою. Механізми реалізації соціальної політики держави, такі як державні соціальні гарантії, обов'язкове соціальне страхування, державна соціальна допомога та добровільне соціальне страхування, містять важливі елементи у сфері охорони здоров'я. Державна система охорони здоров'я включає елементи, характерні для всіх трьох моделей організації охорони здоров'я — моделі Беверіджа, моделі фінансового страхування та моделі приватного страхування, — але на всіх рівнях вона поділяється за характеристиками фінансування.

В той же час, для всіх детермінант та всіх підходів до розробки сучасної концепції державного управління охороною здоров'я застосовуються підходи доступності та безбар'єрності. Вони є актуальними для різних моделей охорони здоров'я, вони повинні враховуватися в усіх механізмах реалізації соціальної політики держави та в конкретних видах медичної допомоги.

Література:

1. Вівсяник О.М. Управління охороною здоров'я на основі соціальних напрямів діяльності держави. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 141 — 145.
2. Вівсяник О.М. Організаційно-управлінські інструменти державного управління соціальними складовими в охороні здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 9. С. 211 — 217.

3. Вівсяник О.М., Сазонець І.Л. Передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 208 — 212.

4. Вівсяник О.М., Сазонець І.Л. Формування безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах на основі реалізації принципів охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. — URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (дата звернення: 28.03.2025).

5. Сазонець, О. М., Гессен, А. Є., Яковлева-Мельник Н.Г., Седлецька, О. В. Фінансування безбар'єрності та ініціативи органів влади в сфері інклюзії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6146/6218> (дата звернення: 25.04.2025 р.).

6. Сазонець О.М., Яковлева-Мельник Н.Г. Джерела фінансування безбар'єрності: вітчизняна практика та іноземний досвід. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee> (дата звернення: 25.04. 2025 р.).

7. Баб'як О.В. Принципи державного управління системою реабілітації осіб з інвалідністю в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 10. С. 216 — 220.

8. Ханіна О.І. Принципи та систематизація волонтерства і його вплив на функціонування держави в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023, № 23. С. 138 — 144.

9. Токарева У. Д. Міжнародний досвід публічного управління у сфері суспільної та громадянської безбар'єрності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11.

10. Бабиш-Касьяненко К. Аналіз стану соціального обслуговування осіб з інвалідністю в Україні на сучасному етапі. Прикарпатський юридичний вісник. 2019, № 1 (26). С. 79 — 83.

11. Бук М. Соціальне обслуговування осіб з інвалідністю в реабілітаційних установах України. Entrepreneurship, Economy and Law. 2020. № 9. С. 82 — 89.

12. DRC's Legal Alert Special on Access to Healthcare System in Ukraine: Issue # 119| October 2025 URL: <https://drc.ngo/media/0f1b2bka/legal-alert-119-en.pdf> (дата звернення 12. 12. 2025 р.).

13. Доступність медичних послуг для людей з інвалідністю — у фокусі Програми медгарантій URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupnist-medichnih-poslug-dlya-lyudej-z-invalidnistyu-u-fokusi-programi-medgarantij> (дата звернення 12. 12. 2025 р.).

14. Building back better Ukraine's healthcare system. URL: <https://www.epc.eu/publication/Building-back-better-Ukraines-healthcare-system-624634/#:~:text=Since%20the%20start%20of%20the%20%20invasion,-and%20clinics%20and%20killing%2061%20health%20workers> (дата звернення 12. 12. 2025 р.).

15. Близько 1000 об'єктів медичних закладів відновлено в Україні протягом повномасштабної війни URL: <https://moz.gov.ua/uk/blizko-1000-ob-yektiv-medichnih-zakladiv-vidnovleno-v-ukrayini-protyagom-povnomashtabnoyi-vijni> (дата звернення 12. 12. 2025 р.).

16. Healthy Community: How to Effectively Plan Local Healthcare Development in Ukraine URL: <https://www.alineainternational.com/healthy-community-how-to-effectively-plan-local-healthcare-development-in-ukraine/> (дата звернення 12. 12. 2025 р.).

17. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf> (дата звернення 12.12.2025 р.).

References:

1. Vivsiannyk, O.M. (2024), "Management of health care on the basis of social directions of state activities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 141—145.
2. Vivsiannyk, O.M. (2024), "Organizational and management tools of state management of social components in health protection", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 211—217.
3. Vivsiannyk O.M. and Sazonets' I.L. (2024), "Prerequisites for the state to form a barrier-free space in sanatoriums and resorts", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 208—212.
4. Vivsiannyk O.M. and Sazonets' I.L. (2024), "Prerequisites for the state creation of barrier-free space in sanatorium and spa institutions", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (Accessed 28.03.2025).
5. Sazonets', O.M. Hessen, A.Ye. Yakovleva-Mel'nyk N.H. and Sedlets'ka, O.V. (2025), "Funding for barrier-free access and government initiatives in the field of inclusion", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6146/6218> (Accessed 25.04.2025).
6. Sazonets', O.M. and Yakovleva-Mel'nyk, N.H. (2025), "Sources of financing for barrier-free access: domestic practice and foreign experience", *Efektivna ekonomika*, vol. 5 available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (Accessed 25.04.2025).
7. Bab'iak, O.V. (2025), "Principles of state management of the rehabilitation system for people with disabilities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 216—220.
8. Khanina, O.I. (2023), "The principles and systematisation of volunteering and its impact on the functioning of the state under the conditions of marital state", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 138—144.
9. Tokareva, U. (2021), "International experience of public administration in the field of public and civil inclusion", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11.
10. Babych-Kas'ianenko, K. (2019), "Analysis of the current state of social services for people with disabilities in Ukraine", *Prykarpats'kyi iurydychny visnyk*, vol. 1 (26), pp. 79—83.
11. Buk, M. (2020), "Social services for people with disabilities in rehabilitation institutions of Ukraine", *Entrepreneurship, Economy and Law*, vol. 9, pp. 82—89.
12. DRC (2025), "DRC's Legal Alert Special on Access to Healthcare System in Ukraine", available at: <https://drc.ngo/media/0f1b2bka/legal-alert-119-en.pdf> (Accessed 12.12.2025).
13. Government portal (2021), "Access to health services for people with disabilities is the focus of the Healthcare Guarantee Program", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupnist-medichnih-poslug-dlya-lyudej-z-invalidnistyu-u-fokusi-programi-medgarantij> (Accessed 12.12.2025).
14. EPC (2025), "Building back better Ukraine's healthcare system", available at: <https://www.epc.eu/>

publication/Building-back-better-Ukraines-healthcare-system-624634/#:~:text=Since%20the%20start%20of%20the%20%20invasion,and%20clinics%20and%20killing%20261%20health%20workers (Accessed 12.12.2025).

15. Ministry of Healthcare of Ukraine (2025), "About 1,000 medical facilities were restored in Ukraine during the full-scale war", available at: <https://moz.gov.ua/uk/blizko-1000-ob-yektiv-medichnih-zakladiv-vidnovleno-v-ukrayini-protyagom-povnomasshtabnoyi-vijni> (Accessed 12.12.2025).

16. Alinea (2024), "Healthy Community: How to Effectively Plan Local Healthcare Development in Ukraine", available at: <https://www.alineainternational.com/healthy-community-how-to-effectively-plan-local-healthcare-development-in-ukraine/> (Accessed 12.12.2025).

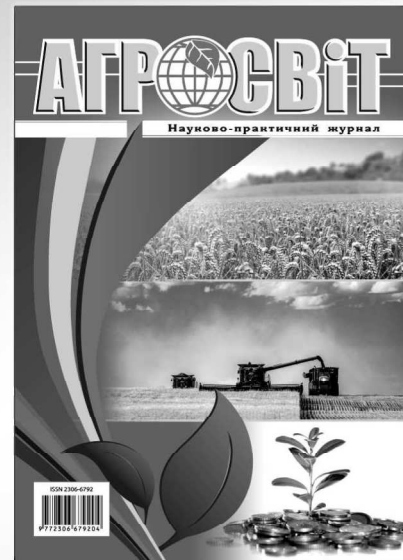
17. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "Healthcare system development strategy until 2030", available at: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf> (Accessed 12.12.2025).

Стаття надійшла до редакції 07.01.2026 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

Л. П. Піддубна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту,
Університет менеджменту освіти, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7853-7575>
А. О. Чекиштуріна,
аспірантка кафедри публічного управління та проєктного менеджменту,
Університет менеджменту освіти, м. Київ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3842-1612>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.390

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ: РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

L. Piddubna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Management, University of Educational Management
A. Chekshturina,
Postgraduate student, University of Educational Management

INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE: THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

У статті досліджено роль органів місцевого самоврядування у формуванні сприятливого інвестиційного клімату України в умовах повоєнної відбудови. Обґрунтовано, що залучення інвестицій є ключовим чинником економічної стабілізації та розвитку громад, особливо за умов масштабних руйнувань інфраструктури та зростання соціально-економічних ризиків. На основі аналізу українського (Львів, Вінниця) та польського (Краків, Вроцлав) досвіду визначено ефективні механізми стимулювання інвестицій — розвиток інфраструктури, створення індустріальних парків, податкові пільги, прозоре управління та міжнародна промоція громад. Виявлено основні проблеми, що стримують інвестиційну активність в Україні, запропоновано комплекс заходів для підвищення інвестиційної привабливості українських громад у повоєнний період, зокрема створення професійних команд супроводу інвесторів, розробку англomовних онлайн-платформ, участь у міжнародних рейтингах і форумах, а також адаптацію польської моделі регіональної підтримки. Результати дослідження мають практичне значення для формування ефективних стратегій місцевого економічного розвитку та інтеграції українських територіальних громад у глобальний інвестиційний простір.

The article explores the role of local self-government bodies in shaping a favorable investment climate in Ukraine in the context of post-war recovery and reconstruction of the country. It is substantiated that the activation of investment activity is a key prerequisite for the dynamic socio-economic development of the state after the end of large-scale war. The study analyzes contemporary scientific approaches to interpreting the concept of the "investment climate" as a set of economic, legal, social, and administrative conditions that significantly influence the attractiveness of territories for capital attraction and the comprehensive development of a particular region.

Special attention is paid to the increasing importance of local self-government bodies as key actors in implementing investment policy at the regional and local levels. The main barriers to the formation of a favorable investment environment in Ukrainian territorial communities are identified, including the insufficient effectiveness of state incentives, the lack of systematic work with investors, low levels of transparency in local governance, the absence of comprehensive English-language information resources, and the inflexibility of financial mechanisms for investment stimulation.

Based on a comparative analysis, the article summarizes best practices in investment attraction using the examples of Lviv and Vinnytsia city councils, as well as the experience of Polish cities such as Krakow and Wroclaw in the operation of special economic zones and industrial parks. It is demonstrated that the combination of infrastructure development, preferential taxation, transparent governance, and active international promotion significantly increases the investment attractiveness of territories even under crisis and geopolitical uncertainty.

The paper proposes a set of practical recommendations for Ukrainian local self-government bodies aimed at improving investment attraction mechanisms in the post-war period, taking into account the adaptation of successful international practices to national and regional conditions.

Ключові слова: формування державної політики, інвестиційний клімат, місцеве самоврядування, індустриальні парки, інвестиційна привабливість, повоєнна відбудова, міжнародний досвід.

Key words: investment climate, local self-government, industrial parks, investment attractiveness, post-war recovery, international experience.

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

Необхідність забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку України в повоєнний період зумовлює високу актуальність створення механізмів стимулювання економіки, її інноваційного спрямування, формування інвестиційної привабливості країни. Значний досвід використання розвиненими країнами територіально-організаційних утворень задля підвищення інвестиційної активності регіонів, довів свою ефективність і суттєво вплинув на розвиток підприємств різних галузей економіки, створення робочих місць, оптимізацію галузевої структури певної території і в цілому призвів до підвищення рівня життя населення. Спроба в Україні створити відповідні структури наштовхнувшись на цілу низку проблем, а саме: недостатню ефективність державних стимулів, відкритість і прозорість органів місцевого самоврядування, відсутність системної роботи з інвесторами на місцях, бюрократичні обмеження, відсутність гнучких фінансових механізмів стимулювання інвестицій, брак англомовних чи виконаних на мовах країн Європейського Союзу інформаційних ресурсів, орієнтованих на іноземних інвесторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження з проблем інвестиційного клімату в Україні та ролі місцевого самоврядування зосереджують увагу на низці ключових аспектів. Так, Лях В. М. аналізує вплив органів місцевої влади на інвестиційну привабливість територій, виділяючи механізми стимулювання інвестицій на рівні громад через інфраструктурні та податкові інструменти [2]. Бобиль В. В. та Режко Д. С. підкреслюють важливість ролі місцевих органів у реалізації державної економічної політики, особливо в умовах воєнного стану, коли саме громади виступають майданчиком для стабілізації економіки [3]. Славкова А. А. і Колісник Д. Р. виокремлюють бар'єри інвес-

тиційної привабливості, зокрема недостатність системної роботи з інвесторами та низьку прозорість органів місцевого самоврядування [5]. У дослідженні Жаліло Я. А. та його співавторів висвітлюються важливість територіально-орієнтованих механізмів стимулювання інвестицій у повоєнний період та пропонуються аналітичні моделі підтримки регіональних ініціатив [8].

Теоретичним підґрунтям представленого дослідження є концепції інвестиційного клімату як сукупності економічних, правових, соціальних та адміністративних умов, що впливають на привабливість регіону для вкладення капіталу. Згідно з дослідженнями Струніної В., інвестиційний клімат включає зовнішні (геополітичні, безпекові) та внутрішні (інфраструктурні, якість адміністративних послуг) чинники [9]. Бобиль В. С. та Режко Д. С. зазначають, що місцеві органи самоврядування мають інтегративну роль у реалізації загальнодержавних стратегій розвитку та самостійних інструментів стимулювання економічної активності [3].

Польські дослідники підкреслюють значення спеціальних економічних зон і диференційованої податкової політики як механізмів підвищення інвестиційної активності регіонів. Таким чином, теоретична база дослідження включає інтеграцію класичних та сучасних підходів до аналізу інвестиційного клімату, управління місцевим розвитком і регіональної політики.

Загалом, сучасна українська наукова література одноставно вказує на необхідність комплексного підходу, що поєднує державну політику з активною роллю місцевого самоврядування в адаптації кращих міжнародних практик.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Полягає в узагальненні ролі органів місцевого самоврядування у формуванні сприятливого інвестиційного клімату в Україні в умовах повоєнної відбудови та визначення пріоритетних напрямів удосконалення цього процесу на основі українського та міжнародного досвіду. В ході підготовки статті послідовно вирішувались

Таблиця 1. Український досвід розвитку індустріальних парків

Напрямок діяльності	Львів	Вінниця
Розвиток індустріальних парків	Створено індустріальні парки «Сигнівка», «Рясне-2», «Спарроу парк Львів». Львівська міська рада активно інвестує в інженерно-транспортну інфраструктуру (216,86 млн грн у промислову зону «Сигнівка») [2].	Створено «Вінницький індустріальний парк», «Вінницький кластер холодильного машинобудування», індустріальні парки «Вінтер Спорт» та «Він Індастрі» [2].
Спеціалізовані департаменти і команди супроводу інвесторів	Діяльність департаменту економічного розвитку Львівської міської ради, окрема команда супроводу інвесторів [2].	Створено департамент економіки та інвестицій Вінницької міської ради, команда супроводу інвестиційних проєктів [2].
Участь у міжнародних рейтингах прозорості	2 місце у Рейтингу прозорості 100 міст України за версією Transparency International [11].	6 місце у Рейтингу прозорості 100 міст України [11].
Пільгова податкова політика для бізнесу	Надання пільг зі сплати земельного податку для резидентів індустріальних парків — знижка 50% [2].	Надання повного звільнення (100%) від сплати земельного податку для резидентів індустріальних парків [2].
Додаткові інвестиційні стимули	Реалізація проєктів державно-приватного партнерства: інвестпроєкти в сфері паркінгів, муніципальної інфраструктури [2]; [11].	Активна підтримка розвитку технопарків, залучення приватних інвестицій у транспортну, виробничу та логістичну інфраструктуру [2].

Джерело: побудовано авторами, джерело [2]; [11].

наступні завдання: проаналізувати сучасний стан інвестиційного клімату в Україні та окреслити основні проблеми його формування після завершення широкомасштабної війни; дослідити теоретичні підходи до визначення категорії інвестиційний клімат та ролі органів місцевого самоврядування в процесі формування сприятливого інвестиційного клімату; вивчити досвід кращих практик територіальних громад щодо стимулювання інвестицій на прикладі індустріальних парків України (м. Львова, м. Вінниці) та Польщі (м. Кракова, м. Вроцлава); визначити основні бар'єри та чинники, що стримують залучення інвестицій на місцевому рівні; запропонувати комплекс рекомендацій для підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад України у повоєнний період.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування сприятливого інвестиційного клімату є ключовим чинником економічного розвитку України в умовах повоєнної відбудови. Враховуючи масштабні руйнування інфраструктури, значні людські втрати та погіршення соціально-економічних показників, завдання залучення інвестицій набуває особливої ваги. У цьому контексті роль органів місцевого самоврядування істотно зростає, адже саме вони володіють необхідними інструментами для створення умов, що стимулюватимуть інвесторів обирати українські громади як місця для ведення бізнесу та розвитку проєктів.

Залучення інвестиційних ресурсів стає можливим лише за умови створення прозорого управління, розвитку інфраструктури, впровадження стимулюючих механізмів та ефективної взаємодії з потенційними інвесторами. Досвід окремих українських громад, а також найкращі практики країн Центральної Європи, зокрема Польщі, демонструють шляхи успішної реалізації цих завдань. Звідси витікає завдання — дослідити специфіку ролі органів місцевого самоврядування у формуванні інвестиційного клімату України в сучасних умовах, проаналізувати проблеми та запропонувати напрями удосконалення їх діяльності у повоєнний період.

Під інвестиційним кліматом науковці розуміють сукупність політичних, економічних, фінансових, правових і соціальних умов, які визначають ступінь привабливості країни або окремого регіону для вкладення капіталу. В. Струніна визначає інвестиційний клімат як інтеграційний

показник, що охоплює як зовнішні чинники (геополітичну стабільність, безпеку, рівень корупції), так і внутрішні (інфраструктура, якість адміністративних послуг, законодавча база) [9]. У системі державного управління саме органи місцевого самоврядування відіграють вирішальну роль у створенні передумов для розвитку території. Як зазначено в дослідженнях Бобиля В. С. та Режка Д. С., місцеві органи не лише реалізують загальнодержавну політику на своїх територіях, але й самостійно ініціюють і впроваджують заходи для стимулювання економічної активності та залучення інвесторів [3].

Таким чином, органи місцевого самоврядування мають подвійне завдання: з одного боку, адаптувати загальнодержавні стратегії розвитку до умов конкретної громади, а з іншого — ініціювати власні інструменти для підвищення її інвестиційної привабливості. Спираючись на висновки Бондарчука Н. В. [1], зазначимо, що серед важливих складових механізму впливу органів місцевого самоврядування на інвестиційний клімат слід навести наступні:

- забезпечення прозорості та відкритості управлінських процедур;
- формування локальних програм стимулювання інвестицій;
- розвиток інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури;
- створення спеціалізованих платформ для інвесторів;
- участь у міжнародних проєктах і рейтингах прозорості.

Сучасна ситуація з інвестиційною привабливістю в Україні є складною через наслідки широкомасштабної війни. Інфраструктурні руйнування, загроза безпеці, зростання ризиків для ведення бізнесу та економічна нестабільність істотно погіршили умови для залучення інвестицій. Водночас нові виклики актуалізували питання переосмислення ролі органів місцевого самоврядування у створенні стимулюючого середовища для інвесторів.

Дослідження засвідчують, що за умов війни саме органи місцевого самоврядування стали ключовою ланкою у забезпеченні стабільності на місцях, сприяючи економічній активності через розвиток локальної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу та участь у міжнародних проєктах [2]. Їхня спроможність швидко реагувати на виклики і пропонувати інвесторам

Таблиця 2. Польський досвід розвитку індустріальних парків

Напрямок діяльності	Краків	Вроцлав
Створення робочих місць у спеціальних економічних зонах	Створено понад 38 975 робочих місць у Краківській спеціальній економічній зоні.	Створено понад 65 000 робочих місць у Валбжиській спеціальній економічній зоні.
Система податкових пільг	Диференційована система пільг: рівень податкових звільнень залежить від рівня розвитку регіону. Вищі пільги для менш розвинених регіонів.	Застосовується аналогічний принцип: пільги вищі у регіонах з нижчим рівнем розвитку (наприклад, у східних воєводствах Польщі).
Розвиток інфраструктури	Інвестиції у розвиток доріг, індустріальних парків, забезпечення логістичної доступності територій.	Велика увага приділена модернізації інженерної інфраструктури, будівництву нових об'єктів у межах вільної економічної зони.
Наявність англomовних інвестиційних порталів	Діє англomовний сайт Krakow Technology Park із повною інформацією для інвесторів.	Вроцлав має англomовний інвестиційний портал із відкритими даними для іноземних компаній.
Активна міжнародна промоція	Регулярна участь міста у міжнародних виставках (наприклад, Expo Real у Німеччині) та інвестиційних форумах.	Активна участь у виставках, форумах, партнерських програмах із залучення інвесторів до індустріальних парків.

Джерело: побудовано авторами, джерело [2].

реальні можливості визначає конкурентоспроможність громад на новому етапі повоєнної відбудови.

Водночас спостерігається суттєве розшарування між громадами щодо рівня готовності до роботи з інвесторами. Основними бар'єрами залишаються недостатня прозорість, відсутність професійних команд супроводу інвестиційних проєктів, брак англomовних інформаційних ресурсів та слабкий розвиток індустріальних парків і кластерних об'єднань [8].

Прикладом ефективної роботи у сфері залучення інвестицій є діяльність Львівської та Вінницької міських рад, у цих містах впроваджено цілісну стратегію розвитку інвестиційної привабливості (табл. 1) [2]; [11].

Досвід Львова та Вінниці демонструє реалізацію комплексної стратегії розвитку інвестиційної привабливості на місцевому рівні, поєднуючи розвиток інфраструктури, пільгове оподаткування, прозорість управління та активне просування громади та є запорукою успішного залучення інвестицій навіть у кризових умовах. Зазначені міста можуть бути прикладом для інших громад України у процесі повоєнного відновлення та економічного зростання. Попри значні зусилля місцевої влади, механізми державної підтримки в Україні (наприклад, пільги для учасників індустріальних парків) поки що залишаються малоефективними через відсутність належного фінансування та бюрократичні обмеження [3].

Для порівняння звернемося до досвіду Польщі, зокрема Кракова та Вроцлава (табл. 2). У Польщі одним із ключових інструментів залучення інвестицій стали вільні економічні зони, що передбачають значні податкові пільги та гнучке регулювання на регіональному рівні. Досвід Кракова та Вроцлава показує, що створення сприятливого середовища через такі механізми забезпечує високу інвестиційну активність: у спеціальній економічній зоні Кракова створено понад 38 тисяч робочих місць, а у Валбжиській зоні Вроцлава — понад 65 тисяч [2].

Досвід Кракова та Вроцлава доводить, що поєднання ефективної системи податкового стимулювання, розвитку якісної інфраструктури, інформаційної відкритості та активної міжнародної промоції дає змогу суттєво збільшити обсяги залучених інвестицій навіть у складних геополітичних умовах. Українські громади можуть адаптувати ці підходи, враховуючи специфіку свого економічного та безпекового середовища. Порівняльний аналіз свідчить, що українським громадам доцільно

брати до уваги ці елементи для власної моделі розвитку інвестиційної привабливості.

Незважаючи на певні позитивні зрушення, формування сприятливого інвестиційного середовища в українських громадах залишається складним завданням. Основні проблеми, які гальмують розвиток інвестиційної привабливості на місцевому рівні, можна окреслити наступним чином:

1. Недостатня ефективність державних стимулів. Попри прийняття законодавчих актів, які передбачають систему пільг для учасників індустріальних парків (зокрема, компенсацію витрат на підключення до інфраструктури, податкові та митні пільги), їхня реалізація в Україні залишається надзвичайно обмеженою. Як свідчить практика, станом на 2024 рік лише кілька індустріальних парків мають резидентів, що фактично користуються законодавчо передбаченими пільгами. Основними причинами є відсутність реального фінансування програм підтримки на державному рівні, тривалі затримки у прийнятті необхідних підзаконних актів, а також складні та бюрократичні процедури доступу до пільг [4].

2. Відсутність системної роботи з інвесторами на місцях. Однією з найсерйозніших проблем є нерозвиненість інституційної інфраструктури супроводу інвестиційних проєктів у громадах. Більшість органів місцевого самоврядування не мають окремих відділів або команд, які спеціалізуються на залученні інвестицій, роботі з потенційними інвесторами та супроводі інвестиційних угод, що призводить до ускладненої комунікації, відсутності персоналізованого підходу до кожного інвестора, втрати довіри та зменшення шансів на успішне укладання інвестиційних угод [5].

3. Недостатня відкритість і прозорість органів місцевого самоврядування. Проблема прозорості управління залишається актуальною для багатьох українських громад. Незважаючи на позитивний досвід міст, що входять до топових позицій рейтингу прозорості (Львів, Вінниця), у середньому по Україні спостерігається низький рівень відкритості бюджетної інформації, ухвалення регуляторних актів без належного громадського обговорення, обмежений доступ до інформації про земельні ділянки та об'єкти для інвестування. Низька прозорість безпосередньо знижує рівень довіри інвесторів і негативно впливає на репутацію громад на міжнародному рівні [6].

4. Брак англомовних інформаційних ресурсів для інвесторів. Іноземні інвестори часто стикаються з труднощами у доступі до релевантної інформації через відсутність англомовних сайтів муніципалітетів або їхню фрагментарність. Лише обмежена кількість українських громад має англомовні портали, де інвестори можуть ознайомитися з доступними об'єктами, податковими умовами, процедурами реєстрації бізнесу та діючими інвестиційними програмами. Водночас у Польщі наявність спеціалізованих англомовних платформ типу "Invest in..." є обов'язковим елементом роботи з інвесторами [7].

5. Відсутність гнучких фінансових механізмів стимулювання інвестицій. У системі стимулювання інвестицій в Україні застосовується уніфікований підхід без врахування регіональних відмінностей, і це означає, що рівень пільг для інвесторів однаковий незалежно від того, чи розташована громада у відносно безпечному регіоні, чи на території, яка постраждала від бойових дій. Такий підхід суттєво знижує інтерес до інвестування у складніших регіонах, натомість у Польщі, як приклад ефективного стимулювання, діє система диференційованих податкових пільг: у бідніших регіонах інвестори отримують суттєвіші податкові знижки, що сприяє більш збалансованому регіональному розвитку [8].

Таким чином, успішне формування інвестиційного клімату потребує не лише державної підтримки, а й активної роботи на місцевому рівні з урахуванням найкращих міжнародних практик. Враховуючи виклики і досвід інших країн, українським органам місцевого самоврядування доцільно впровадити низку заходів для підвищення інвестиційної привабливості:

1. Розвиток інженерно-транспортної інфраструктури є базовою умовою для залучення інвесторів. Без наявності якісних доріг, інженерних мереж, логістичних хабів навіть найпривабливіші земельні ділянки залишаються невикористаними. Львівський досвід доводить: будівництво під'їзних доріг, проведення комунікацій (електроенергії, водопостачання, газопостачання) до промислових зон стимулювало створення індустріальних парків "Сигнівка" та "Рясне-2" навіть за відсутності системної державної підтримки [2]. Важливим є забезпечення: прямого сполучення індустріальних зон із основними транспортними магістралями; підключення до централізованих мереж енергопостачання та водовідведення; облаштування логістичних центрів у безпосередній близькості до промислових територій.

2. Для створення комфортного середовища громади повинні мати можливість самостійно встановлювати податкові пільги для інвесторів, йдеться про: зниження або скасування орендної плати за використання земельних ділянок під індустріальні парки на перші 3-5 років; надання пільг зі сплати податку на нерухоме майно для резидентів парків; встановлення преференцій для муніципальних інвестиційних проектів, наприклад, у сфері "зеленої енергетики" чи високотехнологічного виробництва. Такі інструменти дозволяють громадам гнучко реагувати на зміну кон'юнктури і конкурувати за інвесторів не лише всередині України, а й на міжнародному рівні [8].

3. Формування команд супроводу інвестиційних проектів є обов'язковою умовою успіху, тому рекомендовано: створити відділи або агенції економічного розвитку у структурі міських/обласних рад; забезпечити

підготовку персоналу за міжнародними стандартами залучення інвестицій (IPA standards — Investment Promotion Agencies); запровадити принцип "єдиного вікна" для обслуговування інвесторів: супровід від етапу переговорів до запуску проекту. Такі команди мають не лише надавати консультації, але й активно шукати потенційних інвесторів, організовувати презентації громади на міжнародних платформах, готувати промоційні матеріали англійською мовою.

4. Інформаційна відкритість є критично важливою, для успішної комунікації з міжнародними партнерами громади повинні: створити окремі англомовні розділи на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування; оприлюднювати там актуальні дані про доступні земельні ділянки, вартість оренди, комунікації, пільгові умови, статистику економічного розвитку; публікувати кейси успішних проектів інвестування; забезпечити можливість дистанційного подання інвестиційних заявок онлайн. Використання таких ресурсів допоможе подолати інформаційні бар'єри для іноземних компаній та фондів.

5. Позиціонування громади на міжнародному рівні має прямий вплив на її інвестиційну привабливість, для цього варто: прагнути увійти до міжнародних рейтингів прозорості, відкритості, інвестиційної привабливості (наприклад, рейтинги Transparency International, Doing Business Municipal Ratings); організовувати стенди та презентації на міжнародних виставках інвестиційної тематики (MIPIM, Expo Real); розвивати міський або регіональний бренд із чіткою інвестиційною пропозицією ("Invest in Vinnytsia", "Invest in Lviv" тощо). Зазначений підхід, зокрема участь у інформаційно-комунікаційних заходах, дозволяє громадам безпосередньо налагоджувати контакти із міжнародними інвесторами та фондами розвитку.

6. Використання у вітчизняній практиці та адаптація до умов роботи в Україні зарубіжного досвіду регіональної підтримки інвестицій, зокрема досвіду Польщі із застосування ефективної моделі диференційованої регіональної підтримки, яка проявляється у диференціації податкових знижок в залежності від рівня соціально-економічного розвитку, віддаленості від центру або труднодоступності території, яка потребує інвестицій. Україні доцільно адаптувати цей досвід, встановивши різні рівні підтримки для різних територій залежно від ступеня руйнувань, рівня безробіття, доступності інфраструктури, передбачивши суттєвіші податкові пільги для проектів, що реалізуються у постраждалих регіонах, спростивши процедури отримання пільг шляхом впровадження автоматизованих систем подання заявок і перевірки даних.

Такий підхід дозволить спрямувати інвестиції саме в ті регіони і ті сфери діяльності, де вони потрібні найбільше, що сприятиме вирівнюванню регіонального розвитку країни у повоєнний період [2]; [9].

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити інвестиційну привабливість громад, а й сприятимуть загальній економічній стабілізації України в умовах повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Роль органів місцевого самоврядування у формуванні інвестиційного клімату України в умовах повоєн-

ної відбудови є надзвичайно важливою. Досвід українських міст — Львова і Вінниці — свідчить про те, що на місцевому рівні можливо створити сприятливі умови для інвесторів навіть за обмеженої державної підтримки. Водночас досвід Польщі показує, що поєднання інфраструктурних інвестицій, гнучкої податкової політики та професійного супроводу інвесторів значно підвищує ефективність залучення капіталу.

Основними завданнями органів місцевого самоврядування мають стати розвиток інфраструктури, підвищення прозорості, створення якісних умов для бізнесу та активна промоція своїх громад на міжнародному рівні. Лише комплексна та системна робота в цих напрямках дозволить українським громадам стати повноцінними учасниками глобального інвестиційного процесу у період повоєнного відновлення.

Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі конкретних інструментів адаптації кращих міжнародних практик до українських реалій, розробці регіональних стратегій залучення інвестицій та моніторингу їх ефективності.

Література:

1. Бондарчук Н. В. Удосконалення механізму державного управління інвестиційним розвитком регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 139—143. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2276/2306>. (дата звернення: 26.04.2025).
2. Лях В. М. Вплив органів місцевого самоврядування на формування інвестиційної привабливості громад та територій: аналіз кращих практик України та Польщі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-49>. (дата звернення: 26.04.2025).
3. Бобиль В. В., Режко Д. С. Роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної економічної політики розвитку регіонів в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. DOI: [10.32702/2306-6814.2024.10.50](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.50). (дата звернення: 26.04.2025).
4. Стріяшко Г. М. Публічне управління та інвестиційна безпека в умовах євроінтеграції: роль держави в регулюванні інвестиційних процесів / Стріяшко Г. М., Замрига А. В. // Наукові записки. Серія: Право: зб. наук. пр. — Кропивницький, 2024. — Вип. 16. — С. 343—347. URL <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47578>. (дата звернення: 26.04.2025).
5. Славкова А. А., Колісник Д. Р. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2023. № 56. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081/3004>. (дата звернення: 26.04.2025).
6. Пронь Л. М. Інвестиційна політика та інвестиційний розвиток регіону: сутність та характеристика. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 143-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/22>. (дата звернення: 26.04.2025).
7. Скрипаль А. Інвестування в Україну під час війни. 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://trans.info/ro/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240>. (дата звернення: 26.04.2025).

8. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. — Київ: НІДС, 2023. — 78 с. — DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>. (дата звернення: 26.04.2025).

9. Струніна В. В. Шляхи поліпшення інвестиційного клімату в Україні. Економіка України. 2021. № 9. С. 11—16.

10. Рейтинг прозорості 100 міст України. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://transparentcities.in.ua/transparency-rating>. (дата звернення: 26.04.2025).

References:

1. Bondarchuk, N. V. (2023), "Improving the mechanism of state management of investment development in the region", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 139—143.
 2. Liakh, V. M. (2023), "The influence of local governments on the formation of investment attractiveness of communities and territories: analysis of best practices of Ukraine and Poland", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-49>.
 3. Bobyl, V. V., and Rezhko, D. S. (2024), "The role of local governments in the implementation of state economic policy for the development of regions under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, DOI: [10.32702/2306-6814.2024.10.50](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.50).
 4. Striyashko, H. M., and Zamryha, A. V. (2024), "Public administration and investment security in the context of European integration: the role of the state in regulating investment processes", *Naukovi zapysky. Seriya: Pravo: zb. nauk. pr.*, vol. 16, pp. 343—347, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47578>, (Accessed 26 april 2025).
 5. Slavkova, A. A., and Kolisnyk, D. R. (2023) "Investment attractiveness of Ukraine: realities in wartime conditions and prospects for post-war reconstruction", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3081/3004>, (Accessed 26 april 2025).
 6. Pron, L. M. (2022) "Investment policy and investment development of the region: essence and characteristics", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, T. 33 (72), vol. 6, pp. 143—148, DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU2663-6468/2022.6/22>.
 7. Skrypal, A., (2022) "Investing in Ukraine during war", available at: <https://trans.info/ua>, (Accessed 26 april 2025).
 8. Zhalilo, YA. A., Bakhur, N. V., and Holovka, A. A. (2023), *Terytorial'no-orientovani mekhanizmy stymulivannia investytsij u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy* [Territorially-oriented mechanisms for stimulating investments in the post-war reconstruction of Ukraine], NIDS, Kyiv, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.09>
 9. Strunina, V. V., (2021), "Ways to improve the investment climate in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 9, pp. 11—16.
 10. Transparency International Ukraine (2025), available at: "Transparency rating of 100 cities of Ukraine", <https://transparentcities.in.ua/> (Accessed 26 april 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.*

Я. А. Титаренко,
к. ю. н., Національна академія Служби безпеки України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3062-5664>
К. В. Гибало,
ад'юнкт, Національна академія Служби безпеки України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5538-9840>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.396

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ КОМАНДУВАННЯ СИЛ ЛОГІСТИКИ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ ЗА ДОСВІДОМ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Y. Tytarenko,
PhD in Law, National Academy of the Security Service of Ukraine
K. Gibalo,
Adjunct, National Academy of the Security Service of Ukraine

FEATURES OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE LOGISTICS COMMAND UNITS
FUNCTIONING BASED ON THE LARGE-SCALE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR EXPERIENCE

Актуальність дослідження зумовлена вирішальною роллю військової логістики у забезпеченні стійкості та боєздатності Збройних Сил України в умовах широкомасштабної російсько-української війни. Зростання чисельності війська, розгалужений фронт, постійні удари по складах і комунікаціях, а також інтеграція значних обсягів міжнародної допомоги створили безпрецедентні виклики для Командування Сил логістики. Мета статті полягає у всебічному аналізі трансформації підрозділів Сил логістики Збройних Сил України у 2022–2025 рр., виявленні ключових змін у структурі постачання, цифровізації та організації тилового забезпечення, а також у визначенні основних викликів і напрацьованих способів їх подолання. Методологічною основою дослідження є описово-аналітичний підхід із використанням відкритих офіційних повідомлень, аналітичних матеріалів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, профільних медіа та науково-практичних публікацій. Показано, що за період війни Сили логістики перейшли до мережево-центричної моделі забезпечення, прискорено впровадили інформаційні системи LOGFAS, "Коровай", SAP TMS, маркетплейс DOT-Chain Defence, розгорнули мобільні склади, ремонтно-евакуаційні підрозділи та розширили співпрацю з міжнародними партнерами у сферах постачання й ремонту озброєння. Зроблено висновок, що набутий досвід суттєво підвищив ефективність і живучість логістичної системи Збройних Сил України, однак потребує подальшого доктринального закріплення, стандартизації матеріальної частини та посилення захисту тилової інфраструктури. Практична значимість результатів полягає у їх придатності для подальшого вдосконалення системи логістичного забезпечення Збройних Сил України з урахуванням стандартів НАТО та досвіду війни. Висновки і рекомендації можуть бути використані при підготовці нормативних документів, навчанні офіцерів-логістів та плануванні майбутніх операцій.

The relevance of the study is determined by the decisive role of military logistics in the stability and combat capability of the Armed Forces of Ukraine ensuring in the context of large-scale Russian-Ukrainian war. Unprecedented changes for the Logistics Forces Command caused by the increasing of military forces quantity, extended front-line, permanent attacks on military depots and lines of communication and integration of significant amount of international assistance. The aim of the article is to analyze the transformation of the Armed Forces of Ukraine Logistics units in 2022–2025, to identify the key changes in the structure of delivery, digitalization and organization of rear-area supply, as well as to identify the main changes and elaborated ways to overcome them. The methodological basis of the research is a descriptive-analytical approach. The article is based on unclassified official reports, analytical materials of the Ministry of Defense of Ukraine, the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, specialized media and applied research papers. It was illustrated that during the wartime the Logistics Forces switched to a network-oriented model of supplying, rapidly implemented LOGFAS, "Korovai", SAP TMS information systems, the DOT-Chain Defence marketplace, deployed mobile depots, repair and evacuation units, and expanded cooperation with international partners in the spheres of weapons supply and repair. It is concluded that gained experience significantly increased the efficiency and survivability of the logistics system of the Armed Forces of Ukraine, but it requires further codification as a doctrine, standardization of the material part, and strengthening of the rear infrastructure protection. Practical significance of the results lies in their suitability for further improvement of logistical support of the Armed Forces of Ukraine protection taking into account NATO standards and war experience. The conclusions and recommendations can be used for normative documents elaboration, training of logistics officers, and planning of future operations.

Ключові слова: логістичне забезпечення, Сили логістики, цифровізація, матеріально-технічні засоби, міжнародна допомога, військова логістика.

Key words: logistics, Logistics Forces, digitalization, material and technical resources, international aid, military logistics.

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

Військова логістика є невід'ємним елементом бойового потенціалу армії, від якого залежить безперервність та ефективність бойових дій. У широкомасштабній війні проти України, що триває з 2022 р., значення логістичного забезпечення зросло багаторазово. Перед Збройними Силами України (ЗС України) постає надскладна проблема — в найкоротші терміни нарастити спроможності тилу для стрімко зростаючої за чисельністю армії та забезпечити її потреби в умовах постійної загрози ударами по базах постачання. Початок повномасштабного вторгнення супроводжувався спробами противника паралізувати систему забезпечення — ударами по паливних базах, складах боєприпасів, блокуванням ключових логістичних маршрутів. За таких обставин чітке та безперебійне функціонування підрозділів логістики набуло критичного значення: потрібно було не лише зберегти працездатність наявної тилової структури, але й оперативно перебудувати її під нові

виклики. Від своєчасного підвезення боєприпасів, пального, продовольства, евакуації поранених і ремонту техніки залежав успіх оборонних і наступальних операцій. Таким чином, аналіз досвіду роботи Сил логістики ЗС України в цій війні має важливе наукове і практичне значення — він дозволяє виявити проблемні моменти та знайти оптимальні рішення для підвищення стійкості системи забезпечення війська.

На момент перед вторгненням Україна вже кілька років реалізовувала реформу військової логістики за НАТОвськими стандартами. У 2018 р. було створено єдине Командування Сил логістики (КСЛ) ЗС України шляхом об'єднання розрізнених раніше структур тилу та озброєння [1]. Цей крок усунув дублювання функцій та централізував управління постачанням і технічним обслуговуванням армії. До початку 2022 р. Сили логістики отримали статус окремого роду сил [1], а їхнє Командування було інтегроване в систему логістики НАТО (впроваджувалися сумісні програмні рішення, стандарти обліку тощо) [1]. Попри проведену підготовчу роботу, повномасштабна війна поставила перед логістичною системою України якісно нові завдання, що потребували

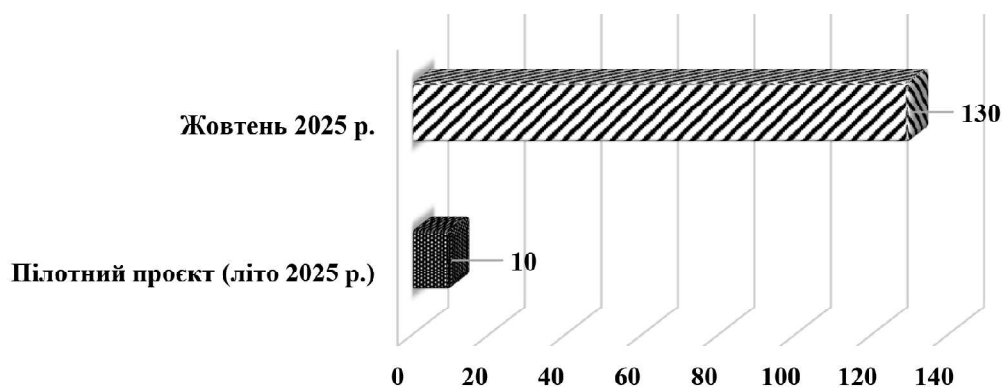


Рис. 1. Залученість бригад до платформи DOT-Chain Defence

негайних нестандартних рішень. Головна проблема поставала в забезпеченні безперебійного постачання військ за умов інтенсивних бойових дій на багатьох напрямках одночасно. Це завдання охоплювало широкий спектр питань від налагодження стійких ланцюгів постачання озброєнь і боєприпасів — до організації харчування, обігріву та медичного забезпечення особового складу в польових умовах. Необхідно було також ефективно розподілити величезні обсяги міжнародної матеріально-технічної допомоги від країн-партнерів, інтегрувавши її в національну систему обліку та розподілу. Отже, проблематика функціонування підрозділів Сил логістики ЗС України в широкомасштабній війні охоплює комплекс організаційних, технологічних і управлінських аспектів, що потребують наукового осмислення та узагальнення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню підвищення ефективності військової логістики України ще до 2022 р. приділяли увагу як практики, так і науковці. Після 2014 р. низка публікацій висвітлювала перехід ЗС України на єдину логістичну систему та імплементацію стандартів НАТО. Так, Проектний офіс реформ МО України у 2016р. презентував інфографіку із запланованими напрямками реформ тилового забезпечення війська — об'єднання структур, запровадження єдиних електронних систем обліку, оновлення підходів до продовольчого та речового забезпечення тощо [2]. У наукових виданнях та на профільних семінарах аналізувався досвід операції Об'єднаних сил і пропонувалися шляхи вдосконалення логістики ЗС України на сучасному етапі [3]. Зокрема, наголошувалося на необхідності впровадження інформаційних систем управління запасами та оперативного планування перевезень [3].

Із початком повномасштабної війни 2022 р. відкритих наукових досліджень з цієї тематики небагато, адже основний масив нової інформації є чутливим і більшість аналізу публікується у форматі оглядів чи новин. Важливим джерелом актуальних даних стали офіційні повідомлення Міністерства оборони України, Генерального штабу ЗС України та спеціалізованих інформаційних ресурсів. Зокрема, тодішній міністр оборони Олексій Резніков у 2022 р. публічно акцентував увагу на впровадженні натовської програми LOGFAS для прозорості та контролю обігу озброєння, отриманого від партнерів

[4]. Восени 2022 р. МО України повідомляло, що для ЗС України підготовлено понад 300 операторів LOGFAS і розгорнуто 350 автоматизованих робочих місць цієї системи від стратегічного рівня до бригади [4] — тобто цифровізація логістики тривала навіть у розпал бойових дій. У статті О. Мазепи (2022) на прикладі наступальної операції механізованої бригади підкреслено, що успіх наступу на пряму залежав від грамотного планування потреб і безперебійної доставки ресурсів на передову [5]. Інший матеріал (О. Шульман, 2022) висвітлює організацію ремонту і обслуговування західної техніки в ЗС України, описуючи створення ремонтних бригад, навчання персоналу за кордоном та труднощі через велику різноманітність озброєння від різних країн [6]. Отже, наявні відкриті джерела показують, що проблеми військової логістики у широкій війні переважно розглядаються в оглядово-практичному руслі. Є лише поодинокі науково-практичні напрацювання (збірники тез, аналітичні довідки), які не здобули широкого розголосу. Все це обумовлює необхідність даного дослідження — узагальнити доступну інформацію, систематизувати досвід та окреслити напрями подальшого вивчення питань логістичного забезпечення ЗС України.

ФОРМУВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей функціонування підрозділів Командування Сил логістики ЗС України в період широкомасштабної російсько-української війни, а також визначення ключових змін у системі логістичного забезпечення, виявлення основних викликів та шляхів їхнього подолання на основі набутого досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація логістики та впровадження стандартів НАТО

Однією з найпомітніших особливостей функціонування Сил логістики ЗС України під час війни стала прискорена цифрова трансформація системи забезпечення. Якщо до 2022 р. перехід на електронні ресурси лише розпочинався, то воєнна необхідність змусила негайно впроваджувати сучасні IT-рішення для обліку, контролю і планування постачання. Ключову роль у цьому відіграло залучення інформаційних систем НАТО, зокрема комплексу Logistic Functional Area Services (LOGFAS). Ця платформа використовується в Альянсі

Таблиця 1. Цифрові рішення, впроваджені в логістиці ЗС України під час війни, та їх призначення

Цифрове рішення	Призначення та ефект для логістики ЗС України
LOGFAS (НАТО)	Облік і планування постачання; прозорий контроль руху озброєння (зокрема, отриманого від партнерів) [4]
“Коровай”	Електронна система заявок на матеріальні ресурси; підвищення прозорості та оперативності розподілу
DOT-Chain Defence	Онлайн-маркетплейс для потреб військ (насамперед БПЛА); скорочення термінів доставки з місяців до ~10 днів [7]
SAP ERP / TMS	Автоматизація обліку майна і перевезень; оптимізація транспорту (швидкість доставки ↑, витрати пального ↓ ~15%) [8]

з 1995 р. і дозволяє збирати та обробляти дані для підтримки логістичних операцій. Українська армія почала освоювати LOGFAS ще до війни, але максимально активно — вже під час бойових дій. За офіційними даними МО України, LOGFAS розгорнуто на всіх рівнях від Генерального штабу ЗС України до бригад, що забезпечує прозорість і контроль за переміщенням озброєння та техніки, у тому числі отриманих як міжнародна допомога [4]. Паралельно МО України впровадило систему “Коровай” для електронної обробки заявок військових частин на матеріальні ресурси, яка доповнює LOGFAS та підвищує прозорість розподілу поставок.

У 2023—2025 рр. з’явився інноваційний підхід до постачання озброєнь — цифровий маркетплейс DOT-Chain Defence. Ця платформа, розроблена МО України спільно з ІТ-фахівцями, перетворила забезпечення на прозорий онлайн-процес. Бойові підрозділи самостійно формують через електронний каталог замовлення на потрібні їм засоби (наприклад, дрони), а Державний оператор тилу та Агенція оборонних закупівель гарантують фінансування і швидку доставку без зайвої бюрократії. За даними МО України, така модель скоротила середній термін постачання БпЛА з кількох місяців до ~10 днів [7]. Кількість бригад ЗС України, підключених до платформи DOT-Chain Defence, наведена на рис. 1.

Як бачимо кількість залучених до платформи бригад зросла з 10 (пілотний проєкт влітку 2025 р.) до 130 у жовтні 2025 р., що демонструє стрімке масштабування цифрового інструменту. За перші два місяці роботи через DOT-Chain Defence замовлено і доставлено понад 45 тисяч одиниць безпілотної та радіоелектронної техніки різних типів [7] — колосальний обсяг, що підтверджує ефективність цифрових рішень у забезпеченні військ. Подібні сервіси підвищують швидкість і адресність поставок, мінімізують людський фактор і зловживання, а також надають командуванню актуальні дані про реальні потреби підрозділів.

Ще один напрям цифровізації — інтеграція сучасної ERP-системи на базі SAP. У 2023 р. МО України разом із КСЛ та Генеральним штабом ЗС України розпочали впровадження програмного забезпечення SAP для автоматизації обліку майна, управління запасами, ремонту та перевезень [8]. Зокрема, у Сухопутних військах запущено пілотний проєкт Transportation Management System (TMS) на базі SAP для оптимізації використання транспортних засобів. За оцінками командування, впровадження TMS дозволить скоротити час доставки

вантажів у кілька разів і зменшити витрати пального приблизно на 15% [8]. Ця система автоматизує весь цикл військових перевезень: від подання заявки тиловиком бригади — до відстеження доставки вантажу в реальному часі. Підходи, аналогічні провідним комерційним логістичним компаніям, адаптовані до бойових умов (з урахуванням питань безпеки та терміновості) [8]. Загалом впровадження рішень SAP в логістиці ЗСУ вже дало конкретний ефект: час обробки логістичних заявок скорочено з кількох тижнів до 2—3 днів, сотні військових частин перейшли на електронний облік майна і запчастин, на складах замість паперових журналів почали використовувати сканери [8]. Таким чином, цифрові нововведення наблизили українську систему забезпечення до стандартів НАТО: подібні ERP-рішення застосовуються у 28 країнах-членах Альянсу [8] (табл. 1).

Повномасштабна війна виступила каталізатором цифрової трансформації військової логістики України. За вкрай стислі терміни було впроваджено те, на що в мирний час знадобилися б роки: інформаційні системи обліку (LOGFAS, Коровай), електронні сервіси для закупівель і розподілу (DOT-Chain Defence), автоматизоване управління перевезеннями (SAP TMS) тощо. Це підвищило прозорість та оперативність поставок і заклало основу для подальшого розвитку “смарт-логістики” ЗС України на базі великих даних та мережевих технологій.

Зміни у структурі постачання та організації тилу

Досвід війни зумовив суттєві зрушення в організації побудові системи постачання ЗС України. Підрозділи Командування Сил логістики продемонстрували здатність гнучко перебудовувати логістичні потоки відповідно до обставин. Один із ключових трендів — посилення децентралізації та автономності нижчих ланок у забезпеченні. Якщо раніше постачання організовувалося здебільшого централізовано “згори донизу” (через великі бази і склади), то у бойових умовах дедалі більшого значення набуває забезпечення “від потреб підрозділу”. Вищезгаданий маркетплейс DOT-Chain є прикладом цього тренду: бригади отримали інструмент самостійно впливати на номенклатуру і обсяги поставок, формуючи замовлення під свої завдання. Аналогічно, у системі речового забезпечення МО України запровадило електронні каталоги, за якими військові частини можуть обирати потрібне спорядження та одяг від затверджених постачальників. Це свідчить про перехід до більш гнучкої, потребоорієнтованої моделі логістики, у якій центр визначає стандарти і надає ресурси, але конкретний запит формує кінцевий споживач на передовій.

Не менш важливими стали організаційно-штатні зміни в самих Силах логістики. Як зазначалося, на початок війни логістику виокремили в окреме командування з єдиною вертикаллю управління, і ця реформа довела ефективність: об'єднання служб тилу та озброєння під одним керівництвом спростило координацію постачання боєприпасів, палива, продовольства, ремонту техніки тощо [1]. Протягом 2022—2023 рр. відбулося нарощування чисельності й можливостей логістичних підрозділів. Були розгорнуті нові бригади і батальйони логістики в складі оперативних командувань, створено додаткові польові склади, розширено парк транспортних засобів. За відкритими даними, на озброєння Сил логістики надійшли сучасні вантажівки (наприклад, Daewoo Novus), паливозаправники на шасі Renault, мобільні майстерні для ремонту техніки поблизу передової [8]. Значну частину цієї техніки отримано як міжнародну допомогу або закуплено коштом союзників (докладніше про це — у розділі про партнерів). Нові транспортні засоби помітно підвищили мобільність забезпечення: приміром, потужні іноземні бензовози дозволили оперативно підвозити пальне в райони бойових дій, що критично для маневреності військ.

Одним із уроків війни стало усвідомлення необхідності розосередження запасів і створення гнучкої системи складів. Великі стаціонарні бази постачання виявилися вразливими для високоточної зброї противника (ракетних ударів, дронів-камікадзе). Тому командування перейшло від кількох великих арсеналів до мережі менших розподілених пунктів, у тому числі пересувних. Паливно-мастильні матеріали, боєприпаси, продовольство тощо тепер зберігаються у більш розосередженому вигляді — часто ближче до лінії бойового зіткнення, але добре замаскованими та захищеними інженерними укриттями. Такий підхід підвищує живучість логістичної системи: навіть у разі знищення окремого складу втрачають локальними і не зупиняють постачання цілого напрямку. Звісно, розосередження потребує ефективного управління запасами і перевезеннями, чому сприяли згадані цифрові системи (LOGFAS дає змогу відстежувати наявність і рух запасів в різних локаціях у режимі реального часу).

Війна також стимулювала модернізацію матеріально-технічної бази тилу. Розгорталися додаткові польові пункти харчування, мобільні лазне-пральні комплекси, електрогенератори для автономного живлення. Наприклад, було закуплено сучасні модульні польові кухні та рефрижераторні причеми для зберігання і перевезення продуктів [8]. Це значно підвищило якість харчування бійців у польових умовах, особливо на віддалених позиціях: завдяки модульним кухням військові отримують гарячу їжу фактично на передовій, що позитивно впливає на моральний стан та боєздатність підрозділів. Аналогічно вирішено питання побутового обслуговування: мобільні лазні та пральні періодично приїждять на передову, даючи особовому складу можливість помитися і випрати одяг. Таким чином, логістичні підрозділи опікуються не лише "залізом" і боєприпасами, а й повсякденними потребами військовослужбовців, що раніше меншою мірою входило до їх завдань.

Отже, за час війни структура військової логістики стала більш мережево-центричною, адаптивною

та стійкою. Посилилася взаємодія між різними рівнями (стратегічним, оперативним, тактичним), водночас розширено повноваження нижчих ланок у визначенні власних потреб. Появилися нові організаційні елементи — мобільні склади, ремонтні бригади "на колесах" тощо — які раніше не були настільки затребувані. Усе це дозволило Силам логістики підтримувати війська навіть у вкрай динамічній і небезпечній обстановці.

Виклики тилового забезпечення

Безпрецедентні масштаби війни породили для логістики і безпрецедентні виклики. Серед основних проблем, з якими зіткнулися підрозділи забезпечення, можна виділити такі:

1. Колосальні обсяги забезпечення та різноманітність номенклатури

На початку вторгнення чисельність сил оборони різко зросла за рахунок мобілізації, формування бригад ТрО та добровольчих частин. Забезпечення десятків тисяч військових озброєнням, амуніцією, одягом і харчуванням стало одним із найскладніших завдань. Перші місяці критично важливу роль відіграли волонтери, які оперативно закривали нагальні потреби, але згодом основний тягар ліг на Командування Сил логістики, що інтегрувало різні канали допомоги у централізовану систему обліку.

Країни-партнери почали постачати значні обсяги нелетальних засобів: Ісландія передала бензовози, комплект зимового одягу та мобільний шпиталь, інші держави — вантажівки, пальне, засоби зв'язку, медичне майно. Масштаб і різноманітність техніки різко ускладнили облік та ремонт: у підрозділах одночасно з'явилися десятки моделей машин, артилерійських систем і калібрів. Навіть гаубиці одного калібру від різних країн мали відмінні двигуни й електроніку, що робило постачання запчастин окремих викликом. Забезпечення такої номенклатури вимагало підтримання великих запасів комплектуючих або їх термінового замовлення за кордоном, що суттєво збільшувало навантаження на логістичні служби.

2. Загроза логістичним комунікаціям

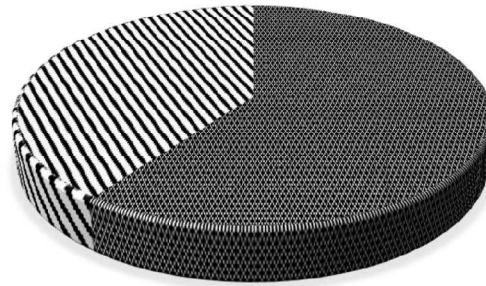
Противник цілеспрямовано намагався паралізувати систему постачання ударами по складах пального, артилерійських арсеналах і залізничних вузлах. Відомі удари по нафтобазах у Луцьку, Львові, Кременчузі та дубонації складів на Луганщині стали серйозним випробуванням. На окремих напрямках ворог намагався оточити українські сили, як у Маріуполі.

Ключовим рішенням стало розосередження запасів і перехід до мережі малих мобільних складів, які постійно переміщувалися. Запаси перестали концентрувати на великих стаціонарних базах, що зменшило вразливість до ракетних ударів. Підвезення дедалі частіше здійснювали "з коліс" — невеликими партіями безпосередньо під запит бригад. Це потребувало високого рівня координації та чіткої пріоритезації: першочергові вантажі доставляли негайно, інші чекали безпечнішого часу. Цифрові системи, насамперед SAP TMS, оптимізували маршрути і графіки руху колон [8].

3. Часовий фактор і значні відстані

На відміну від локальних бойових дій 2014—2021 рр., сучасна війна охоплює простір у сотні кілометрів. Під

Ремонт на базах
40%



Польовий
ремонт
60%

Рис. 2. Розподіл відновлення техніки (I півріччя 2024 р.)

Таблиця 2. Головні виклики військової логістики та підходи до їх подолання (2022–2023 рр.)

Основний виклик (проблема)	Підходи до подолання (рішення)
Різке зростання потреб та різномірність техніки	Інтеграція волонтерської і союзницької допомоги в офіційну систему постачання; налагодження постачання запасних частин і боєприпасів до різних зразків озброєння; підготовка персоналу під нову техніку
Загроза ударами по тилових комунікаціях	Розосередження складів і запасів; розгортання мережі менших мобільних пунктів постачання; гнучке планування маршрутів перевезень; “підвезення з коліс” малими партіями; сувора пріоритизація критичних вантажів
Великі відстані та високий темп операцій	Оперативне пересування баз постачання ближче до передової; формування мобільних колон забезпечення, що рухаються слідом за військами; підтримання резервів на декілька діб; нічні конвої для зниження ризиків; використання всіх видів транспорту (залізничні, гусеничні транспортери) залежно від сезону
Нестача спеціалістів, складність ремонту	Прискорене навчання технічного персоналу (ремонтників) за кордоном на техніці НАТО, залучення іноземних інструкторів, розгортання виїзних ремонтних бригад на передовій, створення ремонтних хабів за межами України у співпраці з союзниками, забезпечення запасними частинами та документацією від виробників

час контрнаступу на Харківщині восени 2022 р. логісти мали швидко пересувати точки постачання вперед, забезпечуючи війська паливом і боєприпасами практично безперервно. Частини, що просувалися на десятки кілометрів уперед, повинні були мати автономний запас на 2-3 доби, тоді як тилові колони постійно рухалися слідом за ними.

Значне плече підвезення ускладнювалося мінною небезпекою, загрозою диверсій і погодними умовами. Взимку короткий світловий день та ожеледиця уповільнювали доставку. Одним із рішень стало масове застосування нічних перевезень: колони рухалися в темну пору доби, що зменшувало ризик ураження з повітря і дозволяло до ранку забезпечити підрозділи всім необхідним.

4. Людський фактор і ремонт техніки

Війна різко загострила проблему нестачі кваліфікованих фахівців, особливо для обслуговування західних зразків озброєння. Сотні одиниць іноземної артилерії, бронетехніки та ППО потребували майстрів, здатних виконувати ремонт прямо у зоні ведення бойових дій. Командування Сил логістики разом із партнерами організувало прискорені курси для українських інженерів у країнах НАТО [6], де вони вивчали специфіку різних систем та отримували доступ до технічної документації та практик забезпечення запасними частинами.

Паралельно розгорталися виїзні ремонтні бригади, здатні проводити оперативний ремонт за кілька кіло-

метрів від передової. Якщо відновлення на місці було неможливим, техніку евакуювали на ремонтні бази. Завдяки цьому лише за перше півріччя 2024 р. повернуто в стрій понад 2500 одиниць техніки, з них понад 1500 — у зоні бойових дій [8], розподіл у відсотковому відношенні наведено на рис. 2.

Отже, приблизно 60 % техніки було відремонтовано силами польових бригад (виїзні майстерні на передовій), решта 40 % — на стаціонарних ремонтних базах. Такий обсяг ремонтів став можливим завдяки підвищенню майстерності персоналу і оптимізації ремонтних процесів.

Головні виклики військової логістики та підходи до їх подолання наведені у табл. 2.

Підсумовуючи, Сили логістики ЗСУ зіткнулися з винятково складними викликами під час війни, проте змогли їх подолати ціною швидкого навчання, гнучкого управління та мужності особового складу. Це стало можливим завдяки тісній координації всіх елементів системи забезпечення і готовності впроваджувати інновації буквально "на марші".

Адаптація логістичних підрозділів до бойових умов Широкомасштабна війна продемонструвала високу здатність української військової логістики до адаптації. Підрозділи КСЛ ЗС України не лише виконували свої прямі обов'язки, а й творчо розв'язували нестандартні завдання, продиктовані динамічною обстановкою. Розглянемо декілька характерних прикладів такої адаптації на практиці:

Мобільність і гнучкість. Логістичні частини стали набагато більш рухливими. Якщо в минулому тиліві підрозділи дислокувалися відносно стаціонарно в глибокому тилу, то тепер сформовано мобільні логістичні групи, здатні оперативно висуватися вперед слідом за наступаючими військами або маневрувати між різними ділянками фронту. До складу таких груп входять автоколонни з паливом і боєприпасами, пересувні ремонтні майстерні, евакуаційні тягачі. Вони фактично виконують роль "кочових баз постачання", доставляючи ресурси безпосередньо в райони зосередження військ. Це стало можливим завдяки наявності сучасного автотранспорту та злагодженій роботі органів планування перевезень. Як результат — українські війська здобули більшу оперативну автономність: вони менше залежать від стаціонарних баз, оскільки тил сам приїздить до них. Особливо це проявилось під час стрімких наступів (Харківського, Херсонського у 2022 р.), коли логістика змогла дуже швидко перебазуватися ближче до нових рубежів, забезпечивши подальше просування військ.

Польовий ремонт і евакуація техніки. В умовах інтенсивних боїв виникла потреба максимально швидко повертати в стрій пошкоджену техніку. У структурі Сил логістики були розгорнуті виїзні ремонтні бригади з мобільними майстернями. Вони працюють безпосередньо "в полі", часто за кілька кілометрів від лінії зіткнення, де проводять діагностику і оперативний ремонт машин, що вийшли з ладу. Якщо ремонт на місці неможливий — підключається евакуаційна служба: броньовані ремонтно-евакуаційні машини (БРЕМ) або важкі тягачі витягують підбиту техніку і доставляють її до найближчого ремонтного хабу у тилу. У взаємодії з інженерними підрозділами логісти швидко відновлюють пошкоджену дорожню інфраструктуру для проходу евакуаційної техніки. Така організація дозволила значно скоротити час між виведенням техніки з ладу і її поверненням у бій — інколи ремонти виконуються за лічені дні. Як згадувалося, понад 1500 одиниць техніки було відновлено безпосередньо "на передку" лише за півроку 2024 р. [8], що є показником ефективності польового ремонту.

Забезпечення життєдіяльності військ у полі. Командування логістики приділило велику увагу тому, щоб війська навіть у польових умовах отримували необхідні послуги — харчування, лазне-пральне обслуговування, місця для відпочинку. Були розроблені графіки роботи мобільних лазне-пральних комплексів (МЛПК): вони за можливості раз на тиждень приїздили у визначені райони, даючи особовому складу помитися і випрати одяг. Це важливо не лише з гігієнічної, а й з моральної точки зору, підтримує бойовий дух. Інший аспект — забезпечення військ теплом та укриттями. Тиліві служби заздалегідь заготовляють і розвозять дрова, вугілля, буржуйки та інше обладнання для обігріву позицій взимку. Також облаштовуються бліндажі, укриття, опалювані намети в районах відведення, де особовий склад може перепочити. Ця робота не знімає з логістики її основних задач, але доповнює їх, перетворюючи тиліві підрозділи на повноцінну службу забезпечення усіх потреб війська.

Адаптація до бойового ритму. Логістика навчилася працювати синхронно з бойовими частинами, підлаштовуючись під темп операцій. Якщо планується наступ

чи контратака — тил завчасно накопичує матеріальні резерви, прораховує маршрути підвезення, формує резерви транспорту. Під час оборонних операцій — навпаки, створюються укріплені запаси на випадок оточення, відпрацьовуються сценарії повітряного постачання (аж до скидання вантажів із БПЛА чи парашутним способом). Підрозділи забезпечення діють проактивно, виходячи з прогнозу розвитку ситуації. Наприклад, при обороні міст, яким загрожує оперативне оточення (як Бахмут узимку 2023 р.), логісти заздалегідь завозили туди додаткові боєкомплекти, продовольство, ліки, щоб гарнізон міг триматися автономно. Інший приклад — весняне бездоріжжя: знаючи, що ґрунтові дороги розкиснуть, тиліві служби максимально використали залізницю та гусеничні транспортери до настання розмокання, а на період розтанення зробили ставку на легкі всюдихідні машини для довезення критичних вантажів. Така гнучкість і здатність прогнозувати наперед стала відмінною рисою української військової логістики, що відзначають і закордонні спостерігачі.

Взаємозамінність та крос-функціональність персоналу. Війна змусила логістів опановувати суміжні навички, виходячи за рамки вузьких спеціальностей. Солдати і офіцери тилу нерідко потрапляли під ворожий вогонь і змушені були обороняти колони, охороняти склади — тобто діяти як бойові підрозділи. З іншого боку, через втрати хтось мусив перебирати на себе додаткові обов'язки. У результаті зросла універсальність військових логістів: водії за потреби ставали механіками, інтенданти організовували оборону об'єктів, зв'язківці керували навантаженням вантажів тощо. Це підвищило стійкість системи в цілому: навіть при вибутті окремих ланок інші могли підхопити їхні задачі. Здобутий досвід багатофункціональності слід закріпити у програмах підготовки, аби надалі логістична система будувалася максимально гнучкою і живучою.

Отже, адаптивність стала однією з головних рис діяльності підрозділів Сил логістики ЗСУ у цій війні. Швидка зміна планів, експерименти з новими підходами, навчання "на ходу" — все це дозволило матеріально підтримувати військо в найскладніших умовах. Набутий досвід адаптації має бути відображений у доктринальних документах і навчальних програмах, щоб у майбутньому логістична система від початку вибудовувалася як максимально гнучка, живуча та здатна до самовдосконалення.

Взаємодія з міжнародними партнерами у сфері логістики

Повномасштабна війна поставила Україну в ситуацію значної залежності від зовнішньої допомоги — як летальної (озброєння), так і нелетальної (техніка, паливо, амуніція тощо). Тому ефективна співпраця з країнами-партнерами стала для Сил логістики одним із пріоритетних напрямів. Ця взаємодія відбувалася у кількох вимірах:

Координація постачань та облік міжнародної допомоги. Україна спільно із західними союзниками створила механізми координації військових постачань (формат "Рамштайн" та ін.). Для українських логістів це означало необхідність забезпечити чіткий облік отриманого майна і прозорий розподіл його між підрозділами. Використання системи LOGFAS та електронних реєстрів

дало змогу надавати партнерам повну звітність про використання зброї та техніки, запобігати нецільовому використанню чи втратам. За інформацією МО України, впровадження LOGFAS і "Коровай" гарантувало належний контроль над західними поставками і дозволило планувати їх застосування з урахуванням наявних національних запасів [4]. Це, своєю чергою, зміцнило довіру партнерів і стало аргументом на користь продовження та розширення допомоги. Наприкінці 2022 р. в Україні вже функціонувала розгалужена система обліку допомоги країн-партнерів, інтегрована в загальне логістичне планування ЗС України.

Створення спільної ремонтно-логістичної інфраструктури. Деякі види ремонту озброєння, особливо високоточної техніки та бронемашин західного виробництва, було важко здійснювати в Україні через брак обладнання або з міркувань секретності. Виходом стало розгортання мережі ремонтних центрів за кордоном, поблизу українського кордону, де українська техніка обслуговується за участю іноземних фахівців. У 2022—2023 рр. такі хаби створено, зокрема, у Польщі та Словаччині. Відомо про ремонтний центр у словацькому місті Міхаловце для обслуговування німецьких САУ "Panzerhaubitze 2000" та іншої техніки, а також про плани НАТО відкрити великий логістично-ремонтний центр у Жешуві (Польща) [9]. Місто Жешув загалом стало ключовим транспортно-логістичним вузлом допомоги Україні — там зосереджені перевалочні склади, є аеропорт, куди прибувають вантажні літаки США та інших союзників [9]. На цьому хабі постійно присутній міжнародний військовий контингент, який забезпечує оперативне відправлення вантажів через кордон. Для Сил логістики ЗС України співпраця з такими центрами означає швидше відновлення боєздатності техніки: важкі машини (танки, САУ тощо) відправляються на ремонт до Польщі і повертаються справними, не займаючи ресурси наших внутрішніх ремонтних баз. Паралельно, як згадувалося вище, відбувається навчання українських ремонтників — вони працюють у тих же центрах разом із колегами з НАТО, переймаючи їхній досвід [6]. Отже, міжнародна кооперація в логістиці підвищує спроможність України утримувати свій парк озброєння у боєздатному стані.

Матеріально-технічна підтримка тилу. Значну частину нагальних потреб тилового забезпечення закрити саме міжнародний компонент. Крім зброї, країни-партнери постачали величезні обсяги транспорту (військові вантажівки, позашляховики, санітарні машини), пального і мастил, спорядження, засобів індивідуального захисту, медичного обладнання. Наприклад: Латвія передала Україні десятки вантажівок та сотні тонн пального; Канада — військові вантажівки та запчастини до них; ряд країн ЄС надали польові шпиталі, генератори тощо. Усе це потребувало прийому, розподілу і доставки кінцевим споживачам на передовій. Сили логістики організували чітку взаємодію з Державною прикордонною службою та іншими відомствами для швидкого митного оформлення гуманітарних вантажів і їх транзиту всередині країни. Були налагоджені маршрути конвоїв від західного кордону до центральних логістичних баз, звідки допомога розподілялася далі на передову. Цей процес

тривав цілодобово упродовж багатьох місяців, і українська логістика витримала це навантаження. Показово, що починаючи з 2022 р. українська армія суттєво оновила свій автопарк саме завдяки партнерській допомозі. Так, за даними МО України, до "арсеналу" Сил логістики у 2022—2023 рр. увійшли паливозаправники на базі Renault (європейського виробництва), які були вкрай потрібні війську і негайно почали доставляти паливо на передову, вирішивши проблему браку такої техніки.

Обмін досвідом та консультативна допомога. Країни-партнери допомагали Україні не лише матеріально, а й знаннями. До нашої логістичної системи були залучені західні радники (у рамках навчальних програм, тренінгів), які ділилися найкращими практиками планування тилу, управління запасами, реагування на типові проблеми. Ці консультації, а також вивчення іноземного досвіду, допомагали ухвалювати оптимальні рішення. Набутий під час війни досвід української логістики також викликає інтерес у країн-партнерів — його вже зараз вивчають у контексті підвищення стійкості логістичних систем НАТО.

Підсумовуючи, міжнародна підтримка стала одним із наріжних каменів української військової логістики у цій війні. Без неї було б неможливо забезпечити потреби настільки великого війська і підтримувати високий темп операцій. Сили логістики успішно інтегрували іноземну допомогу у свою систему — від електронного обліку до спільних ремонтів — що значно підвищило їхню ефективність. Цей досвід взаємодії є унікальним і корисним не лише для України, а й для країн-партнерів, оскільки продемонстрував нові форми партнерства у воєнній логістиці, які можна застосувати і в інших кризових ситуаціях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз досвіду функціонування підрозділів КСЛ ЗС України в період широкомасштабної російсько-української війни дозволяє зробити низку важливих висновків. Передусім, підтвердилася ключова роль логістики як "артерії" війська: без ефективного тилового та матеріально-технічного забезпечення успішні бойові дії були б неможливими. Українська армія, зіткнувшись із безпрецедентними викликами, спромоглася не лише втримати функціонування логістичної системи, а й якісно її посилити.

По-перше, Сили логістики ЗСУ продемонстрували високу адаптивність і гнучкість.

По-друге, повномасштабна війна дала потужний поштовх цифровізації військової логістики.

По-третє, Україна опанувала безцінний досвід кооперації з союзниками у сфері забезпечення.

Водночас основні проблеми і виклики, з якими зіткнулися Сили логістики, висвітлили напрями для подальшого вдосконалення. Це, зокрема, уніфікація матеріальної частини ЗС України: надмірна різноманітність техніки ускладнює забезпечення, тож у перспективі слід прагнути стандартизації озброєння за натовськими стандартами, щоб спростити логістику. Також залишається актуальним посилення захисту тилових об'єктів від

ударів — потрібно більше уваги приділяти ППО баз постачання, розвитку інженерних укріплень для складів, дублюванню критичних маршрутів постачання. Питання протидії корупційним ризикам у системі постачання теж вимагає постійного контролю та прозорих процедур — війна показала неприпустимість зловживань у логістиці, коли ціна помилки вимірюється життями на фронті.

Перспективи подальших досліджень убачаються в деталізованому аналізі окремих складових логістичного забезпечення ЗС України за досвідом війни. Варто також вивчити досвід використання автоматизованих та безпілотних засобів у логістиці (дрони-доставщики тощо), адже війна вже зараз стимулює появу таких технологій. У стратегічній площині перспективним є аналіз того, як отримані уроки можна імплементувати в довгострокову оборонну політику України: можливо, через створення спільних логістичних командувань з країнами-партнерами, формування регіональних запасів озброєнь, участь України в колективних системах постачання НАТО.

Насамкінець слід підкреслити, що досвід, набутий Силами логістики

ЗС України в 2022—2025 рр., не має аналогів у новітній європейській історії за своїм масштабом та інтенсивністю. Його детальне дослідження й осмислення — запорука того, що логістична система ЗС України продовжить розвиватися, стаючи дедалі ефективнішою, надійнішою і готовою до викликів майбутнього.

Література:

1. Міністерство оборони України. (December 1, 2025,). Сили логістики Збройних Сил України. Міноборони України. URL: <https://mod.gov.ua/pro-nas/sili-logistiki-zbrojnih-sil-ukrayini>.
2. Проектний офіс реформ МОУ. (2016). Реформа ЗСУ: тилове забезпечення — інфографіка. Ukrainian Military Pages. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2016/07/reformy-tyl-infografika.html>.
3. Ляшенко, В. А., & Перелигін, Р. А. (2024). Аналіз особливостей та недоліків переміщення і перевезення угруповань військ (сил) в операціях армій країн-членів НАТО та в Збройних Силах України. Наукові праці ДНДІ ОБТ, (3(21) 2024). URL: <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.21.2024.10>
4. Герасименко, Я. (2022, 8 грудня). Логістику в ЗСУ вдосконалять натівською програмою Logfas. Громадське. URL: <https://hromadske.ua/posts/logistiku-v-zsu-vdoskonalyat-nativskoyu-programoyu-logfas>.
5. Мазепа, О. (2022, 27 листопада). Логістичне забезпечення розпочинається з планування потреб. АрміяInform. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/11/27/logistychne-zabezpechennya-rozpochynayetsya-z-planuvannya-potreb/>.
6. Шульман, О. (2022, 5 серпня). Як у ЗСУ готують ремонтників для натовської техніки. АрміяInform. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/08/05/yak-u-zsu-gotuyut-remontnykiv-dlya-natovskoyi-tehniky/>.
7. Михайлов, Д. (2025, 4 жовтня). Міноборони масштабує маркетплейс DOT-Chain Defence: у жовтні доступ до платформи отримають 130 бригад. Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/1131144-min-oboroni-masstabue-marketplejs-dot-chain-defence-u-zovtni-dostup-do-platformi-otrimaut-130-brigad/>.

oboroni-masstabue-marketplejs-dot-chain-defence-u-zovtni-dostup-do-platformi-otrimaut-130-brigad/.

8. Міністерство оборони України. (2025, 5 травня). Міноборони та Сухопутні війська ЗСУ впроваджують пілот з автоматизації транспортної логістики. URL: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-ta-suhoputni-vijska-zsu-vprovadzhuut-pilot-z-avtomatizacziyi-transportnoyi-logistiki>.

9. Українська правда. (2023, 28 липня). НАТО відкриє логістичний центр у Жешуві для ремонту української техніки — ЗМІ. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/07/28/7413291/>.

References:

1. Ministry of Defence of Ukraine (2025), "Logistics Forces of the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://mod.gov.ua/pro-nas/sili-logistiki-zbrojnih-sil-ukrayini> (Accessed 01 Jan 2026).
2. Ukrainian Military Pages (2016), "Reform of the Armed Forces of Ukraine: Logistics Support — Infographics", available at: <https://www.ukrmilitary.com/2016/07/reformy-tyl-infografika.html> (Accessed 01 Jan 2026).
3. Liashenko, V.A. and Perelyhin, R.A. (2024), "Analysis of the Features and Disadvantages of Movement and Transportation of Troop Groups (Forces) in Operations of the Armies of NATO Member States and in the Armed Forces of Ukraine", *Naukovi pratsi DNDI OVT*, vol. 3 (21) 2024. <https://doi.org/10.37701/dndivsovt.21.2024.10>
4. Herasymenko, Ya. (2022), "Logistics in the Armed Forces of Ukraine to be Improved by the NATO Logfas Program", available at: <https://hromadske.ua/posts/logistiku-v-zsu-vdoskonalyat-nativskoyu-programoyu-logfas> (Accessed 01 Jan 2026).
5. Mazepa, O. (2022), "Logistics Support Begins with Needs Planning", available at: <https://armyinform.com.ua/2022/11/27/logistychne-zabezpechennya-rozpochynayetsya-z-planuvannya-potreb/> (Accessed 01 Jan 2026).
6. Shul'man, O. (2022), "How the Armed Forces of Ukraine Train Repairers for NATO Equipment", available at: <https://armyinform.com.ua/2022/08/05/yak-u-zsu-gotuyut-remontnykiv-dlya-natovskoyi-tehniky/> (Accessed 01 Jan 2026).
7. Mykhajlov, D. (2025), "The Ministry of Defense Scales the DOT-Chain Defence Marketplace: 130 Brigades Will Gain Access to the Platform in October", available at: <https://suspilne.media/1131144-minoboroni-masstabue-marketplejs-dot-chain-defence-u-zovtni-dostup-do-platformi-otrimaut-130-brigad/> (Accessed 01 Jan 2026).
8. Ministry of Defence of Ukraine (2025), "The Ministry of Defense and the Ground Forces of the Armed Forces of Ukraine Implement a Pilot for Transport Logistics Automation", available at: <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-ta-suhoputni-vijska-zsu-vprovadzhuut-pilot-z-avtomatizacziyi-transportnoyi-logistiki> (Accessed 01 Jan 2026).
9. Ukrains'ka pravda. (2023), "NATO to Open a Logistics Center in Rzeszow for Repair of Ukrainian Equipment", available at: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/07/28/7413291/> (Accessed 01 Jan 2026). *Стаття надійшла до редакції 06.01.2026 р.*

С. М. Шевчук,
ад'юнкт, Національний університет цивільного захисту України,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2742-4084>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.405

РОЛЬ І МІСЦЕ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ БЕЗПЕКИ У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

S. Shevchuk,
PhD Student, National University of Civil Protection of Ukraine

THE ROLE AND PLACE OF THE SYSTEM OF ENSURING OF FIRE AND TECHNOLOGICAL
SECURITY IN THE MECHANISM OF THE STATE

У статті визначено роль і місце системи забезпечення пожежної та техногенної безпеки у механізмі управління державою. Зокрема, охарактеризовано сутність та зміст механізму держави; визначено місце системи забезпечення безпеки у надзвичайних ситуаціях у державному механізмі; виокремлено системну природу механізму забезпечення безпеки в галузі цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру.

Показано, що розвиток суспільних відносин у різних сферах життєдіяльності суспільства та держави, ускладнення політичних, соціальних та економічних процесів характеризуються різними протиріччями, пов'язаними з переслідуванням державами певних інтересів у тій чи іншій сфері. Через державний апарат, його органи держава здійснює покладені на неї завдання, чинить помітний вплив на стабілізацію та розвиток суспільного життя, сприяє поглибленню демократії та організованості в країні, процвітанню та благополуччю населення. У певних випадках владні державні функції можуть здійснювати і недержавні організації, якщо вони на те уповноважені державою.

Підкреслено, що функції держави реалізуються через державний механізм, невід'ємною частиною якого у більшості держав у сучасних умовах є системи забезпечення безпеки, у тому числі у сфері захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій.

Зазначено, що поняття "система забезпечення безпеки у надзвичайних ситуаціях" включає два основні аспекти: наявність відповідних структур та певного процесу прийняття і реалізації рішень з цих питань. Система забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях є механізм, що дозволяє перетворити прийняту державою стратегію щодо забезпечення безпеки населення та територій у надзвичайних ситуаціях, а також у галузі цивільного захисту та забезпечення пожежної безпеки у скоординовану діяльність конкретних відомств, громадських об'єднань та громадян.

Визначено, що механізм забезпечення безпеки в галузі цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру та забезпечення пожежної безпеки є системою, що визначає порядок діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, державних, громадських та інших організацій та об'єднань та громадян у контексті забезпечення безпеки країни.

The paper defines the role and place of the system of ensuring of fire and technological security in the mechanism of the state. In particular, the essence and content of the mechanism of the state are characterized; the place of the security system in emergencies in the state mechanism is determined; the system nature of the mechanism of ensuring of security in the field of civil protection, protection of the population and territories from natural and man-made emergencies is allocated.

It is shown that the development of social relations in various spheres of life of society and the state, complications of political, social and economic processes are characterized by various contradictions associated with the persecution by states of certain interests in a particular sphere. Through the state apparatus, its bodies, the state carries out its tasks, has a noticeable impact on the stabilization and development of public life, contributes to the deepening of democracy and organization in the country, prosperity and well-being of the population. In certain cases, governmental functions can be carried out by non-governmental organizations, if they are authorized by the state.

It is emphasized that the functions of the state are realized through the state mechanism, an integral part of which in most states in modern conditions are security systems, including in the field of protection of the population and territories from emergencies.

It is specified that the concept of "security system in emergencies" includes two main aspects: the availability of appropriate structures and a certain process of making and implementing decisions on these issues. The emergency security system is a mechanism that allows to transform the strategy adopted by the state to ensure the security of the population and territories in emergencies, as well as in the field of civil protection and fire security into the coordinated activities of specific departments, public associations and citizens.

It is determined that the mechanism of ensuring security in the field of civil protection, protection of the population and territories from natural and man-made emergencies, ensuring fire security is a system that determines the procedure for the activities of the legislative, executive and judicial authorities, state, public and other organizations and associations and citizens in the context of ensuring of the security of the country.

Ключові слова: механізм управління державою, система, пожежна та техногенна безпека, надзвичайні ситуації.

Keywords: state mechanism, system, fire and technological security, emergencies.

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

Міжнародна обстановка, а також ситуація нестабільності в окремих галузях промисловості, що склалася в Україні на даний момент, показують, що не менш важливими, крім загроз військового характеру, тероризму та економічних криз, є загрози, що проявляються у вигляді надзвичайних подій, та викликані природними або техногенними факторами. Таким чином, інтереси забезпечення безпеки та комплексний підхід до запобігання загроз надзвичайного характеру є одним із найбільш актуальних напрямів у діяльності сучасної держави, і вимагають одноманітного підходу у правовому регулюванні питань безпеки. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом останніх років питання забезпечення пожежної та техногенної безпеки досліджувалися численними вченими, зокрема, такими, як: О. Андріюк, В. Бабас, В. Романюк, Т. Парпан, та ін.

Однак все ще невирішеними залишаються питання з'ясування ролі та місця системи забезпечення пожежної та техногенної безпеки у механізмі держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є визначення ролі та місця системи забезпечення пожежної та техногенної безпеки у механізмі управління державою.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- охарактеризувати сутність та зміст механізму держави;
- визначити місце система забезпечення безпеки у надзвичайних ситуаціях у державному механізмі;
- виокремити системну природу механізму забезпечення безпеки в галузі цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Держава є головним суб'єктом забезпечення безпеки виходячи з її сутності: держава здійснює свої функції у сфері забезпечення безпеки через органи законодавчої, виконавчої та судової влади; законодавча влада від імені держави розробляє та вводить у дію систему правових норм, що регулюють суспільні відносини у сфері безпеки; вищі державні органи визначають основні напрямки діяльності всіх органів державної влади та місцевого самоврядування в цій галузі, формують або перетворюють органи забезпечення безпеки та механізм контролю та нагляду за їх діяльністю, виділяють їм відповідні сили та засоби [1; 4].

Функції держави реалізуються через державний механізм, невід'ємною частиною якого у більшості держав у сучасних умовах є системи забезпечення безпеки, у тому числі у сфері захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій. Розвиток суспільних відносин у різних сферах життєдіяльності суспільства та держави, ускладнення політичних, соціальних та економічних процесів характеризуються різними протиріччями, пов'язаними з переслідуванням державами певних інтересів у тій чи іншій сфері. Переслідувані інтереси багато в чому зумовлені намірами однієї держави чи групи держав займати домінуюче становище у сферах геополітики та економіки, що мають стратегічне значення. Разом із тим, для зазначених явищ слід вважати характерним високий ступінь схильності до загроз різного виду, оскільки процеси, спрямовані на реалізацію заходів для досягнення тих чи інших державних інтересів, відбуваються, як правило, у взаємодії з навколишнім середовищем, що включає в себе як сприятливі, так і несприятливі умови. Ця обставина багато в чому визначає прояв підвищеного інтересу держави до стану захищеності від різноманітних загроз, що мають різні джерела походження, та здатні впливати на всі сфери життєдіяльності [2; 5].

Здійснюючи свої функції, держава постає як особливий і дуже складний соціальний механізм, який діє у певних організаційних формах і спирається певні методи здійснення влади.

Зазвичай під "механізмом" розуміється система, пристрій, що визначає порядок якогось виду діяльності. Тобто при буквальному тлумаченні термін "механізм" розуміється як певна система, що забезпечує функціонування чогось цілого.

Механізм держави у різні епохи розвитку цивілізованого суспільства мав неоднакову структуру та функції. Це пояснюється економічними і соціальними причинами, національним складом населення держави, розмірами її території, географічним становищем та іншими чинниками. Еволюціонує та розвиваю-

чись, людське суспільство створювало такі державні органи, які загалом забезпечували його нормальне функціонування.

Як складна соціально-політична система організації громадської влади, держава для реалізації своїх завдань і функцій не може існувати, не спираючись на певний управлінський апарат, здатний, крім іншого, примушувати до виконання прийнятих державних рішень [1-3].

У середині XX століття починає проводитися розмежування між політичною системою суспільства та механізмом держави. Розробляється окрема концепція політичної організації чи політичної системи суспільства, і з механізмом держави починають асоціювати ті інститути, які безпосередньо відносяться до держави.

Структурований апарат громадської влади складається з різних державних органів, установ, організацій та інших елементів, які, взаємодіючи між собою, в сукупності представляють цілісний механізм, що злагоджено функціонує. Причому зазвичай це цілісна, ієрархічно побудована система державних органів, установ і служб. Невипадково механізм держави нерідко отожднюється з державним апаратом.

Саме в основних компонентах механізму держави найвиразніше проявляється структура, "внутрішня організація" держави [2; 3].

Проте в науці дотепер відсутня єдність поглядів щодо визначення змісту правової категорії "механізм держави". В літературі поняття "механізм держави" перестав бути однозначним. Існують різні точки зору щодо співвідношення понять "механізм держави" та "державний апарат". Іноді розрізняють поняття "механізм держави" та "державний механізм". У ряді робіт можна зустріти поняття "механізм державної влади", "державно-правовий механізм", "конституційний механізм", "механізм державності".

Структурне та функціональне розмаїття державного механізму дозволяє виділити його найбільш загальні та суттєві ознаки, характерні для переважної більшості держав минулого та сучасності.

По-перше, це складна цілісна ієрархічна система державних органів, організацій, установ та інших елементів. Цілісність її забезпечується єдиними принципами організації та діяльності державних органів та установ, єдиними завданнями та цілями їх діяльності.

По-друге, первинними структурними частинами (елементами) механізму є державні органи та установи, які перебувають у тісному взаємозв'язку при здійсненні своїх безпосередніх владних функцій. Державні органи пов'язані між собою початками субординації та координатії.

По-третє, механізм держави складається з людей, державних службовців, чиновників, іноді їх називають управлінцями, які спеціально займаються управлінням (законотворчістю, виконанням законів, їхньою охороною від порушень).

По-четверте, функції всіх ланок державного апарату забезпечуються організаційними та фінансовими засобами та коштами.

По-п'яте, задля забезпечення державних владних цілей і завдань державний механізм має безпосередні знаряддя (установи) примусу.

По-шосте, механізм держави покликаний надійно гарантувати та охороняти законні інтереси та права своїх громадян. Сфера владних повноважень державних органів обмежується правом, що має максимально забезпечувати гармонійні, справедливі відносини між державою та особистістю.

По-сьоме, за допомогою механізму практично здійснюється влада та виконуються функції держави. Механізм держави є основним суб'єктом здійснення державної влади [4; 5].

Через державний апарат, його органи держава здійснює покладені на неї завдання, чинить помітний вплив на стабілізацію та розвиток суспільного життя, сприяє поглибленню демократії та організованості в країні, процвітання та благополуччю населення. У певних випадках владні державні функції можуть здійснювати і недержавні організації, якщо вони на те уповноважені державою.

Поняття "система забезпечення безпеки у надзвичайних ситуаціях" включає два основні аспекти: наявність відповідних структур та певного процесу прийняття і реалізації рішень з цих питань. Система забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях є механізм, що дозволяє перетворити прийняту державою стратегію щодо забезпечення безпеки населення та територій у надзвичайних ситуаціях, а також у галузі цивільного захисту, забезпечення та пожежної безпеки у скоординовану діяльність конкретних відомств, громадських об'єднань та громадян [2; 4].

Виходячи із загальної теорії систем, яка дозволяє виділити відмітні ознаки будь-якої системи як "єдності певних елементів" у порівнянні з простою їх сукупністю виділяють важливу особливість, яка передбачає, що у системи присутні функції, якої немає у складових її частин. У цьому нові функції властиві саме зв'язкам між елементами системи, а не самим елементам. Звісно ж, що система забезпечення безпеки в галузі цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру повною мірою має ці системні ознаки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, механізм забезпечення безпеки в галузі цивільного захисту, захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру та забезпечення пожежної безпеки є системою, що визначає порядок діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, державних, громадських та інших організацій та об'єднань та громадян у контексті забезпечення безпеки країни.

Література:

1. Балябас В. Державне управління процесом становлення і розвитку пожежно-рятувальної служби України. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 30. С. 248—252.
2. Волошин С.М. Стан, проблеми та пріоритети нормативно-правового забезпечення МНС України. Надзвичайна ситуація. 2000. № 4. С. 23—26.

3. Парпан Т.В. Сучасний стан правового регулювання пожежної безпеки в Україні. Право і суспільство. № 6-2. 2013. С. 225—229.

4. Романюк В.П., Андріюк О.П., Володченко Н.В. Структурно-функціональна модель механізму регулювання екологічної безпеки під час надзвичайних ситуацій воєнно-техногенного походження. Геоінженерія. Серія: екологія та охорона праці. Вип. 3, 2020. С. 26—34.

5. Федорчак В.В. Структурно-функціональний синтез державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 10. С. 93—95.

References:

1. Baliabas, V. (2012), "Public administration of the process of formation and development of the fire and rescue service of Ukraine", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 30, pp. 248—252.
 2. Voloshyn, S.M. (2000), "Status, problems and priorities of regulatory support of the Ministry of Emergencies of Ukraine", *Nadzvychaina sytuatsiia*, vol. 4, pp. 23—26.
 3. Parpan, T.V. (2013), "Structural and functional model of the mechanism of environmental security regulation during emergencies of military-technogenic origin", *Pravo i suspilstvo*, vol. 6-2, pp. 225—229.
 4. Romaniuk, V.P., Andriuk, O.P. and Volodchenko, N.V. (2020), "Strukturno-funktsionalna model mekhanizmu rehuliuвання ekolohichnoi bezpeky pid chas nadzvychainykh sytuatsii voienno-tekhnohennoho pokhodzhennia". *Heoinzhenieria. Seria: ekolohiia ta okhrona pratsi*, vol. 3, pp. 26—34.
 5. Fedorchak, V.V. (2020), "Structural and functional synthesis of public administration of emergency risks", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 93—95.
- Стаття надійшла до редакції 09.01.2026 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

В. С. Хлановський,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
юридичний факультет, Чорноморський національний університет
імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.409

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК МЕХАНІЗМ РЕФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

V. Khlanovskyi,
PhD student, Department of Public Management and Administration,
Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MECHANISM FOR REFORMING LEADERSHIP POTENTIAL IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті зроблено акцент на тому що нині відбувається широке впровадження штучного інтелекту (ШІ) в різні аспекти публічного управління що спричинило фундаментальні зміни в управлінських практиках особливо у сфері лідерства. Детально розглянуто, як ШІ змінює традиційні парадигми лідерства, сприяє більш адаптивним, орієнтованим на дані та індивідуалізованим підходам до керівництва командами та організаціями. Зазначено що використовуючи ШІ, лідери можуть покращити комунікацію та співпрацю, передбачити потреби в талантах, аналізувати дані в режимі реального часу та усунути етичні упередження. Крім того, вони можуть адаптувати розвиток лідерства до конкретних осіб. Однак із цим прогресом пов'язані такі проблеми, як етичні питання, питання конфіденційності та можлива зміна певних робочих обов'язків. Наголошено що існує необхідність відповідального і адаптивного лідерства в епоху ШІ, передбачаючи майбутнє, в якому практики лідерства, що базуються на ШІ, співіснують з людською інтуїцією та цінностями, на основі переконливих прикладів та перспективного погляду. Інтеграція ШІ в лідерство вимагає збалансованого підходу, щоб використовувати його переваги, зберігаючи при цьому життєво важливі людські якості, формуючи більш адаптивне та стає майбутнє для лідерства.

Надано оцінку ролі штучного інтелекту в публічному управлінні, підкреслюючи його актуальність у контексті сучасних викликів та вимог до ефективності адміністративних процесів. Автором представлено модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління, яка розглядає штучний інтелект як системний інструмент, що реалізується через три взаємопов'язані функції: аналітичну, організаційну та комунікаційну. Саме їх поєднання створює основу для розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні. У висновках були окреслені ключові рекомендації щодо інтеграції ШІ в публічне управління на основі етичних та правових норм, з урахуванням розробленої моделі, а також з урахуванням захисту даних і забезпечення прозорості процесів.

The article emphasizes that artificial intelligence (AI) is currently being widely implemented in various aspects of public administration, which has caused fundamental changes in management practices, especially in the field of leadership. It examines in detail how AI is changing traditional leadership paradigms, contributing to more adaptive, data-driven, and individualized approaches to leading teams and organizations. It is noted that by using AI, leaders can improve communication and collaboration, predict talent needs, analyze data in real time, and eliminate ethical biases. In addition, they can adapt leadership development to specific individuals. However, this progress is associated with such problems as ethical issues, privacy issues, and the possible change of certain job responsibilities. It emphasizes the need for responsible and adaptive leadership in the AI era, envisioning a future in which AI-based leadership practices coexist with human intuition and values, based on compelling examples and a forward-looking view. The integration of AI into leadership requires a balanced approach to exploit its benefits while preserving vital human qualities, shaping a more adaptive and sustainable future for leadership.

The role of artificial intelligence in public administration is assessed, emphasizing its relevance in the context of modern challenges and requirements for the efficiency of administrative processes. The author presents a model of the impact of artificial intelligence on the formation and development of leadership potential in the public administration system, which considers artificial intelligence as a systemic tool implemented through three interrelated functions: analytical, organizational and communication. It is their combination that creates the basis for the development of leadership potential in public administration. The conclusions outlined key recommendations for integrating AI into public administration based on ethical and legal norms, taking into account the developed model, as well as taking into account data protection and ensuring transparency of processes.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), лідерство, лідерський потенціал, цифрові технології, економічний сектор, людські ресурси, аналіз даних, публічне управління.

Key words: artificial intelligence (AI), leadership, leadership potential, digital technologies, economic sector, human resources, data analysis, public administration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних організаціях безперервні зміни зовнішнього середовища, зростаюча складність операцій та зростаючі вимоги до прийняття рішень висувають потребу в більш адаптивному, зрозумілому та керованому даними підході до лідерства. Традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо гнучкими для швидкого реагування на зміни ринку, технологій та очікувань співробітників.

В цих складних процесах штучний інтелект (ШІ) набуває ролі каталізатора реформ у лідерстві: від підтримки прийняття рішень, персоналізованої підготовки та розвитку кадрів до автоматизації управлінських процесів та підвищення прозорості взаємодії в командах. Проте впровадження ШІ як системного механізму реформування лідерського потенціалу стикається з низкою викликів: етикою, довірою, упередженістю та захистом даних, змінами в організаційній культурі, а також ризиком зловживання технологією або надмірної залежності від неї.

Відсутність узгодженої концепції, як найефективніше інтегрувати ШІ у стратегічне управління людськими ресурсами, у процеси розвитку лідерських якостей та у структури управління командами, зумовлює необхідність системного аналізу: які саме лідерські компетенції підлягають трансформації, які механізми ШІ

можуть забезпечити цю трансформацію, які ризики та етичні обмеження слід враховувати, та які індикатори ефективності слугують для оцінки впливу ШІ на лідерство. Результати вирішення цього питання можуть мати практичні результати щодо підготовки керівників нової генерації, формування культури даних, розвитку навичок взаємодії людина-машина та переосмислення ролі лідера в умовах змін та невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше впливає на трансформацію управлінських практик, етичних підходів і моделей лідерства в організаціях різних рівнів. Поняття "штучний інтелект" має складний, багатовимірний характер і використовується як узагальнювальний інструмент для опису інтелектуальних спроможностей комп'ютерних систем у процесі прийняття ними рішень [2]. Історично перше наукове тлумачення цього терміна належить Дж. Маккарті якій у ході Дартмутської конференції (1956 р.) проголосив про те що штучний інтелект визначено як галузь науки і техніки, що зосереджується на створенні інтелектуальних машин, передусім комп'ютерних програм, здатних відтворювати окремі функції людського мислення [1].

Питання впровадження штучного інтелекту в різних сферах досліджували вітчизняні дослідники. Так С. Рамазанов, А.Шевченко, Є. Купцова у своїй роботі досліджують проблему визначення вихідних фундаментальних параметрів порядку та їх перспективності у глобальному світі, визначення й принципи створення систем штучного інтелекту (СШІ), їх структуру й важливі аспекти та принципи розвитку, Ю. Сидорчук у науковій статті досліджує різні підходи щодо визначення поняття "штучний інтелект" та потребу його застосування, розкриває класифікацію штучного інтелекту, автори навчального посібника "Методи та системи штучного інтелекту: теорія та практика" О. Булгакова, В. Зосімов, та В. Поздєєв розкривають моделі і методи, які застосовуються в системах штучного інтелекту. Значну увагу приділено питанням проектування систем штучного інтелекту, розгляду основних напрямів розвитку інтелектуальних систем, питанню формування та розвитку лідерського потенціалу присвячено наукові розвідки А. Нестеренко який запропонував авторське бачення категорії лідерство — лідерство організації, персональне та командне лідерство (як механізм упровадження змін в організації), Б.Авренєв який досліджує проблемні питання формування лідерських якостей керівника органів внутрішніх справ, колектив дослідників В. Ємельянов, О. Штирєв, С. Верба акцентували увагу на проблемних питаннях реалізації лідерських якостей на державній службі, а також варта уваги публікація авторів: А. Долгарєва, К. Болдирєва яка торкається проблеми розвитку лідерського потенціалу особистості в процесі формування професійних якостей, а також нормативні документи, зокрема Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення концепції розвитку штучного інтелекту в Україні" № 1556-р [8], що визначають стратегічні орієнтири розвитку ШІ та підкреслюють роль інноваційної культури в державному секторі, вагомим є доробок зарубіжних вчених, серед яких: Б.Стахл, С. Бенкінс, П. Формоза, а також М. Сендак які акцентують свою увагу на етичних аспектах використання ШІ, потребі в прозорості, відповідальності та розвитку організаційної культури, Ю. Вонг та Н. Риз наголошують на необхідності формування нових моделей лідерства — симбіозу людини й технології, заснованого на передбачливості, навчанні та стратегічному мисленні. Аналіз цих досліджень доводить, що формування лідерського потенціалу в умовах цифрової трансформації неможливе без адаптивної організаційної культури, здатної інтегрувати етичні, технологічні та людські виміри в систему публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз основних наукових розвідок та публікацій різних дослідників, які досліджують штучний інтелект як механізм реформування та розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі розвитку технологій штучний інтелект (ШІ) широко використовується в сучасному світі і представляє собою різноманіття технологій, здатних

надавати комп'ютерам здатність навчатися, адаптуватися і виконувати різні завдання, які зазвичай вимагають рівня людського інтелекту. Це включає в себе сферу машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору, автоматизації процесів прийняття рішень тощо.

Дослідження в галузі штучного інтелекту включають в себе знання з різних дисциплін, таких як математика, біологія, психологія та кібернетика, управління, менеджмент, економіка тощо. Метою цієї науки є створення технологій, що дозволяють створювати "інтелектуальні" програми і вчити комп'ютери вирішувати завдання самостійно.

Технології настільки просунулися, що роботи тепер можуть імітувати людський інтелект або ШІ. У своїй суті ШІ полягає в імітації когнітивних функцій, серед яких навчання, міркування, розв'язання проблем та прийняття рішень. ШІ є підмножиною, а машинне навчання (ML) — основою, яка дозволяє комп'ютерам навчатися на основі даних без явного програмування. Нейронні мережі, підсилені людським мозком, спрощують завдання, такі як розпізнавання патернів та аналіз зображень, тоді як обробка природної мови (NLP) дозволяє комп'ютерам розшифровувати та синтезувати людську мову. ШІ використовує комп'ютерний зір для тлумачення візуального входу з метою розпізнавання людей, об'єктів та емоцій. Разом ці елементи підтримують революційний потенціал ШІ у багатьох галузях, зокрема в сфері лідерства та управління.

Завдяки аналітиці даних та прогнозній аналітиці ШІ дає можливість лідерам робити обґрунтований вибір та передбачати майбутні тенденції [12]. Крім того, алгоритмічне прийняття рішень може підвищити оперативну ефективність, але етичні міркування повинні гарантувати неупередженість. Розподіл ресурсів та управління ризиками можуть виграти від автономних систем ШІ, які можуть приймати незалежні рішення. Однак така інтеграція вимагає ретельного планування та розуміння потенційної упередженості. Завдяки підкріплювальному навчанню ШІ може адаптуватися та вдосконалюватися в динамічних контекстах [3].

В наш динамічний час інтеграція ШІ в систему публічного управління має як великі перспективи, так і деякі виклики. Зокрема захист даних та їхня безпека мають надзвичайно важливе значення, особливо у ситуаціях із чутливою інформацією для керівництва. Важливо збалансувати людську інтуїцію та інсайти, що генеруються ШІ, щоб уникнути надмірної залежності від технологій. Щоб запобігти упередженості у висновках, що генерує ШІ, та підтримати прозорість, варто звернути увагу на етичні питання які мають критичне значення. З метою пом'якшення занепокоєння щодо втрати робочих місць та змін також потрібно обережно керувати тим, як ШІ впливатиме на міжособистісні стосунки в колективі та зайняті позиції.

У вітчизняних накових джерелах панує думка, що штучний інтелект застосовується для вивчення розумної поведінки людей, тварин та машин і прагне знайти способи моделювання цієї поведінки в будь-якому штучно створеному механізмі. Хоча поняття існує понад півстоліття, на сьогодні його єдине загальне тлумачення відсутнє. Дослідники по-різному визначають ШІ за-

Таблиця 1. Інтеграція штучного інтелекту в лідерство

Область інтеграції штучного інтелекту	Переваги	Виклики
Аналітика даних та прогнозна аналітика	Інформоване прийняття рішень, передбачення майбутніх тенденцій, оптимізація ресурсів, покращене управління ризиками.	Точність даних, упередженість, баланс з людською інтуїцією.
Алгоритмічне прийняття рішень	Покращення операцій, зменшення кількості помилок, потенціал для автономного прийняття рішень.	Етичні міркування, втрата робочих місць, динаміка взаємодії між штучним інтелектом і людьми.
Конфіденційність та безпека даних	Захист конфіденційної інформації, зменшення ризиків	Відповідність вимогам, надійний захист даних, конфіденційність.
Етичні проблеми	Забезпечення справедливості, прозорості	Виявлення та усунення упередженості, етичне впровадження.
Баланс між людиною та штучним інтелектом	Поєднання інтуїції, сприяння співпраці	Уникнення надмірної залежності, збалансування рекомендацій ШІ.
Вплив на посадові обов'язки	Автоматизація, можливості підвищення кваліфікації	Проблеми з втратою роботи, плавний перехід
Промислові застосування	Охорона здоров'я, фінанси, роздрібна торгівля, автомобілебудування тощо.	Точність, безпека, конфіденційність, відповідність нормативним вимогам

Джерело: сформовано на основі [13].

лежно від своєї точки зору, працюючи над розробкою систем, які: думають як люди; думають раціонально; діють як люди; діють раціонально. Виходячі з вищезазначеного поділяємо думку про те що: штучний інтелект (ШІ) — це один із напрямів інформатики, метою якого є створення апаратно-програмних засобів, що дозволяють користувачеві, не програмістові, ставити й вирішувати завдання, котрі традиційно вважаються інтелектуальними, спілкуючись з електронно-обчислювальною машиною на обмеженій підмножині природної мови [7]. В той же час слушною є твердження що ШІ завжди був міждисциплінарною галуззю, поєднуючи науку й мистецтво, техніку та психологію. Здатність до самонавчання, самовдосконалення та саморозвитку, а також автономність від людини під час прийняття рішень становлять ядро всієї архітектури штучного інтелекту.

Погоджуємось із думкою про те що на ефективність лідерства впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена не тільки специфікою роботи й особливостями поставлених завдань та цілей. При цьому необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю [6].

Прогнозна аналітика надає керівникам-лідерам інсайти з минулих даних, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, стратегій виходу на ринок та управління ризиками. Це ключовий напрямок прийняття рішень на основі даних. Крім того, управління персоналом та підбір кадрів за допомогою ШІ зменшує кількість процедур через автоматизацію таких завдань, як попередній відбір резюме та відповідність кандидатів, що підвищує ефективність найму [12].

ШІ також впливає на залученість працівників та їхній добробут за рахунок аналізу настроїв, який виявляє

емоційні теми у взаємодіях працівників, та чат-ботів на базі ШІ, що надають негайну підтримку. Оцінювання навичок за допомогою ШІ та індивідуалізовані навчальні рекомендації допомагають лідерам розвивати таланти та стимулювати постійне вдосконалення. Іншою сферою, де відмічено великий вплив ШІ, є комунікація: зокрема автоматизована транскрипція та мовний переклад у реальному часі які сприяють кращій взаємодії між різними командами та забезпечують якісну фіксацію [4].

Можливості ШІ в управлінні ризиками проявляються через виявлення аномалій, яке шукає дивні патерни, та запобігання шахрайству, що аналізує дані для позначення підозрілої активності [2]. Ці інструменти допомагають керівникам-лідерам підтримувати безпечні та етичні управлінські практики. Здатність збирати та оцінювати аналітичні дані підвищує якість стратегічного планування, надаючи керівникам-лідерам інсайти для формування адаптивних планів. Використання 360-градусного зворотного зв'язку та безперервних циклів зворотного зв'язку для підвищення самоусвідомлення керівників і динаміки команд також покращує управління продуктивністю [5]. Ранні застосування

ШІ в управлінні та лідерстві сигналізують про фундаментальну зміну на користь даних орієнтованого, ефективного та адаптивного керівництва.

Високий рівень впровадження ШІ в сектори фінансових послуг, інформаційно-комунікаційних технологій та вищої освіти показує, як технології ШІ вже впливають на ключові сектори економіки, підвищуючи їх ефективність і переводячи їх на новий рівень розвитку.

Застосування продуктів на основі ШІ може дійсно мати значний вплив на економіку та суспільство, сприяючи зростанню продуктивності та якості послуг. Це також узгоджується з цілями державної стратегії щодо забезпечення технологічної незалежності та зміцнення внутрішніх ресурсів для забезпечення безпеки країни.

Успішне впровадження ШІ вимагає не тільки створення експертних груп, але й розробки та адаптації відповідних нормативно-правових актів, забезпечення правильного регулювання та захисту даних, а також підготовки та навчання кваліфікованих фахівців. Таким чином, впровадження ШІ вимагає комплексного підходу та узгоджених дій з боку держави, освітніх установ та бізнесу.

Застосування продуктів на базі ШІ для аналізу даних, прогнозування, оптимізації процесів, автоматизації виробництва, а також для створення зручних і корисних сервісів для громадян і підприємців дійсно може мати значний вплив на різні сфери життя та економіку.

Фінансування з боку держави дасть поштовх для розвитку інновацій в області ШІ і дозволить створити ефективні технологічні рішення, що сприяють поліпшенню бізнес-процесів і підвищенню якості послуг, що надаються. Крім того, зазначене фінансування також може сприяти Крім того, дане фінансування також може сприяти створенню сприятливого середовища для роз-

виту стартапів та інноваційних проєктів у сфері штучного інтелекту.

Продукти на базі штучного інтелекту мають потенціал значно поліпшити виробничі процеси, підвищити точність аналітики та прогнозування, а також створити нові можливості для підприємців. Такі інвестиції в ШІ можуть підтримати цифрову трансформацію галузей економіки та підготувати ґрунт для створення інноваційних продуктів і послуг, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стимулює економічне зростання [1].

Згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленою Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 року № 1556-р, штучний інтелект є системою організованих інформаційних технологій, за допомогою якої можна вирішувати складні завдання шляхом застосування системи наукових методів досліджень та алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи. Штучний інтелект також передбачає створення та використання власних баз знань, моделей прийняття рішень, алгоритмів обробки інформації та визначення шляхів досягнення поставлених цілей. Галузь штучного інтелекту розглядається як напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, що забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту [8].

Виходячи із визначення (ШІ) наданого у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, та на підставі проаналізованих наукових розвідок у цій сфері нами сформовано модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління яка представлена на рис. 1.

У запропонованій моделі штучний інтелект розглядається нами як системний інструмент, що реалізується через три взаємопов'язані функції: аналітичну, організаційну та комунікаційну. Саме їх поєднання створює основу для розвитку лідерського потенціалу в публічному управлінні. Зупинимось детально на кожній з них.

Аналітична функція ШІ включає в себе (аналіз даних, прогнозування, моделювання та ризик-аналіз) що у сукупності забезпечує інтелектуальну підтримку управ-

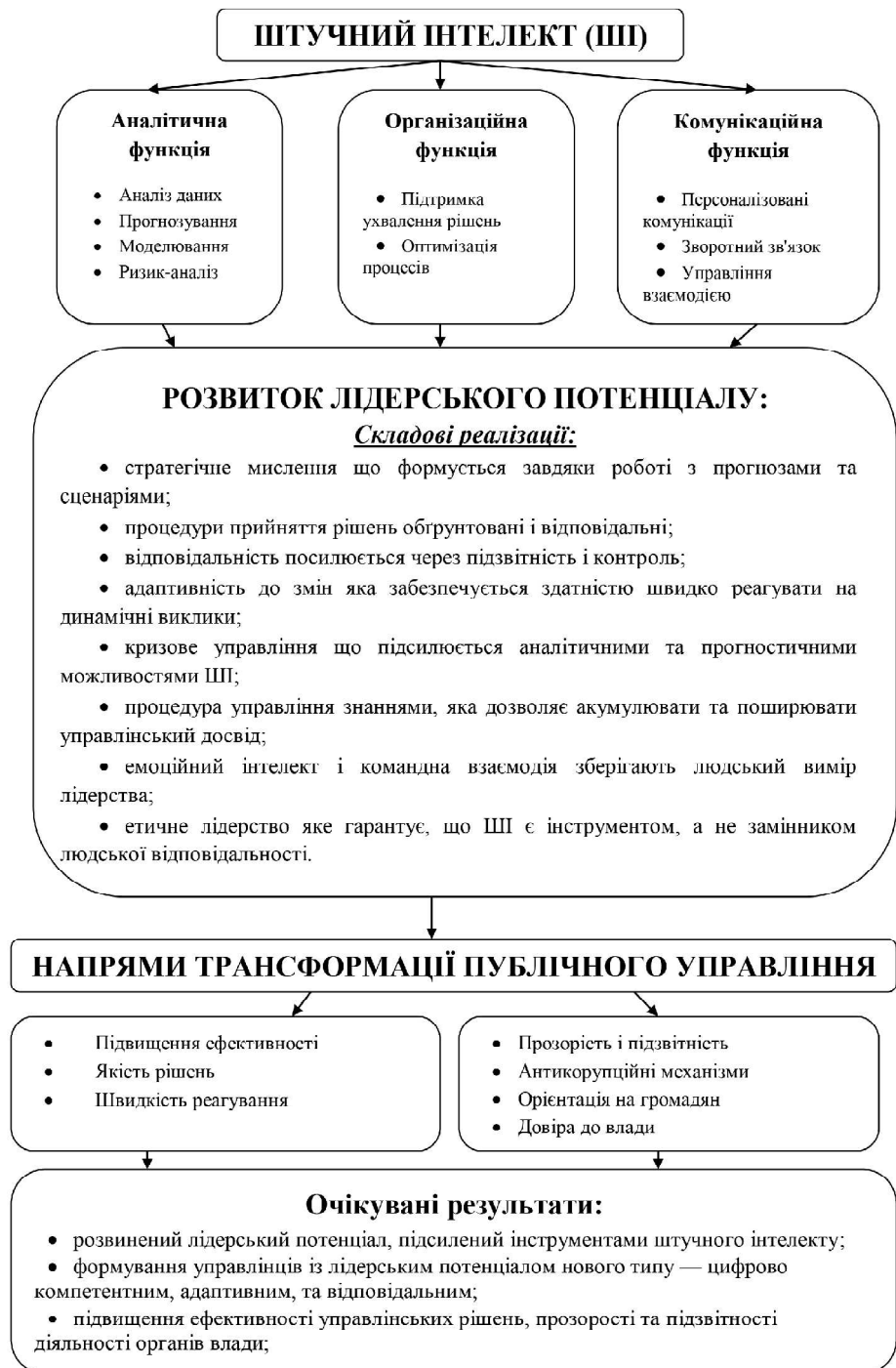


Рис. 1. Модель впливу штучного інтелекту на формування та розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління

лінських рішень шляхом обробки великих масивів даних та перетворення їх на релевантну управлінську інформацію.

В свою чергу аналіз даних дозволяє систематизувати соціально-економічні, фінансові, управлінські та демографічні дані, знижуючи інформаційне перевантаження керівників, прогнозування сприяє передбаченню наслідків управлінських рішень, розвитку кризових ситуацій та оцінці довгострокових ефектів державної політики, моделювання дає змогу формувати альтернативні сценарії розвитку подій, що є критично важливим в умовах невизначеності та воєнного стану, а ризик-аналіз

Аспекти лідерського потенціалу	Вплив штучного інтелекту	Методи
Управління даними	Ефективна обробка даних	Впровадження алгоритму штучного інтелекту для автоматизації вилучення та обробки даних
Прийняття рішень	Об'єктивне ухвалення рішень	Застосування машинного навчання до аналізу даних за минулий період з метою виявлення закономірностей та прогностичних розробок
Аналітичні процеси в режимі реального часу	Гнучкість у реагуванні на виклики	Розробка рішень на основі штучного інтелекту які постійно аналізують данні щодо ситуації в організації та пропонує стратегії їх оптимізації
Різноманітність даних	Цілісне розуміння процесу	Метод використання штучного інтелекту для аналізу відгуків роботи організації, опитувань та оглядів у соціальних мережах з метою покращення якості рішень що ухвалюються
Взаємодія штучного інтелекту та людини	Синергія експертизи	Метод розробки алгоритмів штучного інтелекту який допомагає лідерам аналізувати ситуацію на основі даних та відгуків працівників

Рис. 2. Вплив штучного інтелекту на лідерський потенціал у процесі прийняття рішень на основі даних

забезпечує раннє виявлення управлінських, фінансових, безпекових і репутаційних ризиків.

Одже завдяки цій функції управління переходить від інтуїтивного до доказового.

Центральною у процесі впливу ШІ на розвиток лідерського потенціалу є організаційна функція ШІ, вона спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів публічного управління та підтримку діяльності керівників. Ця функція реалізується шляхом підтримки ухвалення рішень що здійснюється через системи рекомендацій і аналітичні платформи, які допомагають керівникам оцінювати альтернативи, через оптимізацію процесів що сприяє підвищенню ефективності управлінських процедур, скороченню часу реагування та зменшенню адміністративних витрат.

У результаті керівник отримує більше часу для стратегічного мислення та роботи з людьми, що є важливою ознакою сучасного лідерства.

Також до інструментів впливу варто віднести комунікаційну функцію ШІ яка забезпечує якісно новий рівень взаємодії між суб'єктами публічного управління. Вона складається із персоналізованих комунікацій що дозволяють адаптувати інформацію до потреб різних цільових груп (громадян, працівників, стейкхолдерів). Ефективного зворотнього зв'язку що сприяє оперативному отриманню інформації про результати управлінських рішень і рівень задоволеності громадян, та дієвою системою управління взаємодією яка забезпечує координацію між органами влади, підрозділами та рівнями управління. В цілому ця функція посилює відкритість, прозорість і довіру в системі публічного управління.

Сукупна дія аналітичної, організаційної та комунікаційної функцій ШІ створює умови для розвитку ключових складових лідерського потенціалу керівників. Він складається із стратегічного мислення яке формується завдяки роботі з прогнозами та сценаріями, процедури прийняття рішень яке стає більш обґрунтованим і відповідальним.

Важливою компонентою є також відповідальність яка посилюється через підзвітність і контроль алгорит-

мічних рекомендацій, що в свою чергу формує адаптивність до змін яка забезпечується здатністю швидко реагувати на динамічні виклики. Вагому роль також відіграє кризове управління що підсилюється аналітичними та прогностичними можливостями ШІ. На тлі викликів як постають перед сучасними лідерами актуальною є процедура управління знаннями, вона дозволяє акумулювати та поширювати управлінський досвід, а емоційний інтелект і командна взаємодія зберігають людський вимір лідерства. Запобіжником тут виступає етичне лідерство яке гарантує, що ШІ є інструментом, а не заміном людської відповідальності.

Розвинений лідерський потенціал, підсилений ШІ, зумовлює системні трансформаційні зміни у публічному управлінні які полягають у підвищенні ефективності діяльності органів влади, поліпшення якості управлінських рішень, зростанні швидкості реагування на кризові ситуації, підвищенні рівня прозорості і підзвітності управлінських процесів, запровадження антикорупційних механізмів, орієнтація на громадян та їхні потреби, системне зміцнення рівня довіри до влади.

Фінальним результатом реалізації моделі є формування стійкої, інноваційної та цифроорієнтованої системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Роль штучного інтелекту в різних вимірах управлінської діяльності постійно посилюється. Показовим прикладом є впровадження підходів до прийняття рішень, заснованих на аналізі даних, що сьогодні виступає одним із ключових напрямів впливу штучного інтелекту на трансформацію лідерських практик [3]. У сучасному динамічному та високоскладному організаційному середовищі керівники стикаються з надмірними обсягами інформації, що надходить із численних джерел, а її опрацювання та виокремлення релевантних управлінських інсайтів потребує значних часових і інтелектуальних ресурсів. У цьому контексті (ШІ) виступає ефективним інструментом оптимізації та переосмислення процесу прийняття управлінських рішень. На рис. 2 показано, яким чином технології штучного інтелекту трансформують лідерський потенціал, забезпечуючи перехід до рішень, заснованих на даних.

Водночас інтеграція прийняття рішень на основі даних із використанням (ШІ) потребує збалансованого поєднання можливостей алгоритмічного аналізу та людського судження. Хоча штучний інтелект здатний генерувати аналітичні висновки та прогностичні оцінки, саме лідери мають інтерпретувати ці результати, враховуючи специфіку організаційного контексту, стратегічні цілі та цінності. Остаточний вибір щодо ключових управлінських рішень, а також критична оцінка рекомендацій, сформованих штучним інтелектом, і надалі залишаються сферою відповідальності людини, що ґрунтується на професійному досвіді, інтуїції та управлінській мудрості.

Безсумнівно, застосування штучного інтелекту в публічному управлінні може дати нові можливості для

більш раціональних рішень, що спираються на дані та аналітику. Однак важливо скласти чіткий кадровий, правовий та етичний каркас для використання подібних систем, щоб забезпечити їх ефективне та законне функціонування.

У світі зараз функціонують сотні роботизованих систем або "робіористів" — програм, що виконують рутинні дії та шаблонні операції щодо складання заяв, позовів, листів, контрактів тощо. Однак на сьогодні алгоритми не здатні повністю замінити людей: вони лише доповнюють їх, надаючи більш повну інформацію для прийняття рішень. У всіх сферах, де застосовуються стандартні дії, штучний інтелект активно замінює людей-юристів, економлячи їхній час і зусилля, щоб вони могли зосередитися на більш креативних завданнях [13].

Однак важливо враховувати, що впровадження штучного інтелекту також вимагає скрупульозного контролю, забезпечення безпеки даних і захисту приватності, а також гарантування прозорості при використанні ШІ в державних структурах. Створення перевірочного механізму для оцінки готовності відомств до впровадження рішень на основі штучного інтелекту — це один з важливих кроків на шляху до забезпечення ефективного та відповідального використання нових технологій у публічному управлінні [5].

Таким чином, ШІ в публічному управлінні здатний:

- вирішувати завдання державних службовців;
- надавати державні послуги громадянам та організаціям;
- знижувати ймовірність успішної організації злочинних змов;
- підвищувати цифрову безпеку;
- знижувати рівень корупції.

Навіть попри розширення ролі ШІ, етичні питання залишаються надзвичайно важливими. Прозорість, справедливість та етичне прийняття рішень повинні бути головними пріоритетами в етичному дизайні ШІ. Щоб гарантувати дотримання етичних норм у застосуванні ШІ в лідерстві, важливе значення матимуть регуляторні рамки. Збереження людських цінностей у лідерстві буде можливим завдяки балансу між силою ШІ та людським контролем.

Освіта матиме надзвичайне значення, оскільки ШІ переформатує лідерство. Програми розвитку лідерства повинні включати теми, пов'язані з ШІ, щоб підготувати лідерів до цього мінливого середовища. Системи на основі ШІ для навчання протягом усього життя дадуть можливість постійно вдосконалювати свої навички. Паралельно з цим корпоративні культури зміняться на користь гнучкості та адаптації, стимульовані інноваційним потенціалом ШІ. Ця адаптація, ймовірно, сприятиме експериментам та відкритості до змін.

ШІ також впливатиме на лідерство у всьому світі через багатомовність та культурну адаптацію. Це дозволить лідерам успішно вести переговори в міжкультурних ситуаціях. Лідерство в галузі сталого розвитку під впливом ШІ буде наголошувати на екологічно свідомому прийнятті рішень, прокладаючи шлях до більш зеленого майбутнього. Інструменти для співпраці на основі

ШІ сприятимуть прийняттю групових рішень, і можуть розвинути моделі розсіяного лідерства, на які впливатиме ШІ.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

Підбиваючи підсумки зазначимо, що дійсно штучний інтелект є потужним інструментом, здатним значно поліпшити ефективність прийняття рішень, оптимізувати процеси і збільшити продуктивність праці, розвинути лідерський потенціал. Однак, як і будь-яка інновація, у нього є як позитивні, так і негативні сторони.

Серед переваг, які виділяються, можна відзначити здатність штучного інтелекту виконувати багато завдань, необхідних у різних галузях, а також зменшення значущості людського фактора, що часто знижує ймовірність помилок і покращує якість прийнятих рішень. Крім того, ШІ сприяє поліпшенню продуктивності та оптимізації управлінських процесів.

Фундаментальною та незаперечною перевагою технологій штучного інтелекту є те, що рішення приймаються і втілюються в життя в режимі реального часу на підставі збору й обробки величезної кількості даних; ідентифікації всіх суб'єктів і об'єктів, що беруть участь у процесах; застосування спеціальних математичних алгоритмів і роботів.

Однак, варто зазначити, що існують і певні виклики та недоліки. Наприклад, занепокоєння з приводу безпеки персональних даних, штучний інтелект може створювати потенційні ризики копіювання та зловживання даними.

З іншого боку інтеграція технологій штучного інтелекту в управлінську практику суттєво трансформуватиме внутрішню динаміку організацій та переосмислює зміст керівних ролей. У цьому контексті актуалізуються побоювання, пов'язані з можливими змінами на ринку праці, рівнем задоволеності роботою та морально-психологічним станом персоналу, зумовлені припущенням, що окремі управлінські функції можуть бути частково делеговані інтелектуальним системам.

У міру того як керівники змушені адаптуватися до використання інструментів штучного інтелекту та опановувати нові формати відповідальності, зростає потреба в системній перепідготовці й безперервному підвищенні кваліфікації. Водночас впровадження штучного інтелекту потребує не лише технологічних змін, а й глибокого культурного та організаційного зсуву, що передбачає перегляд усталених управлінських підходів, трансформацію корпоративних цінностей і формування нової управлінської культури, зорієнтованої на взаємодію людини й інтелектуальних технологій.

Вирішення цих питань вимагає ретельного регулювання, розробки етичних основ використання ШІ та уважного аналізу плюсів і мінусів впровадження технологій штучного інтелекту. Важливо постійно прагнути до пошуку компромісів, збалансованого підходу та врахування соціальних і економічних наслідків з метою забезпечення сталого та продуктивного розвитку цифрового суспільства.

Симбіотичний зв'язок між людьми та ШІ буде сприяти перепідготовці кадрів, що дозволить лідерам розвивати обов'язки, пов'язані з ШІ, незважаючи на порушення, які ШІ може спричинити в сфері зайнятості.

Майбутні наслідки ШІ для лідерства є складними і вимагають ретельного балансу між розвитком технологій та принципами, орієнтованими на людину. Лідерство буде переосмислено завдяки відповідальній інтеграції ШІ, що відображатиме гармонійне поєднання інновацій та моральних цінностей лідерства.

Література:

1. Баранов О. А. Інтернет речей і штучний інтелект: витоки проблеми правового регулювання. IT-право: проблеми та перспективи розвитку в Україні: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 17 листоп. 2017 р.). Львів: Львів. політехніка, 2017. С. 18—42.
2. Сидорчук Ю. М. Філософсько-правові проблеми використання штучного інтелекту. Право і суспільство. 2017. № 3. Ч. 2. С. 16—19. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/6.pdf
3. Рамазанов С. К., Шевченко А. І., Купцова Є. О. Штучний інтелект і проблеми інтелектуалізації: стратегія розвитку, структура, методологія, принципи і проблеми. Штучний інтелект. №25 (4), 2020. URL: <https://doi.org/10.15407/jai2020.04.014>
4. Булгакова, О. С., Зосімов, В. В., Поздєєв, В. О. Методи та системи штучного інтелекту: теорія та практика: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 356 с.
5. Авренєв Б. Є. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010. №7. С. 3—10.
6. Ємельянов, Є., Штирєв, О., Верба, С., Ярошенко, Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1054—1085.
7. Долгарєв А. В., Болдирєв К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 54. С. 130—136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18
8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р (редакція від 29.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.12.2025).
9. Stahl B. C., Antoniou J., and Ryan M., Macnish K., Jiya T. "Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence". *AI & Society*. 2022. vol. 37. No. 1. pp. 23—37.
10. Bankins S., and Formosa P. "The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work". *Journal of Business Ethics*. 2023. pp. 1—16.
11. Sendak M., Elish M. C., and Gao M., Futoma J., Ratliff W., Nichols M., Bedoya A., Balu S., O'Brien C. "The human body is a black box": Supporting clinical decision-making with deep learning. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. 2020. pp. 99—109.
12. Wang Y. "Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making". *Journal of Educational Administration*. 2021. vol. 59, No. 3. pp. 256—270.
13. Reez N. "Foresight-based leadership. Decision-making in a growing AI environment". In *International Security Management: New Solutions to Complexity*. Cham: Springer International Publishing, 2020. pp. 323—341.

References:

1. Baranov, O.A. (2017), "The Internet of things and artificial intelligence: the origins of the problem of legal regulation", *IT-pravo: problemy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini*, Lviv: Lvivska politehnika, pp. 18—42.
2. Sydorchuk, Yu.M. (2017), "Philosophical and Legal Problems of using artificial intelligence", *Pravo i suspilstvo*, vol. 3 (2), pp. 16—19, available at: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/6.pdf (Accessed 25 December 2025).
3. Ramazanov, S.K., Shevchenko, A.I., and Kuptsova, Ye.O. (2020), "Artificial intelligence and problems of intellectualization: development strategy, structure, methodology, principles and problems", *Shtuchnyi intelekt*, vol.4, pp. 14—23. <https://doi.org/10.15407/jai2020.04.014>.
4. Bulhakova, O. S., Zosimov, V. V., and Pozdieiev, V. O. (2020), *Metody ta systemy shtuchnoho intelektu: teoriia ta praktyka* [Methods and systems of artificial intelligence: theory and practice], OLDI-PLuS, Kherson, Ukraine.
5. Avreniev, B. E. (2010), "The problem of forming leadership qualities of the head of the internal affairs body", *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, vol. 7, pp. 3—10.
6. Yemelyanov, E., Shtyryov, O., Verba, S., and Yaroshenko, L. (2020), "Leadership qualities in the civil service: problematic issues", *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, vol. 10, pp. 1054—1085.
7. Dolgarev, A. V., Boldyrev, K. V. (2017), "Leadership potential of an individual in the process of forming professional qualities", *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. vol. 54, pp. 130-136, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18 (Accessed 22 December 2025).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80> (Accessed 22 December 2025).
9. Stahl, B. C., Antoniou, J., Ryan, M., Macnish, K., and Jiya, T. (2022), "Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence", *AI & Society*, vol. 37, No. 1, pp. 23—37.
10. Bankins, S., and Formosa, P. (2023), "The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work", *Journal of Business Ethics*, pp. 1—16.
11. Sendak, M., Elish, M. C., Gao, M., Futoma, J., Ratliff, W., Nichols, M., Bedoya, A., Balu, S., and O'Brien, C. (2020), "The human body is a black box", *Supporting clinical decision-making with deep learning*. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, pp. 99—109.
12. Wang, Y. (2021), "Artificial intelligence in educational leadership: A symbiotic role of human-artificial intelligence decision-making", *Journal of Educational Administration*, vol. 59, No. 3, pp. 256—270.
13. Reez, N. (2020), "Foresight-based leadership. Decision-making in a growing AI environment" In *International Security Management: New Solutions to Complexity*, Springer International Publishing, Cham, pp. 323—341.

Стаття надійшла до редакції 10.01.2026 р.