

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 4 лютий 2026

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвортко 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

№ 4 лютий 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 17.02.26 р.
Підписано до друку 17.02.26 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 61.4.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1702/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34



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

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним 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

№ 4 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Дубініна М. В., Гончаренко І. В.

Трансформація ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах глобальних та локальних викликів 9

Кнейслер О. В., Спасів Н. Я.

Соціальний захист населення: сутність, функціональне призначення та механізм реалізації в сучасних умовах 16

Халатур С. М.

Управління бюджетними доходами і видатками у контексті їх детінізації 25

Виговська Н. Г., Остапчук Т. П., Литвинчук І. В., Новак О. С.

Тенденції розвитку банківського маркетингу в умовах цифровізації 33

Дорош-Кізим М. М., Флейчук М. І., Дацишин М. Б.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств крізь призму поведінкової економіки 38

Лазаришина І. Д., Золковер А. О., Юрченко О. А.

Методологічні засади стратегічного аналізу торговельних підприємств в умовах військового стану в Україні 43

Левків Г. Я., Франчук І. Б., Лесків Г. З., Салата І. З.

Переосмислення бізнес-адміністрування в агропромисловому комплексі після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту 49

Стрільчук Р. М., Юринець З. В., Байда Б. Ф.

Масштабування бізнесу в умовах глобалізації та активізації зовнішньоекономічної діяльності 55

Маслак О. І., Глазунова О. О., Пирогов Є. Д.

Моделі сталого розвитку країн ЄС у контексті системної резильєнтності: міжнародний порівняльний аспект 60

Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А.

Комплексна оцінка ефективності залізничної транспортної інфраструктури України з урахуванням ризиків післявоєнного відновлення 68

Тарасюк Г. М., Поплавський Б. С.

Роль кадрової стратегії у забезпеченні сталого розвитку підприємств 76

Шапошников К. С., Марафаш А. В., Корбут М. В.

Роль Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів та оптимізації маркетингових рішень 82

Шишковський С. В., Киричук В. І.

Теоретичні підходи до управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві 89

Ситник І. П., Арапов І. В.

Психологія інвестиційних рішень: когнітивні упередження роздрібних трейдерів на фінансових ринках 96

Качула С. В., Паньшина Ю. Д.

Фінансування бізнесу в умовах жорсткої монетарної політики 101

Лойко В. В., Трушкіна Н. В., Баранов Є. М.

Концептуальні засади формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті сталого розвитку національної економіки 108

Криховецька З. М., Кропельницька С. О., Кохан І. В.

Фінансово-технологічні інновації в діяльності банків в умовах цифровізації 117

Кудирко О. М.

Аналіз, причини, наслідки та перспективи міграційних процесів в Україні 128

Мандзіновська Х. О.

Сучасні технології аналітичного забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах цифровізації 133

Марич М. Г.

Роль кредитної політики в забезпеченні якості кредитного портфеля банку 138

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Намонюк В. Є.

Архітектура зеленого фінансування післявоєнної відбудови України: інструменти та інституційні механізми 144

Уманців Г. В.

Трансформація пріоритетів ESG звітування концесіонерів в контексті стандартів сталого розвитку 150

Фіалковська А. А., Клевцєвич Н. А.

Перспективи реформування податкової системи України: імплементація світового досвіду з урахуванням поведінкових реакцій та прогнозування макроекономічних наслідків 157

Цвілий С. М., Белікова М. В., Безхлібна А. П., Журавльова С. М., Кукліна Т. С.

Перспективні напрямки розвитку інклюзивного туризму в Україні 164

Шатовал О. А.

HR-менеджмент та технології лідерства в управлінні комунікативною взаємодією персоналу підприємства 171

Шелудько С. А.

Фінансова інклюзія як орієнтир управління фінансовою безпекою держави в умовах екзистенційних потрясінь 176

Шматковська Т. О., Гордійчук А. І.

Стратегічний управлінський облік як інструмент підвищення ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери 182

Яременко А. М., Макафчук І. М., Паламарчук О. М.

Управлінський контроль як основа забезпечення результативності менеджменту підприємства 187

Жаворонок А. В., Кричун П. Г., Харітеску О. В.

Бренд як платформа соціальних змін: роль бізнесу в просуванні цінностей через маркетинг 194

Крисюк А. М., Москвіченко І. М., Коваленко М. О., Терлецький М. В.

Стратегічний розвиток морської логістики в Україні: інновації, геополітичні ризики та практика сталих ланцюгів постачання 200

Куруджи Ю. В., Кінаш С. Г.

Цифрова трансформація ланцюгів постачання за участю водного транспорту 206

Лук'янчук І. О., Бугров О. В., Бугрова О. О.

Матриця адаптованості комбінованого фінансування інфраструктурних проєктів до середовища VUCA 212

Стаднік В. Г., Задорожний А. Ю.

Економічні засади підвищення ефективності функціонування логістичних центрів 218

Височан О. О., Маринцевський Р. О.

Аналіз наукових досліджень з обліку у небюджетних неприбуткових організаціях: сільськогосподарські кооперативи та ОСББ 224

Ніколаєв Д. П.

Модель системи індексів оцінювання сталого розвитку нафтогазових компаній України 231

Садіков О. О.

Системне управління підвищенням економічної ефективності підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки 238

Свішевський Ю. В.

Використання електронної системи закупівель під час мережевого контролю 244

Сірінюк А. О.

Основні організаційно-економічні напрями розвитку інтеграційних форм агробізнесу 249

Тивончук Я. А.

Теоретичні засади визначення сутності економічних інтересів 254

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 4 лютий 2026 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Фетісов В. А.

Цифрова трансформація міжнародного аутсорсингу: виклики для теорії та практики 261

Харковець П. С.

Стратегічне управління інвестиційними ризиками фінансових установ в умовах фінансової нестабільності 268

Шухманн В. А.

Вплив інформаційного шуму та маніпулятивних практик на ефективність ШІ-стратегій у криптотрейдингу 273

Державне управління

Залізняк В. П.

Управління публічними закупівлями в Україні: імплементація європейської практики та стандартів 280

Трещов М. М.

Трансформація управлінського документознавства та документообігу в умовах цифровізації 287

Сухофукова А. А., Антонова А. В., Штирфов О. М.

Підвищення ефективності податкової політики через модернізацію управлінських рішень у сфері формування податкової культури 294

Вавренюк С. А., Хмиров І. М., Хрятинський А. П., Григор'ян М. Б., Власенко О. В.

Державне регулювання механізму утворення та роботи штабу з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій як чинник забезпечення національної безпеки 301

Черленяк І. І., Щуренко Ф. В.

Сучасні проблеми державного управління міграцією інтелектуальних капіталів 307

Васюк Н. О., Гаєвська Л. А., Корольчук О. Л., Нестерець Н. М.

Роль громадських організацій в удосконаленні організаційного забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я 316

Кульчицький І. І.

Управління проєктами в умовах євроінтеграції 322

Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.

Інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни 328

Мунько А. Ю.

Трансформація функцій державних банків у системі фінансового забезпечення державного сектору під час війни 335

Пономарьов О. А.

Публічно-приватне партнерство як інструмент державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком у повоєнний період 340

Баландін Д. П.

Інструменти економічної дипломатії та інформаційного супроводу в системі регулювання експорту озброєнь 345

Даценко В. В.

Інформатизація суспільства як передумова виникнення та розвитку цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування 352

Дубова Л. М.

Механізми публічного управління інформаційно-комунікаційними технологіями в системі державних послуг з охорони здоров'я 357

Левицький Д. М.

Трансформація фіскальної політики у житловій сфері України: від детінізації оренди до мобілізації вакантного житла 362

Гончаренко М. Д.

Гуманітарні місії та благодійна допомога як інструмент публічного управління в кризових ситуаціях 370

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 4 / 2026

CONTENTS:

<u>Dubinina M., Honcharenko I.</u>	
TRANSFORMATION OF THE OUTSOURCING SERVICES MARKET IN UKRAINE AMIDST GLOBAL AND LOCAL CHALLENGES	9
<u>Kneysler O., Spasiv N.</u>	
SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION: ESSENCE, FUNCTIONAL PURPOSE AND MECHANISM OF IMPLEMENTATION IN MODERN CONDITIONS	16
<u>Khalatur S.</u>	
MANAGEMENT OF BUDGET REVENUES AND EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF THEIR DE-SHADOWING	25
<u>Vyhovska N., Ostapchuk T., Lytvynchuk I., Novak O.</u>	
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BANKING MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION	33
<u>Dorosh-Kizym M., Fleychuk M., Datsyshyn M.</u>	
INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF BEHAVIORAL ECONOMICS	38
<u>Lazaryshyna I., Zolkover A., Yurchenko O.</u>	
METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE	43
<u>Levkiv H., Franchuk I., Leskiv H., Salata I.</u>	
RETHINKING BUSINESS ADMINISTRATION IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AFTER THE MASS INTRODUCTION OF TECHNOLOGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE	49
<u>Strilchuk R., Yurynets Z., Baida B.</u>	
BUSINESS SCALE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES	55
<u>Maslak O., Hlazunova O., Pirogov Ye.</u>	
SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODELS OF EU COUNTRIES IN THE CONTEXT OF SYSTEMIC RESILIENCE: AN INTERNATIONAL COMPARATIVE PERSPECTIVE	60
<u>Charkina T., Zadoia V., Yurchyk O.</u>	
A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF UKRAINE'S RAILWAY TRANSPORT INFRASTRUCTURE ACCOUNTING FOR POST-WAR RECOVERY RISKS	68
<u>Tarasiuk H., Poplavskyi B.</u>	
THE ROLE OF HUMAN RESOURCE STRATEGY IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES	76
<u>Shaposhnykov K., Mararash A., Korbut M.</u>	
THE ROLE OF BIG DATA IN PREDICTING CONSUMER BEHAVIOR AND OPTIMIZING MARKETING DECISIONS	82
<u>Shyshkovskyi S., Kyrychuk V.</u>	
THEORETICAL APPROACHES TO PROJECT TEAM DEVELOPMENT MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES	89
<u>Sytnyk I., Arapov I.</u>	
PSYCHOLOGY OF INVESTMENT DECISIONS: COGNITIVE BIASES OF RETAIL TRADERS IN FINANCIAL MARKETS	96
<u>Kachula S., Panshyna Yu.</u>	
BUSINESS FINANCING IN A TIGHT MONETARY ENVIRONMENT	101
<u>Loiko V., Trushkina N., Baranov I.</u>	
CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT OF URBAN AGGLOMERATIONS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	108
<u>Krykhovetska Z., Kropelnytska S., Kokhan I.</u>	
FINANCIAL AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BANKING ACTIVITIES UNDER DIGITALIZATION	117
<u>Kudyrko O.</u>	
ANALYSIS, CAUSES, CONSEQUENCES, AND PROSPECTS OF MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE	128
<u>Mandzinovska Kh.</u>	
MODERN TECHNOLOGIES OF ANALYTICAL SUPPORT OF THE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION	133
<u>Marych M.</u>	
THE ROLE OF CREDIT POLICY IN ENSURING THE QUALITY OF A BANK'S LOAN PORTFOLIO	138

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 4 / 2026

CONTENTS:

Economy

Namoniuk V.

GREEN FINANCING ARCHITECTURE FOR UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION: INSTRUMENTS AND INSTITUTIONAL MECHANISMS 144

Umantsiv H.

TRANSFORMATION OF ESG REPORTING PRIORITIES FOR CONCESSIONAIRES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY STANDARDS 150

Fialkovska A., Klevceovich N.

PROSPECTS FOR REFORMING UKRAINE'S TAX SYSTEM: IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE WITH CONSIDERATION OF BEHAVIORAL RESPONSES AND FORECASTING OF MACROECONOMIC CONSEQUENCES 157

Tsviliy S., Byelikova M., Bezkhlibna A., Zhuravlova S., Kuklina T.

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM IN UKRAINE 164

Shapoval O.

HR MANAGEMENT AND LEADERSHIP TECHNOLOGIES IN MANAGING THE COMMUNICATIVE INTERACTION OF ENTERPRISE PERSONNEL 171

Sheludko S.

FINANCIAL INCLUSION AS A BENCHMARK FOR MANAGING THE STATE'S FINANCIAL SECURITY IN TERMS OF EXISTENTIAL SHOCKS 176

Shmatkovska T., Gordiichuk A.

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE HEALTH AND RECREATION SECTOR 182

Yaremenko L., Makarchuk I., Palamarchuk O.

MANAGEMENT CONTROL AS THE BASIS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT 187

Zhavoronok A., Krychun P., Kharitesku O.

BRAND AS A PLATFORM FOR SOCIAL CHANGE: THE ROLE OF BUSINESS IN PROMOTING VALUES THROUGH MARKETING 194

Krysuk L., Moskvichenko I., Kovalenko M., Terletskyi M.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARITIME LOGISTICS IN UKRAINE: INNOVATIONS, GEOPOLITICAL RISKS, AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN PRACTICES 200

Kurudzhly Yu., Kinash S.

DIGITAL TRANSFORMATION OF SUPPLY CHAINS INVOLVING WATER TRANSPORT 206

Lukianchuk I., Bugrov O., Bugrova O.

MATRIX OF COMBINED FINANCING ADAPTABILITY OF INFRASTRUCTURE PROJECTS TO VUCA ENVIRONMENT 212

Stadnik V., Zadorozhnyi L.

ECONOMIC PRINCIPLES OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF LOGISTICS CENTERS 218

Vysochan O., Maryntsevskyi R.

ANALYSIS OF SCIENTIFIC RESEARCH ON ACCOUNTING IN NON-BUDGETARY NON-PROFIT ORGANIZATIONS: AGRICULTURAL COOPERATIVES AND ASSOCIATIONS OF CO-OWNERS OF APARTMENT BUILDINGS 224

Nikolaiev D.

MODEL OF THE INDEX SYSTEM FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN OIL AND GAS COMPANIES 231

Sadikov O.

SYSTEMATIC MANAGEMENT OF IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE AS THE BASIS FOR ENSURING ITS ECONOMIC SECURITY 238

Svishevskyi Iu.

USE OF ELECTRONIC PROCUREMENT SYSTEM DURING NET CONTROL 244

Sirinok A.

MAIN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF INTEGRATION FORMS OF AGRIBUSINESS 249

Tyvonchuk Y.

THEORETICAL FRAMEWORK FOR DEFINING THE ESSENCE OF ECONOMIC INTERESTS 254

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 4 / 2026

CONTENTS:

Economy

Fietisov V.

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL OUTSOURCING: CHALLENGES FOR THEORY AND PRACTICE 261

Kharkovets P.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT RISKS OF FINANCIAL INSTITUTIONS UNDER CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY 268

Schuchmann V.

THE IMPACT OF INFORMATION NOISE AND MANIPULATIVE PRACTICES ON THE EFFICIENCY OF AI STRATEGIES IN CRYPTOTRADING 273

Public administration

Zalizniuk V.

PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PRACTICES AND STANDARDS 280

Treshchov M.

TRANSFORMATION OF MANAGERIAL DOCUMENTATION AND DOCUMENT WORKFLOW UNDER DIGITALIZATION 287

Sukhorukova A., Antonova L., Shtyrov O.

INCREASING THE EFFICIENCY OF TAX POLICY THROUGH MODERNIZATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF FORMING TAX CULTURE 294

Vavreniuk S., Khmyrov I., Khriapynskyi A., Grygorian M., Vlasenko O.

STATE REGULATION OF THE MECHANISM FOR ESTABLISHING AND OPERATING EMERGENCY RESPONSE HEADQUARTERS AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL SECURITY 301

Cherlenyak I., Shchurenko F.

CONTEMPORARY PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INTELLECTUAL CAPITAL MIGRATION 307

Vasiuk N., Gaievska L., Korolchuk O., Nesterets N.

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN IMPROVING ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR 316

Kulchytskyi I.

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 322

Mykhalitska N., Yatsyk M.

INSTITUTIONAL AND ANTI-CRISIS MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND BUSINESS ENTITIES UNDER WARTIME CONDITIONS 328

Munko A.

TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONS OF STATE BANKS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL PROVISION OF THE STATE SECTOR UNDER WAR 335

Ponomarov O.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR STATE MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT DURING THE WAR PERIOD 340

Balandin D.

TOOLS OF ECONOMIC DIPLOMACY AND INFORMATION SUPPORT IN THE ARMS EXPORT REGULATION SYSTEM 345

Datsenko V.

INFORMATIZATION OF SOCIETY AS A PREREQUISITE FOR THE EMERGENCE AND DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN STATE AUTHORITIES AND LOCAL GOVERNMENTS 352

Dubova L.

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC HEALTH SERVICES 357

Levytskyi D.

REFORMING FISCAL POLICY IN UKRAINE'S HOUSING SECTOR: FROM RENTAL MARKET FORMALIZATION TO VACANT HOUSING MOBILIZATION 362

Honcharenko M.

HUMANITARIAN MISSIONS AND CHARITABLE AID AS INSTRUMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS SITUATIONS 370

М. В. Дубініна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3993-0622>

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>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.9

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

M. Dubinina,

Doctor of Sciences in Economics, Professor, Head of Department of Accounting and Taxation, Mykolayiv National Agrarian University

I. Honcharenko,

Doctor of Economics, Professor, Department of Public Management

and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

TRANSFORMATION OF THE OUTSOURCING SERVICES MARKET IN UKRAINE AMIDST GLOBAL AND LOCAL CHALLENGES

Проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану та перспектив трансформації ринку аутсорсингових послуг України під впливом глобальних технологічних трендів і локальних безпекових викликів воєнного часу. Авторами обґрунтовано зміну глобальної парадигми аутсорсингу, яка переорієнтовується з тактичної економії операційних витрат на стратегічне партнерство заради доступу до інновацій, талантів і гнучкості бізнес-процесів. Виявлено структурні диспропорції національного ринку, що характеризується розривом між високорозвиненим експортним ІТ-сектором та фрагментованим внутрішнім споживанням послуг. Особливу увагу приділено проблематиці виробничого аутсорсингу в умовах руйнації промислової бази. Запропоновано концептуальний підхід до відновлення потенціалу малого та середнього бізнесу через створення виробничих кластерів і використання цифрових платформ для кооперації. Визначено пріоритетні напрями державної політики та корпоративних стратегій, спрямовані на нівелювання ризиків, гармонізацію правового поля з вимогами ЄС та інтеграцію українських компаній у глобальні ланцюги доданої вартості як рівноправних партнерів.

The article provides a comprehensive and in-depth analysis of the current state, dynamic transformation, and strategic prospects of the outsourcing services market in Ukraine, operating under the complex influence of global technological trends and the severe local security challenges posed by the ongoing war. The authors substantiate the fundamental shift in the global outsourcing paradigm, which is transitioning from a tactical model focused primarily on minimizing operational costs to a strategic partnership model driven by the need for access to innovation, specialized talent, and enhanced business process flexibility. Based on a thorough investigation of statistical data and market trends, the study reveals significant structural disparities within the national market. A sharp contrast is identified between the highly developed, export-oriented IT sector, which has demonstrated remarkable resilience and integration into global value chains, and the fragmented domestic market, dominated by lower value-added services such as logistics and administrative support.

Particular attention is paid to the critical issues facing the manufacturing sector, which has suffered extensively from the destruction of industrial infrastructure. The article highlights the urgent need to rethink traditional cooperation models in the industrial sphere. The authors propose a conceptual approach to restoring the potential of small and medium-sized enterprises (SMEs) through the development of manufacturing outsourcing clusters and the implementation of digital platforms to facilitate efficient cooperation. This cluster-based model is presented as a vital mechanism for businesses to resume operations without prohibitive capital investments in fixed assets, thereby sharing risks and optimizing resource utilization.

Furthermore, the research outlines priority directions for state policy and corporate strategies essential for market development. These include the implementation of robust risk management systems to mitigate information security threats, the harmonization of the national legal framework with European Union standards to ensure transparency and compliance, and the active promotion of industrial parks. The article concludes that integrating advanced technologies, such as artificial intelligence and process automation, combined with a strategic shift towards high-value-added services, will be the decisive factor in transitioning Ukrainian companies from the role of simple resource providers to that of equal, strategic partners in the global economic system, thus fostering sustainable post-war recovery and long-term competitiveness.

Ключові слова: аутсорсинг, ринок аутсорсингових послуг, конкурентоспроможність, ризики аутсорсингу, моделі аутсорсингу, виробничий аутсорсинг, цифрові платформи, стратегічне партнерство, трансформація бізнесу.

Key words: outsourcing, outsourcing services market, competitiveness, outsourcing risks, outsourcing models, manufacturing outsourcing, digital platforms, strategic partnership, business transformation.

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

Розвиток національної економіки України нерозривно пов'язаний з її інтеграцією у світові господарські процеси. Аутсорсинг виступає критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності країн на міжнародній арені. Цей механізм є пріоритетним вектором передачі непрофільних функцій для концентрації на стратегічних цілях компанії. Український бізнес активно використовує аутсорсингові моделі для оптимізації витрат та доступу до глобальних ринків капіталу. Нинішня ситуація вимагає глибокого аналізу трансформацій у цій сфері.

Період 2020—2025 років став етапом безпрецедентних випробувань для вітчизняного ринку послуг. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію бізнес-процесів та змінила традиційні формати організації праці. Повномасштабна війна сформувала нові виклики екзогенної природи для безпеки та стабільності функціонування підприємств. Існує нагальна потреба розбудови виробничих спроможностей бізнесу в умовах руйнації усталених зв'язків. Ринок перейшов від фази екстенсивного зростання до стратегії адаптації та збереження позицій.

Існуючі теоретико-методичні підходи до управління аутсорсингом потребують суттєвого перегляду та адаптації. Класичні моделі співпраці не враховують повною мірою специфіку ризиків воєнного часу та гло-

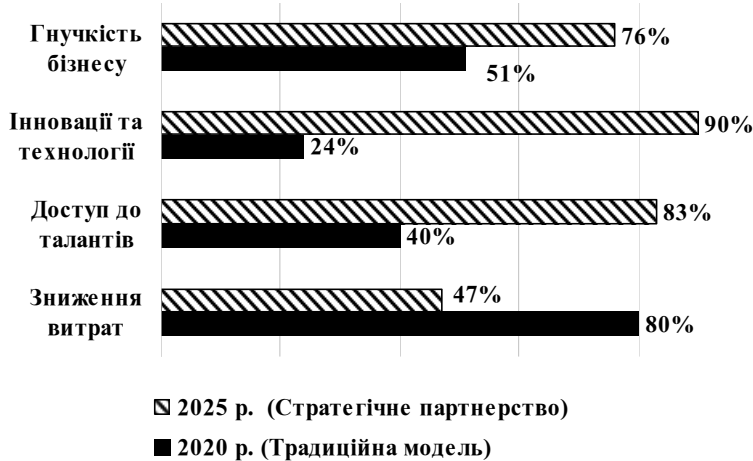


Рис. 1. Трансформація пріоритетів глобального аутсорсингу (2020–2025 рр.)

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 8].

бальної економічної нестабільності. Критичного значення набуває підвищення гнучкості операційних процесів задля забезпечення прибутковості бізнесу. Необхідно детально аналізувати доцільність передачі функцій з урахуванням усіх переваг та потенційних загроз безпеці. Вирішення цих завдань є фундаментом для відновлення та подальшого розвитку експортного потенціалу галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні аспекти трансформації аутсорсингу від інструменту мінімізації витрат до глобальної стратегії підвищення конкурентоспроможності національних економік ґрунтовно висвітлені у працях Т. Ковальчук та В. Загарія [4], а також В. Смагіна та співавторів [9]. Науковці слушно стверджують, що в умовах глобалізації аутсорсинг стає ключовим драйвером ефективності економічних систем. Водночас, О. Лютак та її колеги [5] поглиблюють цю тезу, аналізуючи виклики міжнародного бізнес-середовища, де традиційні моделі співпраці зазнають змін під тиском геополітичних факторів. Проте, попри наявність ґрунтовної теоретичної бази, динаміка змін останніх років вимагає перегляду усталених підходів до розуміння стійкості аутсорсингових ланцюгів, які в попередніх дослідженнях розглядалися переважно через призму стабільності, а не кризового менеджменту.

Сучасний емпіричний зріз проблематики, представлений у звітах міжнародних аналітичних агенцій [2; 8], а також у статистичних даних Statista щодо українського ринку [1], вказує на зміщення акцентів у бік інновацій та цифровізації. Т. Чернуха [10] розвиває цей напрям, доводячи ефективність аутсорсингу в міжнародному маркетингу та оптимізації бізнес-процесів. Однак, покладаючись на офіційні дані Держстату [7], дослідники часто оминають увагою тіньові аспекти та реальні втрати інфраструктури, що ускладнює об'єктивну оцінку потенціалу галузі. Відтак, існує потреба у співставленні оптимістичних глобальних трендів, описаних у [8], з реаліями функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни.

Окремий вектор наукової дискусії стосується галузевої асиметрії розвитку аутсорсингу. Якщо у працях О. Мірошниченка та співавторів [6] феномен розглядається переважно як універсальний інструмент організаційної реструктуризації та оптимізації витрат, то дослідження А. Казановського та І. Мірошниченка [3] зміщують фокус на проблематику промислового сектору, який в умовах воєнного стану зіткнувся з фізичною руйнацією активів. Автори слушно пропонують кластерні моделі як шлях до виживання, проте у більшості існуючих публікацій цей аспект залишається на периферії уваги порівняно з успіхами ІТ-сектору. Саме недостатня вивченість механізмів адаптації виробничого аутсорсингу до безпекових ризиків та розриву логістичних ланцюгів зумовлює необхідність поглибленого аналізу новітніх форм інтеграції українських підприємств у глобальні екосистеми створення вартості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення стратегічних векторів трансформації ринку аутсорсингових послуг України в умовах глобальної цифрової еволюції та безпекових викликів воєнного стану. Відповідно до мети поставлено такі завдання: проаналізувати зміну глобальних бізнес-моделей аутсорсингу від інструменту економії витрат до механізму залучення інновацій; оцінити поточний стан і структурні диспропорції вітчизняного ринку, зокрема розрив між експортно-орієнтованим ІТ-сектором та внутрішнім споживанням послуг; ідентифікувати ключові ризики та бар'єри розвитку в умовах війни; обґрунтувати доцільність впровадження кластерних ініціатив та цифрових платформ як інструментів відновлення виробничого потенціалу та інтеграції українського бізнесу у світові ланцюги створення вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна архітектура світової економіки характеризується глибинною трансформацією моделей міжкорпоративної взаємодії, де аутсорсинг еволюціонував від тактичного інструменту оптимізації операційних витрат до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності національних економічних систем. В умовах посилення глобалізаційних процесів делегування бізнес-функцій розглядається як невід'ємна складова ефективного розвитку економіки, що дозволяє суб'єктам господарювання фокусуватися на ключових компетенціях та забезпечувати гнучкість в умовах ринкової турбулентності [9]. Зміна парадигми сприйняття аутсорсингу підтверджується тим фактом, що сучасні компанії все рідше керуються виключно фактором економії на фонді оплати праці, переорієнтовуючись на пошук цінності через доступ до інновацій та вузькопрофільної експертизи [4]. Згідно з даними звіту "Outsourcing Trends 2025" [8], пріоритетами на поточний рік визначено розблокування ефективності та інноваційного зростання, що свідчить про перехід до моделі стратегічного партнерства. Масштаб трансформації ключових драйверів співпраці візуалізовано на рис. 1.

Зазначена тенденція корелює з динамікою глобальних індикаторів, які свідчать про перехід ринку у фазу якісного зростання. Аналітичні дані 2024—2025 років демонструють, що пріоритетними векторами розвитку галузі стають не лише оптимізація бюджетів, а й стимулювання інноваційного потенціалу [8]. Усталені форми трансакційної взаємодії еволюціонують у розгалужені партнерські екосистеми, де аутсорсингові компанії інтегруються безпосередньо у ланцюги створення доданої вартості. Це особливо помітно у високотехнологічних секторах, де залучення зовнішніх провайдерів дозволяє нівелювати дефіцит кваліфікованих кадрів та прискорити цифрову трансформацію бізнесу [2].

Імплементация цифрових технологій виступає каталізатором зазначених змін, нівелюючи географічні бар'єри та створюючи передумови для формування єдиного глобального ринку послуг. Статистичні спостереження фіксують стійке зростання сегменту Business Process Outsourcing (BPO), особливо у сфері IT-послуг, де Україна, попри складні умови, утримує вагомі позиції як експортер інтелектуального продукту [1]. Цифровізація не лише спрощує комунікацію, а й змінює структуру попиту: зростає частка складних, інтелектуаломістких завдань, які передаються на аутсорсинг, що вимагає від виконавців високого рівня адаптивності та технологічної зрілості.

Особливого значення у цьому контексті набуває функціональна диверсифікація аутсорсингу. Окрім традиційних IT та фінансових послуг, спостерігається активне проникнення аутсорсингових моделей у сферу міжнародного маркетингу. Залучення зовнішніх експертів дозволяє компаніям ефективно долати бар'єри виходу на іноземні ринки, використовуючи локальні знання та інструменти без необхідності розгортання повномасштабних представництв [10]. Такий підхід забезпечує оптимізацію бізнес-процесів та підвищує реактивність компаній на зміни у споживчих перевагах, що є критичним фактором успіху в умовах гіперконкуренції.

Водночас, інтеграція у міжнародне бізнес-середовище через механізми аутсорсингу неминує супроводжується низкою викликів. Геополітична нестабільність та зміни у регуляторних ландшафтах актуалізують питання ризик-менеджменту. Дослідження вказують на те, що перспективи розвитку галузі безпосередньо залежать від здатності провайдерів гарантувати безпеку даних та безперервності процесів в умовах криз [5]. Це формує запит на нову якість співпраці, де ключовими критеріями вибору партнера стають не лише ціна, а й надійність інфраструктури та відповідність стандартам комплаєнсу.

На тлі глобальних процесів специфіка розвитку аутсорсингу в Україні має виражений дуалістичний характер. З одного боку, вітчизняні підприємства активно інтегруються у світову економіку як надавачі послуг, з іншого — внутрішній ринок споживання аутсорсингу перебуває на етапі становлення. Науковий дискурс акцентує увагу на тому, що для багатьох українських підприємств аутсорсинг залишається перспективним, але ще не повністю освоєним напрямком реструктуризації [6]. Існує певний розрив між експортно-орієнтованим сектором, що працює за світовими стандартами, та внутрішнім ринком, де переважають прості форми субпідряду.

Окремий пласт проблематики стосується виробничого сектору, який, на відміну від сфери послуг, характеризується більшою інертністю та залежністю від фізичної інфраструктури. Проблема розвитку виробничого аутсорсингу в Україні потребує переосмислення крізь призму кластерних підходів та кооперації, що дозволило б нівелювати наслідки деіндустріалізації та втрати активів [3]. На відміну від глобальних трендів, де домінує сервісна модель, для України критично важливим є відновлення виробничого потенціалу саме через механізми промислового аутсорсингу.

Аналіз офіційних статистичних даних підтверджує структурні диспропорції у галузевому розрізі реалізованих послуг [7]. Перевага віддається секторам з високою доданою вартістю та низькою капіталоємністю, що є логічною реакцією бізнесу на високі інвестиційні ризики. Однак така структура несе в собі загрозу консервації сировинного (у сенсі експорту дешевої робочої сили) характеру участі країни у міжнародному розподілі праці, що вимагає переходу до створення власних продуктів та комплексних рішень.

Деталізація показників експортно-орієнтованого сегмента виявляє стійкість вітчизняної сфери інформаційних технологій, яка виступає драйвером аутсорсингових процесів в Україні. Згідно з даними Statista [1], ринок аутсорсингу бізнес-процесів (BPO) демонструє позитивну динаміку доходів навіть в умовах безпекової нестабільності, що пояснюється високим рівнем мобільності активів та цифровою природою послуг. Українські IT-компанії не лише зберігають існуючі контракти, а й розширюють спектр пропозицій, переходячи від моделі "staff augmentation" (розширення штату) до надання комплексних рішень "під ключ", що підвищує їхню цінність у глобальних ланцюгах постачання.

Паралельно з розвитком IT-сфери, аналіз офіційної статистики [7] вказує на суттєву відмінність у структурі аутсорсингу на внутрішньому ринку, де домінують послуги з адміністративного та допоміжного обслуговування. Обсяги реалізованих послуг у секторах транспорту, складського господарства та поштової діяльності свідчать про те, що український бізнес здебільшого делегує логістичні та інфраструктурні функції, намагаючись оптимізувати витрати на утримання основних фондів. Ця тенденція корелює з теоретичними положеннями роботи [9], де аутсорсинг розглядається як інструментарій підвищення ефективності функціонування економічних систем через вивільнення ресурсів від непрофільних активів. Водночас, зіставлення даних щодо експортного потенціалу та внутрішнього споживання послуг дозволяє сформувати узагальнену структуру національного ринку, представлену на рис. 2.

Як видно з діаграми, попри домінування високотехнологічного сегменту (42%), значну частку ринку (сумарно понад 45%) займають інфраструктурні та адміністративні послуги. Важливим аспектом функціонування ринку є галузева специфіка, яка визначає можливості застосування аутсорсингових моделей у виробничій сфері. Як зазначають А. Казановський та І. Мірошніченко [3], проблематика розвитку виробничого аутсорсингу в Україні пов'язана з відсутністю налагоджених механізмів кооперації та недовірою між учасниками ринку. На відміну від сервісних галузей, промисловий



Рис. 2. Орієнтовна галузева структура ринку аутсорсингу в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7].

аутсорсинг вимагає значних капітальних інвестицій у модернізацію обладнання та стандартизацію технологічних процесів, що стає стримуючим фактором в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

Для подолання зазначених бар'єрів перспективним видається впровадження кластерних ініціатив, які дозволяють об'єднувати виробничі потужності декількох підприємств для виконання спільних замовлень. Такий підхід, обґрунтований у [3], сприяє формуванню спеціалізованих майданчиків, здатних конкурувати з іноземними виробниками за рахунок ефекту масштабу та спеціалізації. Це особливо актуально для відновлення промислового потенціалу постраждалих регіонів, де створення повного циклу виробництва на одному підприємстві є економічно недоцільним або технічно неможливим.

Іншим вектором розвитку, що набуває ваги в умовах цифровізації, є аутсорсинг у сфері маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослідження Т. Чернухи [10] доводить, що передача маркетингових функцій спеціалізованим агентствам дозволяє підприємствам отримувати доступ до передових аналітичних інструментів та експертизи без необхідності утримання власного штату маркетологів. Ефективність такої моделі підтверджується можливістю гнучкого налаштування стратегій просування залежно від змін кон'юнктури міжнародних ринків, що є критичним для експортерів.

Глобальні тренди, висвітлені у звіті "Outsourcing Trends 2025" [8], акцентують увагу на зростанні ролі аналітики даних та штучного інтелекту в процесах прийняття рішень, що формує нові вимоги до українських провайдерів маркетингових та консалтингових послуг. Здатність інтегрувати інноваційні технології у традиційні бізнес-процеси стає визначальним критерієм конкурентоспроможності. Це вимагає від вітчизняних компаній постійного підвищення кваліфікації персоналу та інвестицій у програмне забезпечення, щоб відповідати світовим стандартам надання послуг.

Водночас інтеграція у міжнародне бізнес-середовище супроводжується посиленням вимог до прозорості та відповідності регуляторним нормам. О. Лютак та

співавтори [5] наголошують, що в умовах глобальної нестабільності іноземні партнери приділяють підвищену увагу питанням комплаєнсу та корпоративної соціальної відповідальності. Українські аутсорсингові компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх внутрішніх процедур до вимог законодавства ЄС та США, що є перепусткою до високомаржинальних контрактів та довгострокового партнерства.

Поглиблення спеціалізації аутсорсингових послуг також спостерігається у фінансовому секторі та бухгалтерському обліку. Згідно з дослідженням О. Мірошніченко та колег [6], делегування облікових функцій дозволяє підприємствам мінімізувати податкові ризики та забезпечити якісний фінансовий контролінг. Втім, на заваді масовому поширенню цієї практики стоїть низький рівень правової культури та побоювання щодо витоку конфіденційної інформації, що вкотре актуалізує питання безпеки даних, порушене у звітах Deloitte [2].

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується зміщенням акцентів з простої мінімізації витрат на пошук стратегічних переваг через партнерство. Це вимагає перегляду існуючих бізнес-моделей як замовниками, так і виконавцями послуг. Формування стійких екосистем, де аутсорсинг виступає сполучною ланкою між інноваціями та виробництвом, стає безальтернативним шляхом розвитку для української економіки в умовах обмеженості внутрішніх ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом функціонування ринку аутсорсингу є його вплив на кадрову політику підприємств та ринок праці загалом. Згідно з даними глобальних опитувань [2], дефіцит кваліфікованих кадрів у розвинених країнах спонукає транснаціональні корпорації шукати трудові ресурси у регіонах з високим освітнім потенціалом, до яких належить і Україна. Це формує специфічну модель конкуренції, де вітчизняні роботодавці змушені конкурувати за таланти не лише між собою, а й з глобальними гравцями, які пропонують кращі умови праці та валютну привязку винагороди. Така ситуація стимулює зростання вартості робочої сили в експорто-орієнтованих секторах, водночас підвищуючи загальний

рівень професійних компетенцій фахівців, залучених до виконання міжнародних проектів.

Окремий сегмент наукового аналізу присвячено дослідженню ефективності аутсорсингу облікових функцій, що набуває популярності серед суб'єктів малого та середнього бізнесу. Як зазначається у роботі [6], передача бухгалтерського обліку спеціалізованим фірмам дозволяє підприємствам уникнути витрат на організацію робочих місць, придбання ліцензійного програмного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу. Економічні розрахунки доводять, що для компаній з невеликим документообігом така модель є оптимальною, оскільки трансформує постійні витрати у змінні, залежні від фактичного обсягу наданих послуг.

Водночас, розширення практики аутсорсингу актуалізує питання залежності замовника від провайдера, що в науковій літературі класифікується як ризик "залежної автономії". Т. Чернуха [10] вказує на те, що надмірна концентрація критично важливих функцій, зокрема маркетингових та управлінських, у руках зовнішніх виконавців може призвести до втрати стратегічного контролю над бізнесом. Для мінімізації подібних загроз рекомендується застосування змішаних моделей співпраці, де стратегічне планування залишається інхаус, а виконавчі функції делегуються перевіреним партнерам з чітко прописаними KPI та угодами про рівень сервісу (SLA).

Державна політика у сфері регулювання аутсорсингової діяльності відіграє визначальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені. Т. Ковальчук та В. Загарій [4] аргументують необхідність створення сприятливого податкового та правового клімату, який би стимулював легалізацію доходів фрілансерів та аутсорсингових компаній. Відсутність чітких законодавчих дефініцій та механізмів захисту інтелектуальної власності часто стає бар'єром для заходу великих інституційних інвесторів, які розглядають Україну як потенційний R&D хаб, а не лише як джерело дешевої робочої сили.

Аналіз даних Державної служби статистики України [7] виявляє цікаву тенденцію: значна частка послуг, які за своєю суттю є аутсорсинговими, статистично обліковуються в інших категоріях, що ускладнює об'єктивну оцінку обсягів ринку. Зокрема, послуги у сфері інформації та телекомунікацій, які є основою IT-аутсорсингу, часто експортуються за спрощеними схемами, що не завжди відображається у загальних показниках реалізації послуг на внутрішньому ринку. Це створює інформаційну асиметрію, де реальний вплив галузі на ВВП країни є суттєво вищим за офіційно зафіксований.

В контексті повоєнного відновлення особливої ваги набуває концепція використання виробничого аутсорсингу як інструменту ревіталізації промислових зон. А. Казановський [3] пропонує розглядати аутсорсинг не як точкову взаємодію двох суб'єктів, а як системну платформу для об'єднання ресурсів в межах індустріальних парків. Такий підхід дозволяє підприємствам, що втратили власні потужності, швидко відновити діяльність, використовуючи обладнання партнерів, що сприяє збереженню виробничого потенціалу регіонів та робочих місць.

Глобалізація економічних процесів вимагає від українських компаній адаптації до міжнародних стандартів

ведення бізнесу, що є передумовою успішної інтеграції у транснаціональні ланцюги постачання. В. Смагін та співавтори [9] наголошують, що аутсорсинг є ефективним механізмом трансферу управлінських технологій та стандартів якості. Співпраця з іноземними замовниками змушує вітчизняних виконавців впроваджувати сучасні методики проектного менеджменту, системи контролю якості та етичні кодекси, що згодом дифундують у ширше бізнес-середовище країни.

Перспективи розвитку галузі у 2025 році та надалі, згідно з прогнозами [8], тісно пов'язані з автоматизацією рутинних процесів. Впровадження рішень на базі штучного інтелекту змінює структуру попиту на аутсорсинг: знижується потреба у простій обробці даних, натомість зростає попит на високоінтелектуальні послуги з налаштування та підтримки автоматизованих систем. Це відкриває нові ніші для українських IT-компаній, які вже мають досвід розробки складних програмних продуктів для західних ринків.

Стійкість аутсорсингової моделі в умовах кризи підтверджується здатністю бізнесу до швидкої переорієнтації ринків збуту та зміни логістичних маршрутів. О. Лютак [5] підкреслює, що саме гнучкість, притаманна мережевим структурам, дозволила багатьом українським підприємствам зберегти операційну діяльність під час війни. Диверсифікація клієнтського портфеля та відсутність жорсткої прив'язки до конкретної локації (у випадку сервісного аутсорсингу) стають ключовими факторами виживання та подальшого розвитку економічних суб'єктів у нестабільному середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ринок аутсорсингових послуг переживає етап глибинної трансформації, зумовленої як глобальними технологічними трендами, так і локальними викликами воєнного часу. Аутсорсинг еволюціонував від тактичного інструменту мінімізації операційних витрат до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, де ключовими драйверами стають доступ до інновацій, експертних знань та підвищення гнучкості бізнесу.

Аналіз показав, що в Україні сформувалася дуалістична структура ринку. З одного боку, IT-сектор успішно інтегрований у глобальні ланцюги доданої вартості, демонструючи стійкість та експортний потенціал навіть в умовах безпекової нестабільності. З іншого боку, внутрішній ринок характеризується домінуванням послуг з низькою доданою вартістю (логістика, адміністративне обслуговування) та недостатнім розвитком виробничого аутсорсингу.

Критичним викликом для національної економіки є руйнація промислової інфраструктури внаслідок воєнних дій. Доведено, що традиційні моделі співпраці у виробничій сфері потребують перегляду на користь кластерних ініціатив та цифрових платформ. Створення мереж виробничого аутсорсингу дозволить підприємствам малого та середнього бізнесу відновити діяльність без значних капітальних інвестицій в основні фонди, використовуючи спільні потужності та розподіляючи ризики.

Економічна доцільність аутсорсингу підтверджується на мікрорівні (зокрема, у сфері бухгалтерського та кадрового обліку), де перехід від фіксованих витрат на утримання штату до змінних витрат на послуги провайдера дозволяє суттєво оптимізувати бюджети підприємств. Водночас, розширення практики аутсорсингу вимагає від бізнесу впровадження ефективних систем ризик-менеджменту для нівелювання загроз інформаційній безпеці та збереження контролю над стратегічними функціями.

Перспективи подальшого розвитку ринку аутсорсингу в Україні пов'язані з гармонізацією законодавчої бази з європейськими стандартами, посиленням захисту інтелектуальної власності та державною підтримкою індустріальних парків. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація процесів, стане визначальним фактором для переходу вітчизняних компаній від моделі "постачальника ресурсів" до статусу стратегічних партнерів у глобальній економічній системі.

Література:

1. Business Process Outsourcing — Ukraine. Statista. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srsId=AfmBOorHpygXp7GT5tLKf-LkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLde-TFvcoOGgob> (дата звернення: 13.01.2026).
2. Global outsourcing survey 2024. Deloitte. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html> (дата звернення: 13.01.2026).
3. Казановський А. А., Мірошніченко І. І. Проблема розвитку виробничих аутсорсингових підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 8. С. 87—94. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-87-94.
4. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 26—32. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-26-32.
5. Лютак О. М., Баула О. В., Татарчук Д. Д. Аутсорсинг в міжнародному бізнес-середовищі: перспективи та виклики. Економічний простір. 2024. № 191. С. 275—279. DOI: 10.32782/2224-6282/191-45.
6. Мірошніченко О. В., Черкасова С. О., Каторська І. В. Аутсорсинг як один із перспективних напрямків функціонування підприємств в Україні. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2022. № 1. С. 22-30. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.1-2.
7. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (дата звернення: 13.01.2026).
8. Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth. Connex Global Solutions. [Електронний ресурс]. URL: <https://connexglobal.com/outsourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/> (дата звернення: 13.01.2026).
9. Смагін В. Л., Ільченко В. Ю., Дяченко Т. О. Аутсорсинг як сучасний інструментарій ефективного розвитку економічних систем в умовах глобалізації. Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". Науково-технічний збірник. 2021. Вип. 2 (49). С. 150—161. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
10. Чернуха Т. С. Аутсорсинг у міжнародному маркетингу: ефективність та оптимізація бізнес-процесів. International scientific journal "Grail of Science". 2025. № 56 (вересень). С. 134—140. DOI: 10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014.

References:

1. Statista (2025), "Business Process Outsourcing — Ukraine", available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/business-process-outsourcing/ukraine?srsId=AfmBOorHpygXp7GT5tLKf-LkJdDayCHwcu2nkZ0VVMkLde-TFvcoOGgob> (Accessed 13 January 2026).
2. Deloitte (2024), "Global outsourcing survey 2024", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/global-outsourcing-survey.html> (Accessed 13 January 2026).
3. Kazanovskiy, A.A. and Miroshnychenko, I.I. (2022), "Problems of development of production outsourcing enterprises in Ukraine", Biznes Inform, vol. 8, pp. 87—94. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-8-87-94.
4. Kovalchuk, T.H. and Zaharii, V.K. (2020), "The role of outsourcing in ensuring the competitiveness of countries", Biznes Inform, vol. 3, pp. 26—32. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-3-26-32.
5. Liutak, O.M., Baula, O.V. and Tatarchuk, D.D. (2024), "Outsourcing in the international business environment: prospects and challenges", Ekonomichniy prostir, vol. 191, pp. 275—279. DOI: 10.32782/2224-6282/191-45.
6. Miroshnychenko, O.V., Cherkasova, S.O. and Katorska, I.V. (2022), "Outsourcing as one of the promising directions of enterprise functioning in Ukraine", Visnyk SumDU. Seriya "Ekonomika", vol. 1, pp. 22—30. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.1-2.
7. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Volume of services sold by type of economic activity", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ekon/posl_u.htm (Accessed 13 January 2026).
8. Connex Global Solutions (2025), "Outsourcing Trends 2025: Unlocking Efficiency, Innovation, and Growth", available at: <https://connexglobal.com/outsourcing-trends-2025-unlocking-efficiency-innovation-and-growth/> (Accessed 13 January 2026).
9. Smahin, V.L., Ilchenko, V.Yu. and Diachenko, T.O. (2021), "Outsourcing as a modern toolkit for the effective development of economic systems in the conditions of globalization", Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 2 (49), pp. 150—161. DOI: 10.33744/2308-6645-2021-2-49-150-161.
10. Chernukha, T.S. (2025), "Outsourcing in international marketing: efficiency and optimization of business processes", International scientific journal "Grail of Science", vol. 56, pp. 134—140. DOI: 10.36074/grail-of-science.19.09.2025.014.

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

О. В. Кнейслер,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9898-7031>

Н. Я. Спасів,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0797-7220>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.16

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ НАСЕЛЕННЯ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІОНАЛЬНЕ ПРИЗНАЧЕННЯ ТА МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

O. Kneysler,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial Technologies
and Banking, West Ukrainian National University, Ternopil

N. Spasiv,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Technologies
and Banking, West Ukrainian National University, Ternopil

SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION: ESSENCE, FUNCTIONAL PURPOSE AND MECHANISM OF IMPLEMENTATION IN MODERN CONDITIONS

У статті розкрито сутність соціального захисту населення як базового інструменту соціальної політики держави та механізму регулювання рівня життя, акцентовано на необхідності його здійснення в умовах посилення соціально-економічних загроз і війни. Систематизовано наукові підходи до трактування поняття "соціальний захист", що дозволило розглядати його як багаторівневу систему управління соціальними ризиками. Обґрунтовано багатовимірний характер соціального захисту та акцентовано на реалізації соціального страхування, наданні соціальних допомог і соціальних послуг, формуванні соціальних стандартів і гарантій, а також визначено участь державних і недержавних інституцій у цьому процесі.

Виокремлено основні функції соціального захисту, через які реалізується його вплив на рівень життя населення. Окреслено механізм соціального захисту як цілісну систему правових, фінансових, організаційних та інституційних складових, ефективність якої визначається узгодженістю їх взаємодії, стабільністю фінансування, доступністю соціальних послуг і рівнем цифровізації. Узагальнено, що результативність соціального захисту полягає у забезпеченні соціальної рівноваги, формуванні мінімальних стандартів добробуту, що є основою сталого соціального розвитку.

The article examines the essence of social protection of the population as a fundamental component of state social policy and a key instrument for regulating living standards under conditions of growing socio-economic challenges. Social protection is interpreted as a system of economic, legal, organizational, and institutional measures aimed at preventing, mitigating, and overcoming the consequences of social risks that affect population welfare. It is emphasized that social protection encompasses not only social insurance and social assistance, but also social services, a system of social standards and guarantees, as well as the involvement of non-governmental institutions in the provision of social support, which becomes particularly important in periods of crisis and wartime transformation.

The systematization of scientific approaches to the interpretation of the concept of "social protection" confirms its multidimensional nature and the diversity of theoretical perspectives presented in domestic and international research. The key conceptual approaches to defining social protection are generalized and structured. It is argued that, taken together, these approaches form an integrated view of social protection as a multilevel system of social risk management that combines the legal enforcement of social rights, mechanisms of resource redistribution, and institutional interaction among social policy stakeholders.

The functional role of social protection in regulating living standards is substantiated through a set of interrelated functions, highlighting the system's capacity for rapid response to large-scale shocks and its ability to support the population in conditions of heightened social vulnerability.

The mechanism of social protection is defined as a comprehensive multilevel system comprising organizational, legal, financial, socio-institutional, and information-communication components, as well as the social insurance mechanism. It is concluded that the effectiveness of social protection depends on its ability to maintain social stability, ensure a minimum acceptable standard of living, and create the prerequisites for sustainable social development.

Ключові слова: соціальний захист; соціальне забезпечення; рівень життя населення; соціальні ризики; соціальна політика; соціальні видатки; соціальні стандарти; соціальні гарантії; соціальні послуги; соціальне страхування; інституційний підхід; соціальна безпека; інклюзія.

Key words: social protection; social security; population living standards; social risks; social policy; social expenditures; social standards; social guarantees; social services; social insurance; institutional approach; social security (safety); inclusion.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні соціально-економічні процеси, що відбуваються в Україні під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, зумовлюють необхідність перегляду та оновлення підходів до формування ефективної системи соціального захисту населення. Поглиблення соціальної нерівності, зростання масштабів бідності, демографічне старіння, трансформація ринку праці, внутрішня міграція, руйнування інфраструктури та наслідки збройної агресії РФ актуалізували потребу в посиленні інституційних спроможностей держави щодо регулювання рівня життя громадян. У цих умовах механізм соціального захисту набуває стратегічного значення як ключовий інструмент підтримання соціальної стабільності, забезпечення соціальної безпеки та формування передумов для сталого розвитку.

Актуальність посилюють також вітчизняні реалії, за яких традиційна модель соціального захисту є недостатньо ефективною у контексті реагування на нові виклики та загрози. Адже, наявна система соціальних гарантій не забезпечує належного рівня життя значної частини населення, тоді як механізми державного регулювання потребують структурного оновлення, підвищення адрес-

ності, прозорості та інтеграції з цифровими інструментами управління. А відсутність цілісної концепції модернізації механізму соціального захисту в контексті регулювання рівня життя населення створює наукову й практичну проблему, розв'язання якої потребує комплексного підходу, системного аналізу та науково обґрунтованих рекомендацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика соціального захисту населення, його механізмів та інструментів ґрунтовно досліджена в працях українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних основ соціального захисту населення зробили вітчизняні дослідники, зокрема В. Скуратівський, Л. Кравченко, М. Даніліна, О. Лихошва, І. Смирнова, які сформували інституційні та правові підходи до вивчення механізму соціального захисту. Так, В. Скуратівський зосереджував наукові дослідження на інституційному та правовому забезпеченні соціального захисту населення, акцентуючи на необхідності комплексного підходу до забезпечення соціальних прав громадян. Л. Кравченко досліджувала організаційно-

економічні механізми соціального захисту, проблеми фінансового забезпечення соціальних програм і взаємозв'язок соціальних стандартів із рівнем життя населення, акцентуючи увагу на бюджетних інструментах соціальної підтримки та адресності соціальної допомоги. М. Даніліна у своїх працях визначала соціальний захист як складову соціальної безпеки держави, аналізувала його функціональне призначення та вплив на стабільність соціально-економічного розвитку країни. О. Лихошва використовувала системний підхід досліджуючи механізм соціального захисту з позицій взаємодії соціального страхування, соціальної допомоги та соціальних послуг. І. Смирнова вивчала правові засади реалізації соціального захисту населення, виокремлюючи проблеми узгодженості національного законодавства з міжнародними соціальними стандартами.

Важливий теоретичний фундамент сформували і зарубіжні концепції, зокрема дослідження У. Беверіджа, Т. Маршалла, Р. Тітмуса, Г. Еспін-Андерсена, які стали основою в розробленні моделей соціальної держави та визначенні підходів до побудови ефективних систем соціального захисту. Так, У. Беверідж заклав основи концепції універсальної системи соціального страхування. В свою чергу, Т. Маршалл обґрунтував теорію соціального громадянства, визначив соціальні права як ключовий елемент рівності та інтеграції громадян у суспільство. Р. Тітмус досліджував соціальну політику як моральну категорію, підкреслюючи значення державної відповідальності за соціальне благополуччя. Г. Еспін-Андерсен заклав основу типологізації моделей соціальної держави.

Враховуючи зазначене, можна констатувати, що наукові доробки зазначених авторів сформували методологічну основу дослідження соціального захисту населення, охоплюючи інституційні, правові, фінансові та соціально-економічні аспекти. Водночас, сучасні виклики, спричинені війною, актуалізують потребу подальших наукових досліджень теоретичних підвалин соціального захисту населення та розроблення дієвих напрямів модернізації механізмів його реалізації з урахуванням військових ризиків і гуманітарних загроз.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених у сфері соціального захисту населення, низка теоретичних і прикладних аспектів залишається недостатньо дослідженою або потребує переосмислення в умовах сучасних трансформацій. Зокрема, найперше необхідно розробити теоретичні підвалини формування системи соціального захисту та практичні шляхи її адаптації до умов воєнних ризиків. Адже, у працях більшості дослідників соціальний захист розглядається переважно в умовах мирного часу, тоді як механізми реагування на воєнні загрози, масове внутрішнє переміщення населення, втрату житла та доходів, демографічні деформації залишаються поза увагою, або ж фрагментарно висвітлені.

Недостатньо дослідженими залишаються питання оптимізації функцій органів соціального захисту, міжвідомчої координації, управління соціальними ризиками та побудови клієнтоорієнтованої моделі соціальної підтримки з метою модернізації механізму соціального захисту населення в Україні.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у поглибленому вивченні сутнісних особливостей, функціонального призначення та особливостей механізму реалізації соціального захисту населення в умовах викликів, спричинених війною.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності соціального захисту населення як ключового інструменту соціальної політики держави, визначення його функціонального призначення та дослідження механізму реалізації в умовах воєнних викликів і загроз.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальний захист населення є фундаментальною складовою соціальної політики держави, покликаною забезпечити умови для гідного рівня життя кожної людини, захистити її від соціальних ризиків та створити гарантії соціальної безпеки. У сучасній науковій та практичній площині соціальний захист розглядається як комплекс економічних, правових, організаційних та інституційних заходів, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання негативних наслідків соціальних ризиків, які можуть впливати на добробут населення. Його сутність проявляється у здатності держави реагувати на структурні виклики, забезпечувати перерозподіл суспільних ресурсів та створювати інструменти, що гарантують мінімально прийнятний рівень життя кожної людини незалежно від соціального статусу, стану здоров'я, економічної активності чи життєвих обставин.

У науковому дискурсі соціальний захист трактується з різних позицій, які об'єднують широке коло механізмів: від соціального страхування й соціальної допомоги до соціальних послуг, соціального забезпечення та інклюзивних програм. Його природа базується на концепції соціального ризику, згідно з якою кожна людина протягом життя може стикнутися з обставинами, що порушують стабільність її соціального становища: втрата роботи, хвороба, інвалідність, старість, втрата годувальника, бідність, воєнні загрози, вимушена міграція тощо. Саме тому соціальний захист формує механізми колективної гарантії від цих ризиків, що є ключовою ознакою соціальної держави.

Проаналізуємо визначення поняття "соціальний захист", запропоновані різними вченими, та систематизуємо основні підходи та сформулюємо його власне авторське бачення.

З позиції діяльності держави трактують соціальний захист більшість українських науковців. Так, Кравченко Л. розглядає "...соціальний захист як діяльність держави, спрямовану на реалізацію соціальних прав людини шляхом надання соціальних гарантій, допомоги, послуг і пільг" [1, с. 34]. У визначенні автор акцентує увагу на реалізації соціальних прав людини, однак при цьому не виокремлює соціальне забезпечення і соціальне страхування як складові системи соціального захисту населення.

Схожим є трактування соціального захисту в К. Дідківської К. "як державної підтримки певних категорій населення, котрі можуть зазнавати негативного впливу ринкових процесів, забезпечення відповідного рівня життя через надання правової, фінансової, матеріальної допомоги окремим громадянам (найвразливішим

верствам населення), а також створення соціальних гарантій для економічно активної частини населення, забезпечення прийнятних для країни умов життя та праці громадян, у тому числі внаслідок установа соціальних стандартів" [2, с. 103]. Зауважимо, що науковець подає визначення, у якому вказує на різні категорії населення (найвразливіші верстви та економічно активну частину), соціальні гарантії і стандарти, конкретизуючи можливі види допомоги. Незрозуміло, що мається на увазі, коли зазначено що соціальний захист, як державна підтримка населенню, має надаватися внаслідок негативного впливу ринкових процесів, адже соціальні ризики, які лежать в основі соціального захисту, не завжди пов'язані з ринковими процесами (наприклад, інвалідність, втрата здоров'я, смерть і т.д.).

Длугопольський О. стверджує, що "соціальний захист — це система урядових організаційно-правових та економічних заходів стосовно забезпечення гідного матеріального та соціального становища громадян" [3, с. 149]. Вважаємо, що таке визначення є досить загальним та не характеризує специфіку соціального захисту в контексті реалізації соціальної політики держави.

На відміну від попередніх визначень, Яременко О. розглядає соціальний захист "як систему взаємодії держави, роботодавців та громадян, спрямовану на підтримання соціальної стабільності та подолання нерівності" [4, с. 27]. Автор наголошує на основних учасниках системи соціального захисту та необхідності їхньої взаємодії. Однак не висвітлено особливості відносин у системі соціального захисту населення, механізм, джерела та мету його забезпечення.

В багатьох працях соціальний захист трактують як систему заходів держави. При цьому конкретизують різний їх характер: економічний, правовий, організаційний. Зокрема М. Даніліна стверджує, що "соціальний захист — це система заходів правового, соціально-економічного та організаційного характеру, що гарантується і реалізовується державою для забезпечення гідного життя, тобто матеріальної забезпеченості на рівні стандартів сучасного розвитку суспільства і вільного розвитку людини" [5, с. 26]. Поза увагою авторки залишилася така складова соціального захисту, як соціальне страхування, що передбачає матеріальне забезпечення населення внаслідок настання соціальних ризиків.

Белова І. М., Семенишена Н. В. представляють комплексне визначення соціального захисту, як багаторівневої системи економічних, соціальних та правових відносин по управлінню соціальними ризиками суспільства для ліквідації їх небажаних наслідків та забезпечення належного рівня життя" [6, с. 103]. Крім того автори зазначають, що соціальний захист є комплексом нормативних актів, форм, методів та дій, та виділяють напрямки його забезпечення.

Ю. Стовба стверджує, що "...соціальний захист — це сукупність заходів, спрямованих на надання допомоги людям у разі виникнення соціальних ризиків, а також на забезпечення базових умов для життя кожної особи" [7]. Аналогічний підхід застосовує В. Рудик і трактує соціальний захист населення як "систему заходів економічного, організаційного та правового характеру, що реалізується державою щодо громадян, які у зв'язку з настанням соціального ризику потребують матеріального забезпечення (допомоги)" [8, с. 100]. В

основу формулювання авторів покладено соціальні ризики, що визначають природу соціального захисту населення. Якщо Ю. Стовба додає забезпечення базових умов для життя кожної особи (соціальні стандарти і гарантії), то В. Рудик конкретизує характер системи заходів. На противагу, О. Баскакова розглядає поняття "соціальний захист" як "...систему державних і недержавних заходів, спрямованих на забезпечення гідного рівня життя громадян, попередження соціальних ризиків і підтримку осіб, які потрапили у складні життєві обставини" [9, с. 18]. Вона виділяє в системі заходів недержавні заходи, які також можуть забезпечувати належний рівень та якість життя різних категорій населення.

В науковій літературі поширеними є визначення соціального захисту з позиції інституційного підходу. Так, на думку В. Скуратівського, "соціальний захист — це система соціальних інститутів, що забезпечують підтримку населення у випадку втрати доходу, здоров'я або працездатності" [10, с. 41]. Вважаємо, що необхідність надання соціального захисту не можна обмежувати лише втратою доходу, здоров'я або працездатності. Такі випадки доцільно було б розширити перелік соціальних ризиків, додавши старість, інвалідність.

"Як інститут соціальної держави, що сприяє зменшенню соціальних ризиків і забезпечує справедливий розподіл національного доходу" визначає соціальний захист М. Мельник [11, с. 102]. М. Туленков трактує соціальний захист "як внормований процес діяльності соціально-політичних інституцій, спрямованих на підтримку гідного рівня соціального життя й добробуту індивідів і соціальних груп в конкретних соціально-економічних умовах" [12, с. 38]. Науковці досліджують соціальний захист, застосовуючи правовий підхід.

З виокремленням основних складових соціального захисту (соціальне забезпечення, соціальне страхування, соціальна допомога) подають своє визначення І. Смирнова, О. Лихошва, Н. Рак, Л. Горієва [13].

Європейська соціальна хартія застосовує правовий підхід та трактує "соціальний захист як право кожної особи на соціальне забезпечення, соціальну допомогу та соціальні послуги, необхідні для гідного життя" [14].

Систематизація підходів до трактування соціального захисту дає змогу дійти висновку, що це поняття є багатовимірним і відображає як юридичні, так і економічні, інституційні та соціальні аспекти. Визначення різних учених підкреслюють окремі компоненти системи соціального захисту, однак у сукупності вони дозволяють сформувати інтегроване уявлення про нього як про багаторівневу систему управління соціальними ризиками та механізм забезпечення гідного рівня життя населення.

Таким чином, на нашу думку, соціальний захист населення — це інституційно організована, нормативно врегульована та ресурсно забезпечена система державних і недержавних заходів економічного, правового, соціального й організаційного характеру, спрямована на управління соціальними ризиками, попередження та мінімізацію їх наслідків, забезпечення соціальної стійкості домогосподарств і гарантування гідного рівня життя населення, з урахуванням принципів соціальної справедливості, адресності, інклюзії та сталого розвитку.

Функціональне призначення соціального захисту в системі регулювання рівня життя населення зумов-

люється його важливою роллю у забезпеченні соціальної стабільності, формуванні базових умов життєдіяльності та мінімізації впливу соціальних ризиків на добробут домогосподарств. Як механізм державної соціальної політики, соціальний захист виконує комплекс функцій, спрямованих на підтримку соціально-економічної рівноваги, збереження людського потенціалу та забезпечення гідного рівня життя громадян. Його функціональне призначення спрямоване не лише на забезпечення соціальних виплат, а охоплює компенсаційні, превентивні, регулюючі, відтворювальні та стабілізаційні елементи впливу на суспільний розвиток.

Першочергове функціональне призначення соціального захисту полягає у компенсації негативних наслідків соціальних ризиків, що порушують нормальні умови життєдіяльності населення (хвороба, інвалідність, безробіття, старість, втрата годувальника, економічні кризи, воєнні дії чи вимушена міграція). Соціальний захист, реагуючи на ці ризики, забезпечує матеріальну підтримку та надає соціальні послуги, які дозволяють домогосподарствам відновити або зберегти мінімально прийнятний рівень добробуту. У цьому аспекті соціальний захист виконує компенсаційну функцію, спрямовану на зменшення соціальної нерівності та забезпечення соціальної справедливості.

Не менш важливою є превентивна функція, що реалізується через механізми соціального страхування, адресної допомоги та соціальних послуг, які спрямовані на попередження погіршення соціального становища. Завдяки цій функції соціальний захист перешкоджає переходу домогосподарств у стан крайньої бідності, сприяє підтримці соціальної активності та формує умови для збереження життєстійкості громадян. Превентивна роль особливо значуща у періоди економічної нестабільності та воєнних трансформацій, коли зростає вразливість широких соціальних груп.

Соціальний захист також виконує регулятивну функцію, сприяючи збалансуванню соціальних процесів і коригуванню розподілу ресурсів у суспільстві. Через систему соціальних трансфертів, субсидій, соціальних стандартів і гарантій держава формує параметри добробуту населення, зменшуючи рівень соціальної нерівності, вирівнюючи стартові можливості та забезпечуючи рівний доступ до базових благ.

Особливе значення має стабілізаційна функція соціального захисту, спрямована на попередження соціальної напруги та підтримку економічного рівноваги. Наявність ефективного соціального захисту забезпечує стійкість домогосподарств до зовнішніх шоків, що зменшує нестабільність споживання та сприяє підтриманню внутрішнього попиту й темпів економічного розвитку.

У системі регулювання рівня життя соціальний захист виконує також відтворювальну функцію, яка полягає у забезпеченні умов для відновлення та розвитку людського потенціалу. Інвестиції у соціальний захист — це пенсійне забезпечення, підтримка сімей з дітьми, допомога особам з інвалідністю, програми соціальних послуг. Завдяки соціальному захисту забезпечуються передумови для підвищення якості життя, розширення можливостей самореалізації та зростання суспільної продуктивності.

Соціальний захист виконує інтеграційну функцію, що забезпечує соціальну згуртованість та інклюзивність. Соціальний захист сприяє інтеграції вразливих верств

населення, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та малозабезпечених у соціально-економічне середовище. Він мінімізує ризики соціального відторгнення та сприяє забезпеченню рівних можливостей, що є важливим критерієм справедливості та гуманітарного розвитку держави.

У сучасних умовах значно зростає роль захисної (безпекової) функції соціального захисту. Війна, гуманітарні кризи та демографічні втрати актуалізують потребу у системі, здатній оперативно реагувати на виклики, забезпечувати підтримку осіб, які втратили житло, стали вимушено переміщеними чи зазнали фізичних і психологічних травм. Таким чином, соціальний захист стає елементом національної безпеки та життєзабезпечення населення.

Не менш важливою є нормативно-гарантійна функція, пов'язана з установленням соціальних стандартів і мінімальних соціальних гарантій. Через прожитковий мінімум, мінімальну заробітну плату, пенсійні гарантії соціальний захист задає нижню межу добробуту, нижче якої рівень життя не може опускатися. Це не лише забезпечує гідність людини, але й формує критерії оцінювання соціальної політики загалом.

Таким чином, функціональне призначення соціального захисту в регулюванні рівня життя населення є багатовимірним і охоплює компенсаційні, превентивні, регулятивні, стабілізаційні, відтворювальні, інтеграційні та безпекові аспекти. Отож, соціальний захист виступає не лише як механізм фінансової допомоги, але й є системоутворюючим інструментом забезпечення соціальної справедливості, рівних можливостей та стійкості держави до внутрішніх і зовнішніх потрясінь. Ефективність його функціонального призначення визначає здатність суспільства підтримувати соціальну рівновагу, підвищувати якість життя населення та забезпечувати сталий соціальний розвиток.

В свою чергу, формування та функціонування механізму соціального захисту населення ґрунтується на комплексі теоретичних концепцій, які пояснюють природу соціальних ризиків, роль держави в забезпеченні соціальної безпеки та інституційні засади регулювання рівня життя громадян. Теоретичні підвалини цього механізму охоплюють сукупність наукових положень, що визначають сутність соціального захисту, його інституційно-функціональну структуру, принципи, методи й інструменти регулювання, а також моделі його організації, притаманні різним соціально-економічним системам.

У центрі теоретичного обґрунтування механізму соціального захисту лежить концепція соціального ризику, відповідно до якої життєдіяльність людини пов'язана з певними загрозами, здатними призвести до втрати доходу, працездатності або зниження рівня життя. Соціальні ризики мають як об'єктивну (похилий вік, інвалідність, хвороба), так і соціально-економічну природу (безробіття, бідність, воєнні загрози, інфляція, вимушена міграція). Згідно з цією концепцією, механізм соціального захисту має забезпечувати компенсацію або мінімізацію негативних наслідків ризиків через інституційно організовані заходи соціального забезпечення, соціального страхування, соціальної допомоги та соціальних послуг. Теорія соціальних ризиків створює філософсько-методологічну основу для визначення цілей, інструментів та меж державного втручання у сферу соціального захисту.

Важливе значення мають також положення концепції соціальної держави, яка формує такі механізми перерозподілу доходів, які здатні зменшувати соціальну нерівність, забезпечувати соціальну справедливість та створювати умови для доступу громадян до соціальних благ. У межах цієї концепції механізм соціального захисту трактується як ключовий елемент державної соціальної політики, спрямований на реалізацію соціальних прав і гарантій та формування гідного рівня життя населення.

В науковій літературі основна увага приділяється дослідженню фінансового механізму, організаційному та правовому забезпеченню соціального захисту населення. Поза увагою науковців перебуває вивчення інших механізмів соціального захисту населення, їх складових, які дозволяють виявити усі проблемні тенденції його забезпечення та окреслити напрямки модернізації.

Зупинимося детальніше на дослідженні механізмів реалізації державної соціальної політики та виокремимо елементи механізму соціального захисту населення.

Руденко О. І., досліджуючи класифікацію механізмів реалізації державної соціальної політики, виділяє такі механізми: фінансово-економічний; політичний; нормативно-правовий; організаційний, інформаційний [15].

При цьому автор розглядає фінансово-економічний механізм реалізації державної соціальної політики "у широкому розумінні, як сукупність автономних фінансових механізмів соціального страхування, соціального забезпечення та соціальних стандартів й гарантій, що комплексно взаємодіють, взаємодоповнюють один одного та сприяють ефективному його функціонуванню з метою забезпечення сталого розвитку держави та задоволення життєво необхідних потреб кожного громадянина на рівні не нижче прожиткового мінімуму" [15]. Науковець трактує фінансово-економічний механізм як сукупність складових соціального захисту населення з визначенням його мети.

На думку О. І. Данилюк, фінансово-економічний механізм реалізації державної соціальної політики у вузькому трактуванні — "це певний комплекс спеціально розроблених, законодавчо закріплених та визначених соціально-економічною політикою форм і методів, інструментів і важелів акумулювання, перерозподілу і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення добробуту кожного члена суспільства та підвищення рівня соціального захисту найбільш незахищених верств населення — осіб з обмеженими фізичними і розумовими можливостями, безробітних, багатодітних родин, дітей-сиріт та ін." [16].

Огінська А. Ю. стверджує, що "фінансовий механізм реалізації соціального захисту населення передбачає формування джерел фінансових ресурсів, що направляються на виконання відповідних програм і заходів, а також обґрунтований вибір методів, форм та важелів їх використання" [17, с. 134]. Автор намагається поєднати основні елементи фінансового механізму з позиції формування та використання фінансових ресурсів. При цьому таке визначення характеризує будь який фінансовий механізм, тому не враховує специфіку соціального захисту.

Бараник Л. Б. конкретизує мету функціонування фінансового механізму соціального захисту населення, наголошуючи на "сукупності способів організації фінансових відносин, що застосовуються для формування й

використання фінансових ресурсів з метою забезпечення умов для нормальної життєдіяльності людей, які потрапили у складні життєві обставини через дії соціальних ризиків" [18, с. 79].

Мойсіяха А. В. зазначає, "що всі механізми реалізації державної політики в соціо-гуманітарній сфері можна розділити на два типи: загальні, які проявляються в особливостях функціонування органів державної влади в контексті реалізації ними загальних розпорядчих та адміністративних функцій (механізми управління державним сектором у медичній сфері, освітній сфері тощо); спеціальні, які розкриваються через специфіку кожного конкретного сегмента соціокультурної сфери та проявляються у специфіці функцій державного управління (механізми реалізації політики зайнятості, політики медичного забезпечення, міжгосподарського врегулювання тощо)" [19, с. 167 — 168].

Чуприна С. Л. виокремлює правові, інституційні, технологічні реалізації соціальної політики держави [20]. Поза увагою перебуває фінансовий механізм як основа забезпечення соціального захисту населення.

Враховуючи вище проведене дослідження механізмів реалізації соціальної політики визначимо основні складові механізму соціального захисту населення.

Механізм соціального захисту населення представляє багаторівневу, інституційно впорядковану систему, що реалізує соціальну політику держави через комплекс взаємопов'язаних механізмів (табл. 1). Кожен із них виконує окрему, чітко визначену функцію, формує певний напрям соціального впливу та забезпечує стабільність і результативність соціальних програм. Сукупність цих механізмів створює цілісну структуру, здатну реагувати на соціальні ризики, підтримувати життєвий рівень населення та сприяти соціальній безпеці.

Організаційний механізм соціального захисту населення визначає інституційну архітектуру системи соціального захисту та забезпечує координацію діяльності всіх її суб'єктів. Він включає структуру органів виконавчої влади, установи соціальних служб, фонди соціального страхування, органи місцевого самоврядування та інші інституції, відповідальні за реалізацію соціальних програм. Завданням організаційного механізму є раціональне розмежування повноважень, оптимізація управлінських процесів, забезпечення оперативності та доступності соціальних послуг. Його роль полягає у формуванні ефективної управлінської моделі, що гарантує цілісність і стабільність функціонування системи соціального захисту.

Правовий механізм становить нормативно-правову основу соціального захисту. До нього належать закони, кодекси, підзаконні акти, соціальні стандарти, міжнародні договори та нормативи, які регламентують порядок і умови надання соціальної підтримки. Його призначення полягає у встановленні юридичних гарантій, забезпеченні дотримання принципів соціальної справедливості, захисті прав вразливих груп населення та формуванні прозорої державної соціальної політики. Правовий механізм відіграє системоутворюючу роль, адже визначає легітимність і цілісність усіх інших механізмів.

Найбільшу увагу в науковій літературі приділено фінансовому механізму, який забезпечує фінансуван-

Таблиця 1. Механізми соціального захисту населення, їх завдання та роль

Вид механізму	Призначення	Основні завдання	Роль у системі соціального захисту
Організаційний	Формування інституційної структури та управлінської моделі соціального захисту	– координація діяльності суб'єктів; – оптимізація управлінських процесів; – забезпечення доступності послуг; – організація соціальної інфраструктури	Забезпечує цілісність та ефективність функціонування системи, узгоджує взаємодію всіх елементів
Правовий	Нормативно-правове регулювання соціальних прав та гарантій, надання соціальних допомог, здійснення соціальних виплат	– встановлення соціальних стандартів; – визначення умов і порядку надання допомоги; – регламентація прав і обов'язків; – юридичний захист вразливих груп	Забезпечує легітимність, стабільність та передбачуваність соціальної політики
Фінансовий	Фінансове забезпечення соціального захисту населення	– формування та розподіл фінансових ресурсів; – стабілізація соціальних фондів; – фінансове планування, регулювання; – гарантування виплат	Визначає реальний обсяг фінансування
Соціально-інституційний	Залучення недержавних інституцій до реалізації соціальних функцій	– соціальна інтеграція; – розвиток соціального партнерства; – мобілізація додаткових ресурсів; – підтримка громади	Розширює можливості держави, підсилює соціальну згуртованість і громадську співучасть
Інформаційно-комунікаційний	Цифровізація соціальних послуг та забезпечення прозорості системи	– автоматизація процесів; – ведення електронних реєстрів; – верифікація отримувачів; – підвищення інформованості населення;	Забезпечує відкритість, швидкість та технологічність надання соціальної допомоги
Механізм соціального страхування	Компенсація втрат доходу у разі настання соціальних ризиків	– формування страхових фондів; – здійснення страхових виплат; – мінімізація ризиків	Є найбільш стабільною та солідарною формою соціального захисту

Джерело: побудовано авторами.

ня соціального захисту та визначає обсяги й структуру фінансових ресурсів за різними видами соціальної допомоги та соціальних програм. Він охоплює бюджетні та позабюджетні джерела, систему страхових внесків, міжнародну фінансову допомогу, механізми перерозподілу та управління соціальними фондами. Основними його завданнями є забезпечення стабільності соціальних виплат, ефективний розподіл ресурсів, фінансова збалансованість та стійкість соціальних фондів. Роль фінансового механізму визначається його впливом на реальний рівень соціальної підтримки, можливість модернізації соціальних програм і підтримання соціально-економічної рівноваги.

Соціально-інституційний механізм охоплює діяльність недержавних інституцій — громадських організацій, благодійних фондів, соціальних підприємств, волонтерських структур, релігійних громад. Його завдання полягає у підсиленні соціальних функцій держави, розвитку партнерства між владою та суспільством, розширенні доступу до соціальних послуг, формуванні соціального капіталу та соціальної взаємодопомоги. Він відіграє роль важливого доповнення державної системи, особливо в умовах криз і воєнних потрясінь.

Інформаційно-комунікаційний механізм забезпечує сучасний рівень цифровізації соціальних послуг, інформування громадян, функціонування електронних реєстрів і системи верифікації. Його завдання включають підвищення прозорості, скорочення бюрократичних процедур, мінімізацію корупційних ризиків та забезпечення оперативності отримання соціальної допомоги. У сучасних умовах роль цього механізму полягає у формуванні цифрової, доступної та ефективної моделі соціального захисту, адаптованої до потреб суспільства.

Механізм соціального страхування є формою колективного захисту від соціальних ризиків, таких як безробіття, старість, інвалідність чи нещасні випадки. Він ґрунтується на принципах солідарності, страхових внесків і

розподілу ризиків. Основні його завдання полягають у формуванні страхових фондів, забезпеченні страхових виплат та стабілізації доходів домогосподарств у разі втрати працездатності. Роль цього механізму полягає в гарантуванні стійкості та прогнозованості соціальної підтримки.

В контексті обґрунтування низки механізмів соціального захисту зауважимо, що суттєву роль у їх формуванні відіграє інституційний підхід, який розглядає механізм соціального захисту як систему взаємодії різних соціальних інститутів — державних органів, недержавних організацій, роботодавців, домогосподарств, міжнародних структур. Інституційний підхід підкреслює важливість багаторівневої побудови механізму соціального захисту, який функціонує на макро-, мезо- та мікрорівнях. На макрорівні визначаються стратегічні пріоритети соціальної політики та розподіляються фінансові ресурси; на мезорівні — реалізуються інституційні програми та адмініструються соціальні трансферти; на мікрорівні — надаються конкретні послуги й підтримка домогосподарствам та особам, що потребують допомоги. Саме інституційний підхід забезпечує комплексний характер взаємодії всіх суб'єктів соціального захисту та формує основу для його ефективного функціонування. Слушно зазначають Дмитренко Е., Дмитренко Ю., "що організаційне забезпечення потребує радикальних змін з огляду на євроінтеграційний курс України. З метою підвищення якості надання соціальних послуг запропоновано використати прийнятний зарубіжний досвід щодо залучення до організації надання соціальних послуг недержавних організацій шляхом надання їм грантів, державних кредитів, субсидій, відшкодування вартості наданих послуг, податкових пільг тощо" [21, с. 240].

Важливе місце у формуванні підвалин механізму соціального захисту посідає європейська соціальна модель, яка ґрунтується на принципах субсидіарності,

соціальної солідарності, інклюзії та високих соціальних стандартів. У межах цієї моделі соціальний захист функціонує як інтегрована система соціального страхування, соціальної допомоги, соціальних послуг і політики ринку праці, спрямованих на подолання бідності, нерівності та забезпечення соціальної інтеграції. Європейська модель формує концептуальні орієнтири модернізації національних систем соціального захисту, що особливо актуально для України в контексті євроінтеграційних процесів.

Отже, теоретичні підвалини механізму соціального захисту населення формуються під впливом багатьох концепцій і наукових підходів, кожен з яких робить свій внесок у розуміння сутності, структури та функціонування цієї системи. У сукупності вони дозволяють розглядати механізм соціального захисту як інституційно впорядковану, нормативно регламентовану та ресурсно забезпечену систему взаємодії державних, муніципальних і недержавних інститутів, сукупність методів, інструментів та форм соціальної підтримки, спрямовану на управління соціальними ризиками, попередження та мінімізацію їх наслідків, гарантування реалізації соціальних прав і забезпечення гідного рівня життя населення.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, соціальний захист доцільно розглядати як багатокомпонентну, інституційно й нормативно врегульовану систему, спрямовану на управління соціальними ризиками та забезпечення гідного рівня життя населення. Соціальний захист є ключовим інструментом реалізації соціальних прав людини, сприяє перерозподілу ресурсів, зміцненню соціальної безпеки та формуванню умов для стійкого суспільного розвитку. Він функціонує на основі поєднання економічних, правових, організаційних та соціальних підходів, що дозволяє комплексно забезпечувати життєдіяльність і соціальну стійкість громадян незалежно від їх соціального статусу чи життєвих обставин.

Функціональне призначення соціального захисту визначається його здатністю компенсувати вплив соціальних ризиків, забезпечувати соціальну рівновагу та підтримувати належний рівень життя населення. Він виконує низку взаємопов'язаних функцій, що формують багатовимірний вплив на рівень і якість життя населення. Завдяки цим функціям соціальний захист сприяє зменшенню соціальної нерівності, забезпеченню мінімальних соціальних стандартів, формуванню соціальної згуртованості та підтриманню економічної стабільності. Соціальний захист є не лише інструментом подолання соціальних загроз, але й активним механізмом регулювання рівня життя, що визначає стратегічні орієнтири соціального розвитку держави.

Ефективність соціальної політики держави визначається збалансованою взаємодією правового, фінансового, організаційного, соціально-інституційного, інформаційно-комунікаційного та страхового механізмів, кожен із яких має функціональне призначення у системі соціального захисту населення. У сукупності вони формують інтегровану систему управ-

ління соціальними ризиками, забезпечують реалізацію соціальних прав, підтримання гідного рівня життя, адресність і стійкість соціальної підтримки. Така взаємодія механізмів створює можливості для підвищення соціальної безпеки, зниження нерівності та зміцнення життєстійкості населення, що є ключовими умовами сталого соціально-економічного розвитку держави.

Література:

1. Кравченко Л. М. Соціальна політика та соціальний захист: теорія і практика. Харків: Право, 2021. 284 с.
2. Дідківська К. В. Актуалізація ролі соціально-етичного маркетингу в сучасних умовах господарювання. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9 (99). С. 102—107.
3. Длугопольський О. Державна політика у сфері соціального захисту населення: аспекти відповідальності суспільного сектора. Наука й економіка. 2009. № 4 (16), т. 2. С. 148—156.
4. Яременко О. І. Соціальний захист і соціальна політика: сучасні виклики. Київ: Логос, 2022. 198 с.
5. Даніліна М. Конституція України та соціальний захист населення. Соціальні права та їх захист адміністративним судом: матеріали III Міжнар. наук. практ. конф. (Київ, 4 вер. 2020 р.). Київ, 2020. С. 25—29. URL: <https://rm.coe.int/materials-socialrights-2020/1680a165f8>.
6. Белова І. М., Семенишена Н. В. Суть, основні напрями та функції соціального захисту населення. Економічні науки. 2021. Випуск 34. С. 92—107.
7. Стомба Ю. І. Теоретична концептуалізація поняття соціального захисту населення. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 146.
8. Рудик В. А. Соціальний захист громадян: про питання понятійно-термінологічного складу в теорії та практиці. Підприємництво, господарство і право. 2010. № 3. С. 97—100.
9. Баскакова О. М. Соціальний захист населення: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.
10. Скуратівський В. А. Соціальний розвиток і соціальний захист у сучасній Україні. Київ: Наукова думка, 2019. 256 с.
11. Мельник М. І. Економічні основи соціального захисту населення. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 220 с.
12. Туленков М. В. Соціальний захист у соціологічному вимірі: монографія. Київ: ІПКДСЗУ, 2011. 168 с.
13. Смирнова І. І., Лихошва О. Ю., Рак Н. В., Горієва Л. А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан і проблеми в Україні. Економічний вісник Донбасу. С. 8. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/22-Smyrnova.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/22-Smyrnova.pdf).
14. Європейська соціальна хартія (переглянута) від 03.05.1996 р. Рада Європи. Страсбург. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text.
15. Руденко О. І. Класифікація механізмів реалізації державної соціальної політики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10. URL: <https://reicst-com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-21>.
16. Данилюк О. І. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації. Ефективна еконо-

міка. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/52.pdf.

17. Огінська А.Ю. Соціальний захист населення та фінансовий механізм його реалізації: теоретико-концептуальний зріз. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 131—136.

18. Баранник Л.Б. Фінансовий механізм системи соціального захисту населення України: проблеми становлення та перспективи розвитку: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2012. 496 с.

19. Мойсіяха А. Сутність та зміст механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Механізми публічного управління. 2020. Том 31 (70), № 3. С. 164—169.

20. Чуприна С. Державні механізми реалізації соціальної політики в умовах глобалізації. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 9. С. 296—301.

21. Дмитренко Е., Дмитренко Ю. Особливості фінансового, правового та організаційного забезпечення соціального захисту громадян в умовах євроінтеграції України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 3 (44). С. 234—242.

References:

1. Kravchenko, L. M. (2021), *Sotsial'na polityka ta sotsial'nyj zakhyst: teoriia i praktyka* [Social policy and social protection: theory and practice], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

2. Didkivs'ka, K. V. (2009), "Actualization of the role of social and ethical marketing in modern business conditions", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 9 (99), pp. 102—107.

3. Dluhopol's'kyj, O. (2009), "State policy in the field of social protection of the population: aspects of the responsibility of the public sector", *Nauka j ekonomika*, vol. 4 (16), no. 2, pp. 148—156.

4. Yaremenko, O. I. (2022), *Sotsial'nyj zakhyst i sotsial'na polityka: suchasni vyklyky* [Social protection and social policy: modern challenges], Lohos, Kyiv, Ukraine.

5. Danilina, M. (2020), "Constitution of Ukraine and social protection of the population", *Sotsial'ni prava ta ikh zakhyst administratyvnyim sudom: materialy III Mizhnar. nauk. prakt. konf.* [Social rights and their protection by the administrative court: materials of the III International Scientific Practical Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 25—29, available at: <https://rm.coe.int/materials-socialrights-2020/1680a165f8> (Accessed 15 Jan 2026).

6. Belova, I.M. and Semenyshena, N.V. (2021), "The essence, main directions and functions of social protection of the population", *Ekonomichni nauky*, vol. 34, pp. 92—107.

7. Stovba, Yu. I. (2016), "Theoretical conceptualization of the concept of social protection of the population", *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 21, no. 2, pp. 146.

8. Rudyk, V. A. (2010), "Social protection of citizens: on the issues of conceptual and terminological composition in theory and practice", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 3, pp. 97—100.

9. Baskakova, O. M. (2020), *Sotsial'nyj zakhyst naselennia* [Social protection of the population], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

10. Skurativs'kyj, V. A. (2019), *Sotsial'nyj rozvytok i sotsial'nyj zakhyst u suchasni Ukraini* [Social development and social protection in modern Ukraine], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

11. Mel'nyk, M. I. (2017), *Ekonomichni osnovy sotsial'noho zakhystu naselennia* [Economic foundations of social protection of the population], LNU im. I. Franka, L'viv, Ukraine.

12. Tulenkov, M. V. (2011), *Sotsial'nyj zakhyst u sotsiologichnomu vymiri* [Social protection in the sociological dimension], IPKDSZU, Kyiv, Ukraine.

13. Smirnova, I. I., Lykshosha, O. Yu., Rak, N. V. and Gorieva, L.A. (2021), "Social protection of the population at the current stage: state and problems in Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 2 (64), pp. 201—208, available at: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/22-Smyrнова.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/22-Smyrнова.pdf) (Accessed 15 Jan 2026).

14. Council of Europe (1996), "European Social Charter (revised)", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (Accessed 15 Jan 2026).

15. Rudenko, O. I. (2023), "Classification of mechanisms for implementing state social policy", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 10, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-21> (Accessed 15 Jan 2026).

16. Danyliuk, O. I. (2019), "Social protection of population and financial mechanism of its realization", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/52.pdf (Accessed 15 Jan 2026).

17. Oginskaya, A. (2018), "Social protection of the population and financial mechanism of its realization: theoretical and conceptual section", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 131—136.

18. Barannyk, L.B. (2012), *Finansovyj mekhanizm systemy sotsial'noho zakhystu naselennia Ukrainy: problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku* [Financial mechanism of the social protection system of the population of Ukraine: problems of formation and prospects for development], Dnipropetrovs'ka derzhavna finansova akademiia, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

19. Mojsiakh, A. (2020), "The essence and content of mechanisms for implementing state policy in the socio-humanitarian sphere", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnia. Mekhanizmy publichnoho upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 3, pp. 164—169.

20. Chupryna, S. (2025), "State mechanisms for implementing social policy in the context of globalization", *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovy zhurnal*, vol. 9, pp. 296—301.

21. Dmytrenko, E.S. and Dmytrenko, Y.P. (2022), "Features of financial, legal and organisational support of social protection of citizens in the context of European integration of Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3 (44). pp. 234243.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

С. М. Халатур,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.25

УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ ДОХОДАМИ І ВИДАТКАМИ У КОНТЕКСТІ ЇХ ДЕШЕДІНІЗАЦІЇ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

MANAGEMENT OF BUDGET REVENUES AND EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF THEIR DE-SHADOWING

Стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до управління бюджетними доходами і видатками України в умовах необхідності їх дешедінізації. У роботі обґрунтовується, що високий рівень тінізації економічних процесів суттєво ускладнює формування ефективних бюджетно-податкових відносин, знижує обсяг податкових надходжень та обмежує можливості держави щодо фінансування пріоритетних видатків. Проаналізовано ключові чинники, що сприяють тінізації доходів бюджету, зокрема недосконалість податкового адміністрування, низький рівень податкової культури та значні масштаби неформальної зайнятості. Окрему увагу приділено механізмам підвищення прозорості бюджетних потоків, удосконаленню системи оподаткування та впровадженню цифрових інструментів контролю за рухом фінансових ресурсів. Розкрито роль дешедінізації у зміцненні фінансової стійкості держави, оптимізації структури видатків бюджету та забезпеченні збалансованого соціально-економічного розвитку. Запропоновано напрями підвищення ефективності управління бюджетними доходами і видатками, що включають модернізацію податкової політики, посилення відповідальності за порушення у сфері оподаткування та стимулювання добровільної сплати податків. Результати дослідження можуть бути використані для формування державної стратегії дешедінізації та удосконалення бюджетної політики України.

The article examines the conceptual and practical foundations of managing budget revenues and expenditures in Ukraine in the context of their de-shadowing. The study emphasizes that the persistence of a significant shadow sector distorts budget-tax relations, reduces tax revenues, and limits the state's ability to ensure stable financing of public needs. Particular attention is paid to identifying the determinants of shadowing within the system of budget revenues, including weaknesses in taxation mechanisms, insufficient transparency of fiscal procedures, and the prevalence of informal economic activities. The article analyzes the impact of de-shadowing measures on improving the structure and predictability of budget revenues, strengthening fiscal discipline,

and enhancing the efficiency of budget expenditures. The research highlights the importance of modern digital tools, risk-oriented tax administration, and institutional reforms aimed at increasing trust between taxpayers and the state. It is argued that effective management of budget flows requires a balanced combination of regulatory, organizational, and technological instruments that stimulate voluntary tax compliance and reduce incentives for shadow practices. The generalization of the conducted research allows us to state that increasing the efficiency of budget revenue and expenditure management in Ukraine is inextricably linked to the processes of de-shadowing of the economy. It was found that shadow practices significantly reduce the volume of tax revenues, complicate the forecasting of budget flows and weaken the financial stability of the state. The approaches proposed in the article to improving tax administration, increasing the transparency of budget operations and modernizing control instruments can become the basis for the formation of a more effective budget and tax policy. The findings contribute to the development of a comprehensive approach to optimizing taxation, increasing tax revenues, and ensuring sustainable management of budget expenditures in Ukraine under conditions of economic transformation.

Ключові слова: детінізація, бюджетно-податкові відносини, доходи бюджету, видатки бюджету, оподаткування, податкові надходження.

Key words: de-shadowing, budget-tax relations, budget revenues, budget expenditures, taxation, tax revenues.

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

Проблематика управління бюджетними доходами і видатками в Україні набуває особливої актуальності в умовах високого рівня тінізації економіки, що суттєво обмежує фінансові можливості держави та знижує ефективність бюджетно-податкової політики. Тіньові процеси призводять до недоотримання податкових надходжень, викривлення структури доходів бюджету та нерационального розподілу видатків, що ускладнює реалізацію стратегічних соціально-економічних програм. У таких умовах постає необхідність формування дієвих механізмів детінізації, здатних забезпечити прозорість руху фінансових ресурсів, підвищити рівень податкової дисципліни та зміцнити довіру між державою і платниками податків.

З огляду на це, дослідження питань удосконалення управління бюджетними потоками у контексті їх детінізації має важливе наукове та практичне значення. Воно дозволяє визначити ключові чинники тінізації, оцінити ефективність існуючих інструментів податкового адміністрування, а також обґрунтувати напрями модернізації бюджетно-податкових відносин. Розв'язання цієї проблеми є необхідною умовою підвищення фінансової стійкості держави, забезпечення збалансованості бюджету та створення передумов для сталого економічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню тінізації економіки України та пошуку шляхів її детінізації присвячені праці багатьох українських науковців. Зокрема, у науковій статті Мамонто-

вої Н. А. та Гаврук Н. О. акцент зроблено на механізмах оптимізації податкових надходжень через зменшення масштабів тіньової економіки. Авторки аналізують чинники, що спричиняють ухилення від оподаткування, та пропонують інструменти вдосконалення податкового адміністрування, зокрема цифровізацію контролю та посилення прозорості фіскальних процедур [1]. Тарасенко О. Ю. та Перетятко В. С. розглядають детінізацію як ключовий шлях збільшення податкових надходжень до бюджету. У роботі обґрунтовується, що зменшення тіньового сектору сприяє зміцненню фінансової бази держави, а також аналізуються економічні та правові інструменти, здатні стимулювати добровільну сплату податків [2]. У дослідженні Озюменка Є. Ю. увага зосереджена на господарсько-правових механізмах детінізації та правовому регулюванні протидії ухиленню від оподаткування. Автор розкриває роль правових інструментів у формуванні ефективного середовища для боротьби з тіньовими схемами та підвищення рівня податкової дисципліни [3]. Стаття Супрункової І. В. присвячена детінізації ринку праці як важливому елементу забезпечення соціальної безпеки держави. Дослідниця аналізує причини неформальної зайнятості, її вплив на бюджетні надходження та пропонує напрями легалізації трудових відносин для зміцнення соціально-економічної стабільності [4]. У сукупності праці науковців формують цілісне уявлення про детінізацію як комплексний процес, що охоплює податкову, правову та соціально-економічну сфери, і підкреслюють її значення для ефективного управління бюджетними доходами та видатками. Проте на сьогоднішній день проблема детінізації бюджетних доходів і видатків в Україні залишається недостатньо вивченою і потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління бюджетними доходами та видатками України в умовах необхідності їх детінізації. Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань: визначити масштаби та ключові чинники тінізації бюджетних потоків; проаналізувати сучасний стан бюджетно-податкових відносин і виявити проблеми, що перешкоджають ефективному формуванню доходів бюджету; оцінити вплив тіньових процесів на структуру та результативність бюджетних видатків; дослідити інструменти та механізми детінізації, які можуть бути застосовані у сфері оподаткування та бюджетного планування; обґрунтувати напрями удосконалення управління бюджетними доходами і видатками з урахуванням потреб підвищення прозорості, підзвітності та фінансової стійкості держави. Результатом виконання цих завдань має стати формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності бюджетної політики України в контексті мінімізації тіньових проявів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку фінансової системи України характеризується підвищеною увагою до проблеми ефективного управління бюджетними доходами і видатками в умовах значного поширення тіньових економічних процесів. Наявність тіньового сектору істотно впливає на формування та використання бюджетних ресурсів, знижує фіскальну спроможність держави, поглиблює дисбаланси державних фінансів і обмежує можливості реалізації соціально-економічної політики. Недостатній рівень прозорості бюджетного процесу, складність податкового адміністрування, обмеженість контролюючих інструментів і низька довіра суспільства до державних інститутів сприяють збереженню та відтворенню тіньових схем у сфері бюджетних відносин, що негативно позначається на стабільності бюджетної системи.

Тінізація бюджетних видатків в Україні відбувається через систему взаємопов'язаних механізмів, які виникають на різних етапах бюджетного процесу — від планування та розподілу коштів до їх безпосереднього використання і контролю. Одним із ключових каналів є корупційні схеми у сфері публічних закупівель, які проявляються у змові між замовниками та постачальниками, формальному створенні конкуренції, участі пов'язаних компаній у тендерах або встановленні дискримінаційних вимог до учасників. У результаті бюджетні кошти спрямовуються не на найбільш ефективні пропозиції, а на заздалегідь визначених виконавців, що призводить до завищення вартості товарів, робіт і послуг та зниження їх якості [5].

Вагомим каналом тінізації є завищення цін і обсягів виконаних робіт, що особливо характерно для інфраструктурних проєктів, будівництва та ремонту об'єктів соціальної сфери. У таких випадках фактичні витрати значно нижчі за задекларовані у фінансовій звітності, а різниця між ними привласнюється учасниками тіньових схем. Подібна практика ускладнюється слабким технічним і фінансовим контролем за якістю та обсягами виконаних робіт (рис. 1).

Окремим каналом виступає використання фіктивних або пов'язаних підрядників, які формально залучаються до виконання бюджетних програм, але фактично не здійснюють реальної господарської діяльності. Через такі структури здійснюється виведення бюджетних коштів у тіньовий обіг, після чого вони розподіляються між учасниками схеми у вигляді неофіційних доходів або переводяться за кордон. Значні втрати державного бюджету виникають також через нецільове використання бюджетних коштів, коли фінансові ресурси спрямовуються на цілі, що не відповідають затвердженим бюджетним програмам.

Ще одним поширеним каналом є відкати та неформальні платежі, які супроводжують процес ухвалення рішень щодо розподілу бюджетних коштів, укладання договорів або приймання виконаних робіт. У такому разі частина бюджетних видатків фактично трансформується у тіньові доходи посадових осіб, що не лише зменшує ефективність використання коштів, а й формує

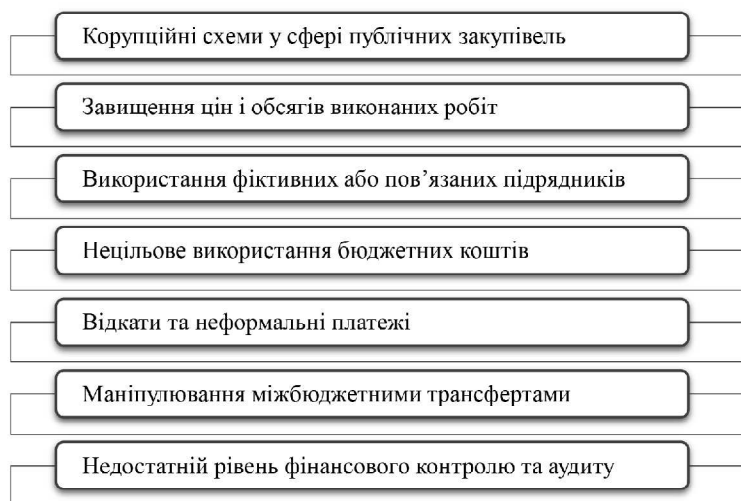


Рис. 1. Канали тінізації бюджетних видатків

Джерело: сформовано на основі [5].

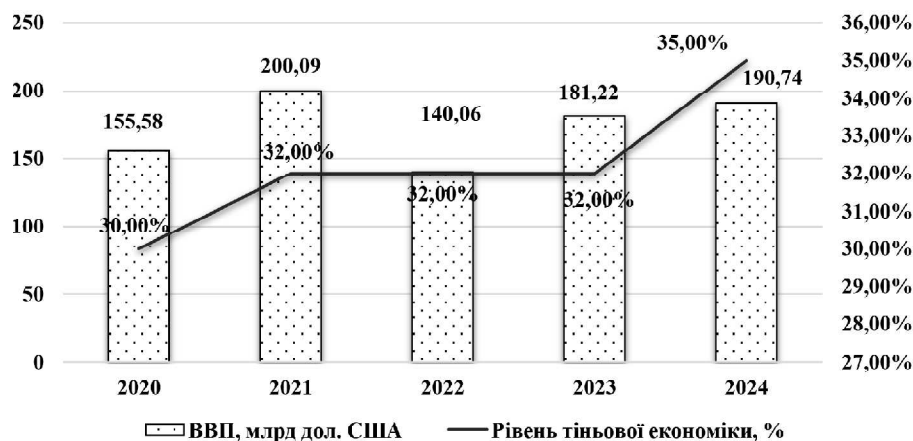


Рис. 2. Динаміка ВВП (млрд дол. США) та рівня тіньової економіки України (у % до ВВП) за 2020–2024 роки

Джерело: сформовано на основі [7].

стійку корупційну модель управління державними фінансами. В умовах децентралізації особливої актуальності набуває канал маніпулювання міжбюджетними трансфертами та субвенціями, коли кошти розподіляються з порушенням принципів об'єктивності та прозорості. Це створює можливості для їх подальшого не-ефективного або тіньового використання на місцевому рівні, зокрема через контрольовані комунальні підприємства.

Крім того, тінізація бюджетних видатків посилюється через недостатній рівень фінансового контролю та аудиту, що обмежує виявлення порушень і не забезпечує належної відповідальності за зловживання. За відсутності ефективного внутрішнього та зовнішнього контролю тіньові схеми відтворюються системно, набуваючи стійкого характеру та завдаючи суттєвої шкоди державним фінансам. У сукупності зазначені канали формують складну систему тінізації бюджетних видатків, яка негативно впливає на результативність бюджетної політики та можливості забезпечення соціально-економічного розвитку країни [6].

Динаміка ВВП України та рівня тіньової економіки у 2020–2024 роках відображає вплив як глобальних кризових явищ, так і безпрецедентних внутрішніх шоків, пов'язаних із повномасштабною війною російської федерації проти України, що розпочалася у лютому 2022 року (рис. 2).

У 2020 році обсяг ВВП України становив близько 155,6 млрд дол. США, а рівень тіньової економіки оцінювався на рівні 30% ВВП. Така ситуація була зумовлена наслідками пандемії COVID-19, яка спричинила скорочення ділової активності, порушення ланцюгів постачання та зростання невизначеності. В умовах кризи частина економічних суб'єктів намагалася мінімізувати податкове навантаження, що підтримувало відносно високий рівень тінізації економіки.

Протягом 2021 року спостерігалось суттєве зростання ВВП до 200,1 млрд дол. США, що стало результатом постпандемічного відновлення економіки, поживлення внутрішнього попиту та сприятливої зовнішньої кон'юнктури. У 2022 році відбулося різке падіння ВВП до 140,1 млрд дол. США, що безпосередньо пов'язано з початком повномасштабної війни. Руйнування виробни-

чої та транспортної інфраструктури, втрата частини територій, масова міграція населення, зупинка або скорочення діяльності підприємств призвели до глибокого економічного спаду. А в 2023 році ВВП зріс до 181,2 млрд дол. США, що відображає поступову адаптацію економіки до умов війни, відновлення окремих галузей, активну фінансову підтримку з боку міжнародних партнерів та розширення державних видатків, насамперед на оборону й соціальну сферу. Водночас рівень тіньової економіки протягом 2021–2023 років становив 32%, що можна пояснити нерівномірністю економічного відновлення, збереженням значної частки готівкових операцій та адаптацією бізнесу до змін у податковому й регуляторному середовищі.

У 2024 році обсяг ВВП продовжив зростати та досяг 190,7 млрд дол. США, що пов'язано з подальшим економічним відновленням, реалізацією програм післявоєнної підтримки, стабілізацією макрофінансової ситуації та активізацією окремих експортно орієнтованих секторів. Водночас рівень тіньової економіки зріс до 35% ВВП, що може бути наслідком тривалості воєнних дій, зростання фіскального навантаження, дефіциту бюджетних ресурсів і намагання суб'єктів господарювання компенсувати зростання витрат шляхом використання тіньових схем [7].

У 2024 році тіньова економіка була одним із ключових джерел фіскальних втрат державного бюджету України. Найбільші втрати бюджету пов'язані зі схемами, які мають системний характер і охоплюють масові сегменти економіки — ринок праці, зовнішню торгівлю, споживчі ринки та фінансові операції (рис. 3).

Найсуттєвіші бюджетні втрати у 2024 році припадають на неоформлені заробітні плати та виплату заробітних плат "у конвертах", які оцінюються в межах 140–280 млрд грн на рік. Ця схема означає повне або часткове приховування реальних доходів найманих працівників, унаслідок чого держава недоотримує податок на доходи фізичних осіб, єдиний соціальний внесок та військовий збір. Масштабність цих втрат зумовлена високою часткою зайнятості у приватному секторі, особливо в малому та середньому бізнесі, а також прагненням роботодавців мінімізувати податкове навантаження в умовах війни та економічної нестабільності [8].

Схеми тіньової економіки	
Приблизні річні обсяги, млрд грн	Втрати бюджету на рік, млрд грн
Неоформлені заробітні плати + виплата заробітних плат у конвертах	
280-540	140-280
"Сірий імпорту", контрабанда	
400-640	120-185
Контрафакт, нелегальна підакцизна торгівля	
126-140	39-43
Схеми із землею та нерухомістю	
50-65	18-20
Неформальні самозайняті	
200-283	12-17
"Скрутки"	
78-90	13-15
Офшорні схеми	
55-65	12-14
ФОП замість найму	
40-63	12-14

Рис. 3. Втрати державного бюджету України внаслідок реалізації найбільших схем тіньової економіки у 2024 році, млрд грн

Джерело: сформовано на основі [8, 17].

Значними є також втрати бюджету від "сірого імпорту" та контрабанди, які у 2024 році оцінюються на рівні 120—185 млрд грн. Зміст цієї схеми полягає у незаконному переміщенні товарів через митний кордон або заниженні їх митної вартості, номенклатури чи кількості з метою ухилення від сплати ПДВ, мита та акцизів. В умовах війни, ускладненого митного контролю та переорієнтації логістичних маршрутів такі схеми залишаються надзвичайно поширеними та фінансово затратними для держави. Відчутні втрати бюджету спричиняє також контрафактна продукція та нелегальна підакцизна торгівля, насамперед алкогольними напоями, тютюновими виробами та пальним, які становлять 39—43 млрд грн на рік. Ця схема передбачає виробництво або реалізацію товарів без ліцензій, акцизних марок чи з використанням фальсифікованих документів, що призводить до значних втрат акцизного податку та ПДВ, а також створює додаткові соціальні та безпекові ризики.

Меншими за обсягами, але стабільними за впливом є втрати від схем із землею та нерухомістю, які у 2024 році оцінюються в межах 18—20 млрд грн. Певну частку бюджетних втрат формують неформально самозайняті, через діяльність яких держава недоотримує 12—17 млрд грн. Йдеться про осіб, що фактично здійснюють підприємницьку діяльність без реєстрації або декларують лише частину доходів, не сплачуючи податки та соціальні внески у повному обсязі. Фінансо-

во відчутними також залишаються втрати від схем так званих "скруток", які у 2024 році становлять 13—15 млрд грн. Ця схема полягає у незаконному формуванні податкового кредиту з ПДВ шляхом використання фіктивних підприємств, що дозволяє мінімізувати або повністю уникати сплати податку [9, 17].

Окрему групу складають офшорні схеми, через які бюджет втрачає 12—14 млрд грн на рік. Вони передбачають виведення прибутків за кордон через трансфертне ціноутворення, фіктивні послуги або кредитні операції з пов'язаними компаніями в низькоподаткових юрисдикціях, що зменшує базу оподаткування в Україні. Схожий обсяг втрат, на рівні 12—14 млрд грн, пов'язаний зі схемою використання фізичних осіб-підприємців замість офіційного найму працівників, яка дозволяє роботодавцям уникати сплати ЄСВ і ПДФО у повному обсязі, формально маскуючи трудові відносини під цивільно-правові. Сукупний вплив цих схем істотно обмежує можливості фінансування оборонних, соціальних і відновлювальних потреб держави, що робить боротьбу з тіньовою економікою одним із ключових пріоритетів бюджетної та фінансової політики в умовах війни.

Однією з найбільш вагомих причин недоотримання доходів державного бюджету безперечно є ухилення від сплати податків, внаслідок чого у 2020 році втрати бюджету становили близько 34,4 млрд дол. США. Такий рівень втрат був обумовлений наслідками пандемії

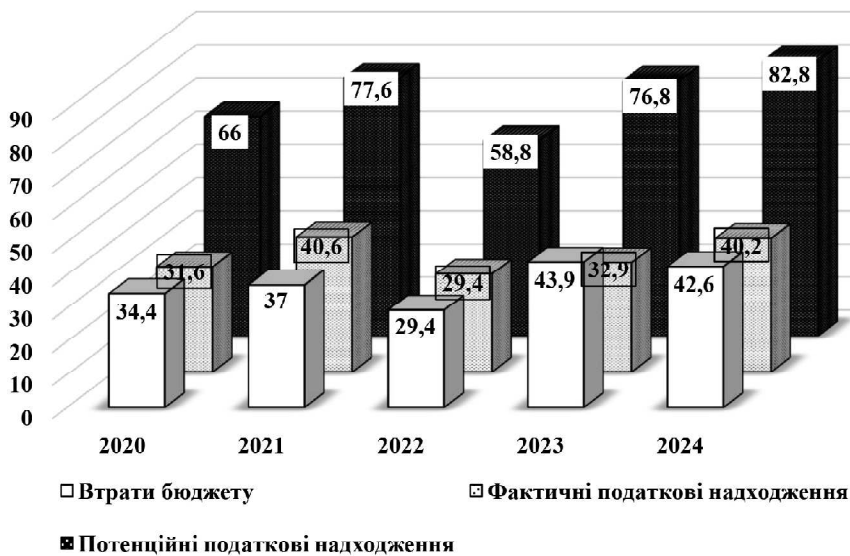


Рис. 4. Втрати державного бюджету внаслідок ухилення від сплати податків протягом 2020–2024 років, млрд дол. США

Джерело: сформовано на основі [10, 15].

COVID-19, яка спричинила падіння економічної активності, скорочення доходів підприємств і населення та зростання частки тіньових операцій. У 2021 році втрати державного бюджету зросли до 37 млрд дол. США, що відбулося на тлі економічного відновлення та зростання потенційних податкових надходжень. Незважаючи на поживлення господарської діяльності, фактичні податкові надходження не змогли повною мірою відповідати потенціалу економіки через збереження схем ухилення від оподаткування, високий рівень готівкових розрахунків і структурні проблеми податкового адміністрування [10].

фактичні надходження залишалися нижчими за можливий рівень через поширення тіньових схем, зростання фіскального навантаження та використання податкових пільг у воєнний період. А в 2024 році втрати бюджету досягли 42,6 млрд дол. США, що свідчить про закріплення високого рівня податкових втрат у середньостроковій перспективі. Незважаючи на подальше зростання фактичних податкових надходжень, потенціал оподаткування зростає швидше, зокрема через розширення державних видатків, інфляційні процеси та активізацію окремих секторів економіки, що підтримувало значний розрив між потенційними та реальними доходами бюджету [11, 16].

Таблиця 1. Заходи, спрямовані на детінізацію доходів і видатків державного бюджету

Заходи	Вплив на детінізацію бюджетних доходів і видатків	
	Доходи	Видатки
Цифровізація податкового адміністрування (е-аудит, е-кабінет платника)	Зменшення ухилення від сплати податків, розширення податкової бази	Опосередковане зниження тіньових схем через прозорість фінансових потоків
Впровадження ризик-орієнтованих податкових перевірок	Виявлення прихованих доходів та фіктивних операцій	Зменшення можливостей використання фіктивних компаній у бюджетних закупівлях
Розширення використання РРО та е-чеків	Легалізація готівкових оборотів, зростання надходжень ПДВ і ПДФО	Обмеження неофіційних розрахунків при виконанні бюджетних контрактів
Посилення фінансового моніторингу та контролю за трансфертним ціноутворенням	Запобігання виведенню доходів у тінь та офшори	Зменшення завищення вартості товарів і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти
Реформа публічних закупівель (ProZorro, аналітика BI)	Опосередковане збільшення доходів через економію бюджетних коштів	Скорочення корупційних схем, зменшення завищення цін і нецільових видатків
Підвищення відповідальності за податкові та бюджетні правопорушення	Стимулювання добровільної сплати податків	Зменшення нецільового використання бюджетних коштів
Підвищення прозорості бюджетного процесу та відкритість даних	Формування податкової дисципліни та довіри до держави	Громадський контроль за ефективністю та цільовим використанням видатків

Джерело: сформовано на основі [12, 13].

З огляду на вищенаведений аналіз детінізації доходів і видатків державного бюджету потребує комплексного впровадження взаємопов'язаних заходів, спрямованих як на підвищення прозорості формування бюджетних ресурсів, так і на забезпечення ефективного та цільового використання бюджетних коштів. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація податкового адміністрування, зокрема використання електронного аудиту та електронних сервісів для платників податків, що сприяє зменшенню ухилення від сплати податків, розширенню податкової бази та водночас опосередковано обмежує застосування тінювих схем у сфері бюджетних видатків через підвищення прозорості фінансових потоків (табл. 1).

Запровадження ризик-орієнтованого підходу до податкових перевірок дозволяє більш ефективно виявляти приховані доходи та фіктивні фінансові операції, що позитивно впливає на зростання бюджетних надходжень, а також зменшує можливості використання фіктивних суб'єктів господарювання при реалізації бюджетних програм і здійсненні публічних закупівель. Значний ефект для детінізації доходів має розширення застосування реєстраторів розрахункових операцій та електронних чеків, оскільки це сприяє легалізації готівкових оборотів, збільшенню надходжень податку на додану вартість і податку на доходи фізичних осіб, а також обмежує неофіційні розрахунки у межах виконання бюджетних контрактів.

Посилення фінансового моніторингу та контролю за трансфертним ціноутворенням спрямоване на запобігання виведенню доходів у тінювий сектор та використанню офшорних схем, що забезпечує зростання доходів бюджету та одночасно знижує ризики завищення вартості товарів і послуг, які закуповуються за рахунок бюджетних коштів. Важливим інструментом детінізації видатків є також удосконалення системи публічних закупівель, зокрема через використання електронної системи ProZorro та аналітичних інструментів, що сприяє скороченню корупційних схем, економії бюджетних ресурсів і підвищенню ефективності використання державних коштів. Водночас забезпечення прозорості бюджетного процесу та відкритості бюджетних даних формує довіру суспільства до державних фінансів, сприяє підвищенню податкової культури та посиленню контролю за результативністю бюджетних видатків.

Таким чином, реалізація системи заходів, спрямованих на детінізацію доходів і видатків державного бюджету, дозволяє одночасно збільшити обсяг офіційних бюджетних надходжень, зменшити втрати фінансових ресурсів у процесі їх використання та підвищити загальну ефективність бюджетної політики держави, що є необхідною умовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку України [12, 14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнення проведеного дослідження дає змогу стверджувати, що підвищення ефективності управління бюджетними доходами і видатками в Україні нерозривно пов'язане з процесами детінізації економіки. Виявлено, що тінюві практики суттєво знижують

обсяг податкових надходжень, ускладнюють прогнозування бюджетних потоків та послаблюють фінансову стійкість держави. Запропоновані у статті підходи до вдосконалення податкового адміністрування, підвищення прозорості бюджетних операцій та модернізації інструментів контролю можуть стати основою для формування більш результативної бюджетно-податкової політики.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленому аналізі впливу цифровізації на детінізацію бюджетних процесів, оцінці ефективності ризик-орієнтованих моделей податкового контролю, а також у дослідженні поведінкових аспектів добровільної сплати податків. Доцільним є вивчення міжнародного досвіду боротьби з тінювою економікою та можливостей його адаптації до українських умов. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення комплексних механізмів, що поєднують інституційні, технологічні та економічні інструменти для забезпечення прозорого та стійкого управління бюджетними доходами і видатками.

Література:

1. Мамонтова Н. А., Гаврук Н. О. Оптимізація податкових надходжень в контексті детінізації економіки. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 2 (66). DOI: 10.5281/zenodo.8154994
2. Тарасенко О. Ю., Перетятко В. С. Детінізація економіки як спосіб збільшення податкових надходжень до бюджету. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-75>
3. Озюменко Є. Ю. Господарсько-правові засоби детінізації економіки та правове регулювання протидії ухиленню від оподаткування, як елемент детінізації економіки. *Академічні візії*. 2025. № 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15185182>
4. Супрунова І. В. Детінізація ринку праці як складова забезпечення соціальної безпеки держави. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.009>
5. Валовий внутрішній продукт України у 2025 р. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/ecopomy/gdp/> (дата звернення: 20.01.2026).
6. Поплюйко Я. В., Мельник В. О. Оцінка рівня тінювої економіки України в період воєнного стану та визначення ключових факторів впливу. *Статистика України*. 2025. № 2. DOI: 10.31767/su.2(109)2025.02.02.
7. ВВП України за роками. НАБУ. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (дата звернення: 20.01.2026).
8. Понад 600 мільярдів гривень на рік: Експерти оцінили втрати держбюджету через тінюві схеми. Бізнес цензор. URL: <https://censor.net/biz/news/3583025/skilky-vtrachaye-derjbyudjet-vid-shem-tinovo-yi-ekonomiky> (дата звернення: 20.01.2026).
9. Супрунова І. В. Державна політика у сфері детінізації національної економіки як структурної складової державної безпеки: монографія. Житомир: ТОВ "Видавничий дім "Бук-Друк", 2021. 340 с.
10. Виконання державного бюджету України з 2008 по 2025 pp. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2021/> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Тенденції тіньової економіки. Міністерство економіки, довкілля і сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 20.01.2026).

12. Шейн О. Ю. Бюджетна політика детінізації економіки. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.08>

13. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

14. Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Ilchenko O., & Shramko I. (2023). Influence parameters identification of resource potential components on food security. *E3S Web of Conferences*, 538, 03001 (2024). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., & Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., & Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L., & Vodolazska, O. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6 (59), 136—150. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.-2024.4508>

References:

1. Mamontova, N.A. and Havruk, N.O. (2023), "Optimization of tax revenues in the context of de-shadowing of the economy", *ECONOMICS: time realities*, vol. 2 (66). <https://doi.org/10.5281/zenodo.8154994>.

2. Tarasenko, O.Yu. and Peretiak, V.S. (2021), "De-shadowing of the economy as a way to increase tax revenues to the budget", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-75>.

3. Oziumenko, Ye.Yu. (2025), "Economic and legal means of de-shadowing the economy and legal regulation of counteracting tax evasion as an element of de-shadowing the economy", *Akademichni vizii*, vol. 41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15185182>.

4. Suprunova, I.V. (2024), "Deshadowing of the labor market as a component of ensuring social security of the state", *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniky*, vol. 1. <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.009>.

5. Minfin Media (2025), "Gross domestic product of Ukraine in 2025", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 20 January 2026).

6. Popliuiko, Ya.V. and Melnyk, V.O. (2025), "Assessment of the level of the shadow economy of Ukraine

during martial law and identification of key influencing factors", *Statystyka Ukrainy*, vol. 2 (109). [https://doi.org/10.31767/su.2\(109\)2025.02.02](https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.02).

7. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (2026), "GDP of Ukraine by years", available at: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (Accessed 20 January 2026).

8. Business Censor (2024), "More than 600 billion hryvnias per year: Experts estimated state budget losses due to shadow schemes", available at: <https://censor.net/biz/news/3583025/skilky-vtrachaye-derjbyudjet-vid-shem-tinovoyi-ekonomiky> (Accessed 20 January 2026).

9. Suprunova, I.V. (2021), *Derzhavna polityka u sferi detinizatsii natsional'noi ekonomiky iak strukturnoi skladovoi derzhavnoi bezpeky* [State policy in the field of de-shadowing the national economy as a structural component of state security], Publishing House "Buk-Druk", Zhytomyr, Ukraine.

10. Minfin (2025), "Execution of the state budget of Ukraine from 2008 to 2025", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2021/> (Accessed 20 January 2026).

11. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Trends of the shadow economy", available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiky> (Accessed 20 January 2026).

12. Shein, O.Yu. (2025), "Budget policy of economic de-shadowing", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 4. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.08>.

13. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 10 January 2026).

14. Khalatur, S., Kravchenko, M., Masliaieva, O., Ilchenko, O. and Shramko, I. (2023), "Influence parameters identification of resource potential components on food security", *E3S Web of Conferences*, vol. 538, 03001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001>.

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", *Academy review*, vol. 2 (57), pp. 249—266. available at: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

16. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

17. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 6(59), pp. 136-150. available at: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>.

Отримано редакцією журналу / Received: 31.01.26

Процеженовано / Revised: 05.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Н. Г. Виговська,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7129-6169>

Т. П. Остапчук,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет "Житомирська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>

І. В. Литвинчук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3316-4952>

О. С. Новак,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,
Державний університет "Житомирська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5671-0306>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.33

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

N. Vyhovska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Digital Economy,
Zhytomyr Polytechnic State University

T. Ostapchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
Business and Marketing Technologies, Zhytomyr Polytechnic State University

I. Lytvynchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University

O. Novak,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Finance and Digital Economy, Zhytomyr Polytechnic State University

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BANKING MARKETING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті досліджено тенденції розвитку банківського маркетингу в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що трансформаційні перетворення в економіці в цілому дозволяють говорити про виникнення та динамічний розвиток цифрового банківського маркетингу, орієнтованого на використання інноваційних інструментів. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку банківського маркетингу під впливом сучасних інноваційних технологій та інформаційних інструментів. Виділено відмінності банківського маркетингу від класичного маркетингу за такими ознаками: 1) специфіка банківських продуктів; 2) специфіка взаємодії банку з клієнтами; 3) споживча поведінка клієнтів та специфічні фактори, що впливають на попит. Виділено такі види інноваційних змін, що застосовуються у діяльності банків: 1) можливість самообслуговування та дистанційного обслуговування клієнта за допомогою call-центрів; 2) віртуальні техно-

логії: управління банківськими рахунками в режимі on-line, готівкові розрахунки, створення електронного підпису, підписання договорів за допомогою електронного підпису; 3) комплексне використання нових інформаційно-комунікаційних технологій для електронного та змішаного маркетингу. Виходячи з особливостей цифрового маркетингу, виокремлено основні тенденції розвитку банківського маркетингу на сучасному етапі: повна діджиталізація банківських операцій та штучний інтелект; використання концепції open-банкінгу; створення платформи "вбудованих фінансів"; впровадження екосистеми фінансових сервісів, що працює за допомогою технології "блокчейн"; використання Інтернету речей у фінансових операціях. Визначено наслідки врахування існуючих тенденцій у банківському маркетингу.

The article examines the trends in the development of banking marketing in the context of digitalization. It is substantiated that transformational changes in the economy as a whole allow us to speak about the emergence and dynamic development of digital banking marketing, focused on the use of innovative tools. The purpose of the article is to study modern trends in the development of banking marketing under the influence of modern innovative technologies and information tools. The differences between banking marketing and classical marketing are highlighted according to the following features: 1) the specificity of banking products; 2) the specificity of bank interaction with clients; 3) customer consumer behavior and specific factors affecting demand. The following types of innovative changes used in banking activities are highlighted: 1) the possibility of self-service and remote customer service using call centers; 2) virtual technologies: online bank account management, cash payments, creating an electronic signature, signing contracts using an electronic signature; 3) the comprehensive use of new information and communication technologies for electronic and mixed marketing. Based on the features of digital marketing, the main trends in the development of banking marketing at the current stage are identified: full digitalization of banking operations and artificial intelligence; use of the open banking concept; creation of an "embedded finance" platform; implementation of an ecosystem of financial services that works using blockchain technology; use of the Internet of Things in financial transactions. The consequences of taking into account existing trends in banking marketing are determined, namely: transformation of the activities of bank front offices, release of employees for more intellectual activities, saving working time for a number of banking operations, reducing the time for making managerial financial decisions regarding lending, personalization of banking services, strengthening cooperation between banks and fintech companies, increasing the level of control of users of this ecosystem over their own assets.

Ключові слова: банківський маркетинг, банківські операції, цифровий маркетинг, цифровізація, інноваційні інструменти, штучний інтелект, open-банкінг; платформа "вбудованих фінансів"; технологія "блокчейн".

Key words: banking marketing, banking operations, digital marketing, digitalization, innovative tools, artificial intelligence, open banking; embedded finance platform; blockchain technology.

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

Основним внутрішнім джерелом посилення динамічного впливу банків на соціально-економічні процеси став перехід банківської системи від операційної до маркетингової орієнтації. Відмінності між ними полягають в тому, що маркетингова орієнтація передбачає фокус на клієнтоорієнтованості, тоді як операційна — на дотриманні технологічних, організаційних та бухгалтерських процедур. Це означає цільову спрямованість банківської політики на ідентифікацію поточних та майбутніх можливих запитів користувачів, пошук способів та методів їх задоволення за допомогою розвитку мар-

кетингових інструментів. Трансформаційні перетворення в економіці в цілому дозволяють говорити про виникнення та динамічний розвиток цифрового банківського маркетингу, орієнтованого на використання інноваційних інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Черкасова М.В. досліджує банківський цифровий маркетинг, визначаючи його як важливу складову системи стратегічного менеджменту, виділяє процеси трансформації маркетингових інструментів під впливом діджиталізації, пропонує варіанти формування маркетингових стратегій [8]. Ткачук В.О., Тимків А.О. узагальнюють наукові підходи до трактування сутності банківського маркетингу, формулюючи авторське визначення цієї дефініції, а також аналізують процес еволюції банківського марке-

тинг у цифровому середовищі [5]. Борошенко Т.М., Гапонюк Р.М. також досліджують банківський маркетинг у умовах сучасних загроз, зокрема цифрової конкуренції, зміни споживчих уподобань, появи фінтех компаній, збільшення вимогливості клієнтів до якості банківських послуг, значної кількості кіберзагроз та необхідності захисту банківських даних [2]. Водночас основну увагу в цій статті автори приділяють впровадженню штучного інтелекту, забезпечення енергонезалежності банківської мережі, що забезпечуватиме безперебійність електронних платежів. Зважаючи на інтерес науковців до дослідження цифрового банківського маркетингу, є потреба більш докладного вивчення сучасних тенденцій його розвитку під впливом інноваційних технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій розвитку банківського маркетингу під впливом сучасних інноваційних технологій та інформаційних інструментів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними завданнями банківського маркетингу в сучасних умовах є забезпечення належного рівня прибутковості та ліквідності банків; розвиток банківських операцій із впровадженням інноваційних технологій, задоволення запитів та потреб клієнтів різних груп. Виконання таких завдань пов'язано із реалізацією функцій маркетингу. Причому класичний маркетинг виконує чотири основні функції: аналітична, забезпечення продажів (або збутова), виробнича та управлінська. Однак функції маркетингу у банківській сфері мають власну специфіку.

Наприклад, перша з них — аналітична — полягає у визначенні поточного та потенційного клієнтського попиту на банківські продукти та ідентифікації вимог клієнтів, у дослідженні стану фінансових ринків та їх впливу на діяльність банківських установ, з одного боку, та запити споживачів, з іншого, що надасть можливість знайти перспективи для подальшого розвитку банків. Виробнича функція включає ефективне здійснення діяльності зі створення та вдосконалення банківських продуктів та послуг. Третя — збутова функція — є основою політики збуту банківських продуктів, стратегій їх просування та розвитку іміджу банку. Останньою є управлінська функція, яка полягає в моніторингу та координації поточної діяльності банку та його підрозділів для реалізації поставлених цілей в довгостроковій перспективі. Також управлінська функція передбачає здійснення постійного контролю за можливими ризиками у банківській сфері та надання рекомендацій, спрямованих на мінімізацію збитків або їх повне усунення.

Банківський маркетинг відрізняється й іншими ознаками від класичного маркетингу, зокрема:

1) специфікою банківських продуктів. У спеціалізованій літературі при характеристиці банківських продуктів (послуг) широко використовуються терміни "банківський продукт", "банківська послуга", "банківська операція" та "банківська технологія". Переважна більшість експертів стверджує, що банківські послуги надаються за допомогою різноманітних банківських

операцій, а операції здійснюються на основі банківських технологій, які постійно розвиваються. Ми, погоджуючись з ними, вважаємо, що банківські продукти є кінцевим проявом банківських послуг, які створюються на основі банківських технологій та операцій [4]. Банківські продукти мають унікальну природу і представлені переважно у формі грошей, платіжних інструментів та документів, тому не можуть зберігатися на складі, на відміну від матеріальних цінностей (наприклад, необоротні активи тощо). Вони можуть бути поставлені тільки за запитом і в будь-якому випадку є фіксованими. Крім того, ці продукти можуть змінюватися за взаємною згодою сторін відповідно до кожної конкретної ситуації. Часто покупці банківських продуктів надають перевагу раніше наданим їм послугам. Це унеможливає масове виробництво такої продукції, і в цьому контексті можна говорити про високий ступінь індивідуалізації банківських продуктів [там же].

2) специфікою партнерських відносин та взаємодією банку з клієнтами. Ця специфіка банківського маркетингу пов'язана передусім з тим, що банки безпосередньо пов'язані зі споживачами, реалізуючи їм широкий спектр власних продуктів і послуг, тобто вони взаємодіють з клієнтами безпосередньо, а не опосередковано; постачання банківських продуктів споживачам майже завжди має юридичний характер і здійснюється в документарній формі, адже саме така предметна форма найбільш приваблює клієнтів та дозволяє побудувати довірливі відносини з банківською установою; покупці банківських продуктів, якщо вони не є фінансовими спеціалістами, часто не мають чіткого уявлення про те, які продукти найкраще підходять для задоволення їхніх потреб; продаж більшості банківських продуктів не обмежується укладанням одноразового договору банку з клієнтами, а передбачає формування тривалих партнерських контактів між ними; придбання клієнтами банківських продуктів пов'язано з підвищеним ризиком незадоволення їх очікувань, навіть якщо попередньо все було узгоджено і зафіксовано в договорі;

4) споживчою поведінкою клієнтів та специфічними факторами, що впливають на попит.

В сучасних умовах виникла нова парадигма банківського маркетингу, яка називається клієнтоорієнтована, що базується на таких ключових положеннях:

1) пріоритетна орієнтація на лояльність та утримання клієнтів, що передбачає значне зростання витрат на залучення нових клієнтів (маркетингові витрати);

2) зважаючи на майже повну ідентичність банківських послуг, що надаються клієнтам, збільшується роль особистих комунікацій між співробітниками банку та клієнтом;

3) широке застосування при індивідуальному спілкуванні з клієнтами методів інтерактивних комунікацій.

Такі положення визначають важливість врахування при формуванні нової парадигми банківського маркетингу таких неекономічних категорій, як довіра, лояльність, комунікація та цінність.

Фундаментальним принципом нової парадигми є: "задовольнити потреби кожного окремого клієнту". Це дозволяє перенести фокус економічних методів та важелів на неекономічні, а формувати стратегічні конкурентні переваги через застосування нематеріальних ак-

Таблиця 1. Основні тенденції розвитку банківського маркетингу на сучасному етапі функціонування банківських установ

№ з/п	Найменування сучасного тренду	Приклади його використання у банківському маркетингу	Наслідки врахування існуючих тенденцій у банківському маркетингу
1	Повна діджиталізація банківських операцій та штучний інтелект	Кредитування клієнтів банку, скоринг, ідентифікація клієнтів,	Трансформація діяльності фронт-офісів банків, вивільнення працівників для більш інтелектуальної діяльності, економія робочого часу на низку банківських операцій, скорочення часу на прийняття управлінських фінансових рішень щодо кредитування, персоналізація банківських послуг
2	Використання концепції open-banking	Можливість безпечного обміну даними з фін-техкомпаніями; інтеграція сторонніх сервісів та рахунків, що надає можливість отримання необхідних клієнту послуг в банку	Створення нових персоналізованих сервісів для клієнтів, банк перетворюється на платформу надання різноманітних послуг клієнту, збільшення співпраці банків з фінтехкомпаніями
3	Створення платформи «вбудованих фінансів»	Системна інтеграція фінансових та банківських послуг (наприклад, через встановлений мобільний додаток є можливим одержати кредит, здійснити платіжні операції, оформити страховку)	Збільшує зручність для клієнтів банку, сприяє збільшенню доходів банківських установ та фінтехкомпаній
4	Впровадження екосистеми фінансових сервісів, що працює за допомогою технології «блокчейн»	Відсутність посередників в операціях (наприклад, токенизація активів, смарт-контракти)	Зростання рівня контролю користувачів цієї екосистеми за власними активами. Водночас для банків є важливим забезпечити «безпечну платформу» для виконання таких операцій
5	Інтернет речей у фінансових операціях	Використовується для контролю клієнтських витрат, здійснення платіжних операцій, тощо	Зростання рівня персоналізованих цифрових послуг для клієнтів

Джерело: складено на підставі [4—8].

тивів, що посилює значення таких категорій, як бренд, позиціонування, стійкість, надійність, корпоративна репутація, індивідуальність тощо.

При дослідженні сучасної парадигми банківського маркетингу слід врахувати трансформацію маркетингових технологій під впливом запровадження інноваційних інструментів та виникненням на фінансовому ринку нових учасників. Зокрема, поява таких нових гравців, як фінтех-компанії, небанки, небанківські компанії, також впливає на характер конкуренції та на прибутковість традиційної банківської системи і тому змушує банки шукати нові джерела доходу.

Більшість дослідників визначається, що фінансові технології слід сприймати не лише як окремих додаток до банкінгу, але як двигун прогресу. Цифрова трансформація банківських установ пов'язує інтереси різних суб'єктів, а саме: клієнтів, які прагнуть миттєво та безпечно одержати банківські послуги; регуляторів, які вимагають дотримання прозорості операцій та відповідальності від банків; ринку, що вимагає швидкого запровадження інноваційних змін.

Можна виділити такі види інноваційних змін, що застосовуються у діяльності банків: 1) можливість самообслуговування та дистанційного обслуговування клієнта за допомогою call-центрів; 2) віртуальні технології: управління банківськими рахунками в режимі on-line, підписання договорів з банківськими установами за допомогою електронного підпису; 3) комплексне використання нових інформаційно-комунікаційних технологій для електронного та змішаного маркетингу [7].

У багатьох розвинених країнах відбувається перехід від класичної моделі з філіями до безфілійної банківської моделі, де переважна кількість транзакцій здійснюється клієнтами дистанційно, без необхідності відвідувати банк. Поступово, перекладаючи сервісне навантаження на дистанційне обслуговування, функції наявної роздрібної мережі звужуються, а банківські філії все частіше перетворюються на спеціалізовані сервісні центри.

Запровадження клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії у банківських установах має як позитивні, так і негативні наслідки. Насамперед, це стосується сфери управління інформацією, яка дозволяє банкам проводити більш ефективну політику залучення клієнтів і збереження їх лояльності, яка полягає в оцінці "цінності" втраченого клієнта, визначенні категорій більш привабливих клієнтів, персоналізації послуг для кожного окремого клієнта та намагання вийти на міжнародну арену з найменшими затратами. Серед позитивних наслідків можна також виділити те, що відбувається прискорення розвитку нових високотехнологічних банківських продуктів і послуг, розширюються можливості використання віртуальних

каналів продажу, змінюється цінова політика, а клієнти отримують якісні on-line послуги [1].

На сьогоднішній день, нові інформаційно-комунікаційні технології відіграють провідну роль у розвитку європейських банків. Надаючи широкі можливості для збору та обробки величезної кількості інформації, вони дозволяють розвивати довірчі відносини з усіма суб'єктами: клієнтами, акціонерами та персоналом. Цікавим у цьому контексті є новий вид банківського маркетингу — електронний маркетинг (e-marketing), тобто маркетингова діяльність банку, що здійснюється на основі структурованої електронної інформації, технологій, логістики/дистрибуції, а також комерційного та людського потенціалу працівників банку.

Варто зазначити, що ніхто не підозрював, що успіх нової парадигми банківського маркетингу стане таким масштабним, адже, насамперед, всі інновації вимагають від людей кардинальних змін способу їх життя, що, як відомо, часто викликає у них недовіру і, в результаті, неприйняття нових продуктів чи послуг стає масовим. Це перед-

бачає серйозний розгляд менталітету банківських установ та самих клієнтів. Однак, клієнти, особливо молодь, швидко адаптувалися до змін, адже є очевидним, що нова парадигма значно спрощує всі банківські процеси та операції.

Виходячи з особливостей цифрового маркетингу, виділимо основні тенденції розвитку банківського маркетингу на сучасному етапі (Табл. 1).

Таким чином, банківський маркетинг в Україні переважно представлений електронним маркетингом, що сприяє наданню банківських послуг на відповідному рівні зручності, а також індивідуальним маркетингом, орієнтованим на виявлення споживчих потреб, їх максимальне задоволення при використанні індивідуального підходу до реального та потенційного споживача.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті написання статті виявлено трансформацію класичного маркетингу на цифровий (електронний). Виділено відмінності банківського маркетингу від класичного маркетингу за такими ознаками: 1) специфіка банківських продуктів; 2) специфіка взаємодії банку з клієнтами; 3) споживча поведінка клієнтів та специфічні фактори, що впливають на попит. Визначено, що останнім часом маркетингові стратегії змінюються під впливом запровадження інноваційних технологій, а цифрова трансформація банківських установ пов'язує інтереси різних суб'єктів, а саме: клієнтів, які прагнуть миттєво та безпечно одержати банківські послуги; регуляторів, які вимагають дотримання прозорості операцій та відповідальності від банків; ринку, що вимагає швидкого запровадження інноваційних змін. Виходячи з особливостей цифрового маркетингу, виділено основні тенденції розвитку банківського маркетингу на сучасному етапі: повна діджиталізація банківських операцій та штучний інтелект; використання концепції open-banking; створення платформи "вбудованих фінансів"; впровадження екосистеми фінансових сервісів, що працює за допомогою технології "блокчейн"; використання Інтернету речей у фінансових операціях. Наслідки врахування існуючих тенденцій у банківському маркетингу: трансформація діяльності фронт-офісів банків, вивільнення працівників для більш інтелектуальної діяльності, економія робочого часу на переважну кількість банківських операцій, скорочення часу на прийняття управлінських фінансових рішень щодо кредитування, персоналізація банківських послуг, посилення співпраці банків з фінтехкомпаніями, зростання рівня контролю користувачів цієї екосистеми за власними активами. Водночас є необхідним банкам забезпечити для клієнтів "безпечну платформу" для виконання таких операцій. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі слід пов'язати із детальним дослідженням застосування окремих інноваційних технологій у банківському маркетингу та оцінкою впливу маркетингових витрат банку на його прибутковість.

Література:

1. Баранова В. Г. Банківські інноваційні технології: проблеми та перспективи впровадження. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 177—181.

2. Бороденко Т.М., Гапонюк Р.М. Маркетинг у банківській сфері в умовах сучасних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 160—165.

3. Дзюблюк О. В. Інноваційні вектори розвитку банківської системи. Світ фінансів. 2019. Вип. 3 (60). С. 8—25.

4. Сидорова Ю.С. Банківські послуги та технології XII століття. Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, КНЕУ, Київ, 2021 р. С. 65—75.

5. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С. 1244—1250.

6. Офіційний сайт Integrity Vision. Тренди фінтеху 2026: технології, які змінюють банкінг. URL: <https://integrity.com.ua/trendy-fintehu-2026-tehnologiyi-dlya-zmin>

7. Харабара В. М., Грешко Р. І., Третьякова О. В. Особливості сучасного банківського маркетингу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 43—46.

8. Черкасова М.В. Трансформація маркетингової стратегії банку в умовах цифровізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2022. № 3—4 (292—293). С. 61—67.

References:

1. Baranova, V. H. (2019), "Banking innovative technologies: problems and prospects for implementation", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 40, pp. 177—181.

2. Borodenko, T.M. and Haponiuk, R.M. (2024), "Marketing in the banking sector in the face of modern challenges", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 160—165.

3. Dziubliuk, O. V. (2019), "Innovative vectors of development of the banking system", Svit finansiv, vol. 3 (60), pp. 8—25.

4. Sydorova, Yu. S. (2021), "Banking services and technologies of the 12th century", materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. studentiv, aspirantiv i molodykh vchenykh [Materials of the IV All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference of Students, Postgraduate Students and Young Scientists], Kyiv National University of Economics, Kyiv, Ukraine, pp. 65—75.

5. Tkachuk, V.O. and Tymkiv, A.O. (2017), "Banking marketing: essence, features, evolution", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 13, pp. 1244—1250.

6. The official site of Integrity Vision (2026), "Fintech trends 2026: technologies that are changing banking", available at: <https://integrity.tsom.ua/trendy-fintehu-2026-tehnologiyi-dlia-zmin> (Accessed 14 January 2026).

7. Kharabara, V. M. Hreshko, R. I. and Tretiakova, O. V. (2021), "Features of modern banking marketing", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 43—46.

8. Cherkasova, M.V. (2022), "Transformation of the bank's marketing strategy in the context of digitalization", Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 3—4 (292—293), pp. 61—67.

Отримано редакцією журналу / Received: 31.01.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

*М. М. Дорош-Кізим,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-6669>*

*М. І. Флейчук,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-9066>*

*М. Б. Дацишин,
к. е. н., завідувач кафедри маркетингу та аналітичної економіки,
Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9384-6280>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.38

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*М. Dorosh-Kizym,
PhD, Associate Professor of the Department of Marketing,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine*

*М. Fleychuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine*

*М. Datsyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Analytical Economics, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine*

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF BEHAVIORAL ECONOMICS

Мета дослідження полягає у теоретичному розкритті того, як інструменти поведінкової економіки пояснюють і підсилюють міжнародну конкурентоспроможність підприємств, з акцентом на рішення споживачів, партнерів та управлінців у різних країнах. Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у середовищі, де на результати впливають когнітивні упередження, соціальні норми, довіра та контекст подання інформації. У статті розкрито міжнародну конкурентоспроможність підприємств крізь призму поведінкової економіки, що дозволяє уточнити традиційні уявлення про джерела переваг на зовнішніх ринках. Показано, що навіть за порівнянних технологічних і фінансових можливостей підприємства можуть суттєво відрізнятися результативністю через відмінності у сприйнятті цінності, ризику та справедливості умов з боку клієнтів і партнерів, а також через управлінські рішення, які приймаються в умовах обмеженої уваги та інформаційного перевантаження.

таження. Узагальнено роль когнітивних упереджень і евристик, зокрема ефектів фреймінгу, якоріння, відрази до втрат і надмірної впевненості, у формуванні попиту, оцінюванні якості, реакції на ціну, виборі брендів і довгостроковій лояльності на міжнародних ринках. Окремо обґрунтовано значення довіри, репутації та соціальних норм як нематеріальних чинників, що знижують транзакційні витрати та підвищують стійкість взаємин у багатокультурному середовищі.

The aim of the study is to theoretically reveal how behavioral economics tools explain and enhance the international competitiveness of enterprises, with an emphasis on the decisions of consumers, partners, and managers in different countries. The object of the study is the processes of forming and ensuring the international competitiveness of enterprises in an environment where cognitive biases, social norms, trust, and the context of information presentation influence the results. The article reveals the international competitiveness of enterprises through the lens of behavioral economics, which allows us to clarify traditional ideas about the sources of advantages in foreign markets. It is shown that even with comparable technological and financial capabilities, enterprises can significantly differ in performance due to differences in the perception of value, risk, and fairness of conditions by customers and partners, as well as through managerial decisions made in conditions of limited attention and information overload. The role of cognitive biases and heuristics, in particular the effects of framing, anchoring, loss aversion and overconfidence, in the formation of demand, quality assessment, price response, brand choice and long-term loyalty in international markets is summarized. The importance of trust, reputation and social norms as intangible factors that reduce transaction costs and increase the stability of relationships in a multicultural environment is separately substantiated. In the modern globalized external environment, enterprises compete not only on price, technological advantages and productivity. The decisive factor is increasingly how their solutions, products and brand are perceived by people who make decisions about purchasing, investing, partnering or employment. Classical approaches, based on the assumption of complete rationality, often fail to explain the real behavior of consumers, managers and counterparties, especially in conditions of high uncertainty, information overload and rapid change of rules in international markets. At the same time, behavioral economics allows us to see how cognitive biases and heuristics influence the choice of entry strategy, pricing, positioning, negotiations, risk management, and innovative activity.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, підприємство, поведінкова економіка, когнітивні довіра, репутація, фреймінг, відрази до втрат, стратегія виходу на ринок.

Key words: international competitiveness, enterprise, behavioral economics, cognitive trust, reputation, framing, loss aversion, market entry strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасному глобалізованому зовнішньому середовищі підприємства змагаються не лише завдяки ціні, технологічним перевагам і продуктивності. Вирішальним дедалі частіше стає те, як їхні рішення, продукти й бренд сприймають люди, які ухвалюють рішення про купівлю, інвестування, партнерство або працевлаштування. Класичні підходи, що виходять із припущення повної раціональності, не рідко не пояснюють реальної поведінки споживачів, менеджерів і контрагентів, особливо за високої невизначеності, інформаційного перевантаження та швидкої зміни правил на міжнародних ринках. Водночас поведінкова економіка дозволяє побачити, як когнітивні упередження та евристики впливають на вибір стратегії виходу на нові ринки, формування ціни, позиціонування, переговори, управління ризиками та інноваційну активність. Разом із цим такий підхід дає прак-

тичні інструменти для посилення конкурентних позицій через підвищення довіри, прозорості умов, якості сервісу та передбачуваності взаємодії. Він допомагає зменшувати транзакційні витрати й помилки в процесах, поліпшувати дисципліну виконання рішень у командах, а також точніше проектувати клієнтський досвід і комунікації. Окрему цінність становить можливість перевіряти управлінські гіпотези експериментально, оцінюючи реальний ефект змін у різних культурних і регуляторних середовищах. Таким чином, підприємство отримує підґрунтя для формування стійких переваг, що спираються на глибше розуміння людського чинника в конкуренції. Це особливо важливо в міжнародному масштабі, де репутація, надійність, справедливості умов і здатність будувати довгострокові відносини не рідко визначають успіх так само, як і фінансові показники.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сучасній науковій літературі найчастіше спирається на системне бачення чинників і управлінських інструментів, які формують переваги на зовнішніх ринках [1—10]. До прикладу, О. Сметанюк і Д. Цісар [1] акцентують увагу на тому, що управління міжнародною конкурентоспроможністю доцільно розглядати як цілісну систему зі структурними складовими, які взаємодіють між собою та визначають результативність підприємства в міжнародному середовищі. Суттєвий внесок у розуміння проблематики конкурентоспроможності саме для малих і середніх підприємств робить А. Волошин [2]. Автор розглядає міжнародну конкурентоспроможність підприємств у нашій країні крізь призму специфічних обмежень і можливостей цього сегмента, зокрема ресурсної обмеженості, чутливості до ризиків, залежності від партнерських мереж і бар'єрів виходу на зовнішні ринки. О. Зибарева та І. Кравчук [3] у монографії розкривають формування механізму мережевої економіки на підприємствах, зосереджуючись на організаційних і економічних засадах взаємодії, кооперації та обміну ресурсами й інформацією. Безпосереднє наближення до поведінкової перспективи представлено у роботі Н. Олійник, М. Болгар і А. Михайлюк [4], які аналізують використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному розкритті того, як інструменти поведінкової економіки пояснюють і підсилюють міжнародну конкурентоспроможність

підприємств, з акцентом на рішення споживачів, партнерів та управлінців у різних країнах. Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у середовищі, де на результати впливають когнітивні упередження, соціальні норми, довіра та контекст подання інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств сьогодні визначається не лише ресурсами, продуктивністю, технологічністю та логікою класичних моделей попиту й пропозиції. На різних ринках підприємство постійно стикається з багаторівневими рішеннями людей, це покупці, партнери, інвестори, регулятори, працівники та професійні спільноти. Їхня поведінка не зводиться до "раціонального вибору", адже на неї впливають обмежена увага, інформаційне перевантаження, емоції, соціальні норми, культурні відмінності й рівень довіри. Тому оцінювання конкурентних позицій без урахування поведінкових чинників не рідко дає спотворену картину, наприклад, підприємство може мати об'єктивно сильну пропозицію, але програвати через те, що клієнти інакше сприймають ризики, гарантії, сервіс або справедливості ціни (табл. 1).

При міжнародній конкуренції особливо важливим є те, як формуються рішення про купівлю і як люди порівнюють альтернативи. Ефекти фреймінгу змінюють сприйняття однієї й тієї самої пропозиції залежно від формулювань, структури тарифів, умов доставки, гарантій і правил повернення. Відразу до втрат пояснює, чому клієнти не рідко сильніше реагують на можливу "втрату" вигоди, часу або комфорту, ніж на еквівалентний "прибуток", і саме тому безпека угоди, зрозумілість правил та стабільність сервісу можуть бути конкурентною перевагою не меншою, ніж знижка. Евристики та

Таблиця 1. Матриця рішень і сприйняття у міжнародній конкурентоспроможності підприємства

Вектор підвищення конкурентоспроможності	Поведінкова складова, яка змінює результат
Підприємство формує переваги через ресурси, продуктивність і технологічність, опираючись на класичні моделі попиту й пропозиції, де ключовими виглядають ціна, витрати, масштаб і якісні характеристики продукту	На реальних ринках результат визначає те, як люди інтерпретують цінність і ризики. Навіть сильна пропозиція може програвати, якщо сприйняття клієнтів і партнерів не збігається з «об'єктивними» параметрами, особливо коли йдеться про гарантії, сервіс і справедливості ціни.
На міжнародних ринках підприємство взаємодіє з різними групами, покупцями, партнерами, інвесторами, регуляторами, працівниками та професійними спільнотами, і кожна з груп має власні критерії оцінювання	Критерії оцінювання не є однаковими й стабільними, вони залежать від контексту, норм і досвіду. Рішення формуються під впливом довіри до бренду, репутації, попередніх взаємодій і очікувань щодо надійності, що прямо впливає на схильність до співпраці та повторних угод
У теорії вибір має бути раціональним, адже люди порівнюють альтернативи за вигодами й витратами та обирають найкращий варіант, якщо інформація достатня й зрозуміла	Поведінка не зводиться до раціонального вибору, оскільки її визначають обмежена увага, інформаційне перевантаження та емоції. У таких умовах люди спрощують рішення через евристику, що може як підтримати сильну пропозицію, так і знецінити її через непомітні, але критичні бар'єри в сприйнятті
Оцінювання конкурентних позицій будуватиметься на показниках і порівняльних метриках, що не рідко фіксують «видиму» ефективність підприємства	Без урахування поведінкових чинників оцінювання може давати спотворену картину. Підприємство здатне мати сильний продукт, але програвати через інше сприйняття ризику, сервісу або «справедливості» ціни, коли очікування клієнтів і партнерів не збігаються з тим, як підприємство подає свою пропозицію

Джерело: сформовано авторами.

когнітивні упередження впливають на те, які характеристики товару або послуги стають "якорем" для порівняння, як формується сприйняття якості, чому рекомендації та відгуки можуть переважувати технічні параметри, а також чому споживачі в різних культурах по-різному реагують на новизну, преміальність або стандартизацію (табл. 2).

Внутрішня конкурентоспроможність підприємства також має поведінковий вимір, оскільки міжнародний успіх залежить від якості управлінських рішень, здатності команди вчитися та швидко адаптуватися. Надмірна впевненість керівників, ілюзія контролю, підтверджувальне упередження та групове мислення можуть призводити до помилок у виборі ринків, переоцінювання попиту, недооцінювання регуляторних бар'єрів або культурних відмінностей, а також до хибного розподілу інвестицій. Додатково, міжнародні ланцюги постачання, багатовалютні розрахунки та контрактні відносини підсилюють роль довіри, справедливості процедур і дисципліни виконання, тому що будь-який збій у координації трансформується у витрати й репутаційні втрати. Поведінкова економіка дає підґрунтя для вдосконалення систем мотивації, зниження конфліктності, підвищення відповідальності та прозорості рішень, а також для формування культури, де помилки аналізуються без пошуку винних, але з чіткими коригувальними діями (рис. 1).

Підприємства можуть системно використовувати експериментальні підходи, наприклад, тестування варіантів пропозиції, комунікації, ціни, формату гарантій, сервісних політик і каналів просування, щоб оцінювати реальні реакції аудиторій, а не покладатися лише на інтуїцію. Разом із цим важливо зберігати етичність, оскільки дов-

Таблиця 2. Поведінкові механізми, що перетворюють маркетинг і сервіс на конкурентну перевагу

Поведінковий механізм	Як він проявляється у рішеннях про купівлю	Що це означає для міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Ефекти фреймінгу	Одна й та сама пропозиція сприймається по-різному залежно від формулювань, структури тарифів, умов доставки, гарантій і правил повернення	Підприємство може підсилити конкурентні позиції, якщо структурує повідомлення та умови так, щоб вони зменшували сумніви й підвищували відчуття зрозумілості та контролю. Невдалий фреймінг здатен знизити довіру навіть до якісного продукту, особливо на ринках із різними культурними очікуваннями
Відраза до втрат	Клієнти не рідко сильніше реагують на потенційну «втрату» часу, грошей, комфорту або вигоди, ніж на еквівалентний «прибуток». Через це безпека угоди, стабільність сервісу та прозорі правила повернення можуть бути важливішими за додаткову знижку	Конкурентна перевага формується через надійність, чіткі гарантії, прогнозований сервіс і мінімізацію «болю втрат». Підприємства, які будують політики, що знижують страх помилки, швидше отримують довіру, повторні покупки та довгострокові контракти
Евристики та когнітивні упередження	Люди спрощують порівняння через «якорі», наприклад, першу побачену ціну, найпомітніший параметр, рейтинг або лаконічний індикатор якості. Рішення може будуватися на найпростішому сигналі, а не на повному аналізі технічних характеристик	Підприємство має керовано формувати ключові сигнали якості, прозорі індикатори цінності та логіку порівняння. Якщо «якір» задано конкурентом або випадковим чинником, навіть технічно кращий продукт може програти, бо його порівнюють у невідповідній позиції
Роль рекомендацій, відгуків і культурних реакцій	Відгуки, поради та соціальне підтвердження не рідко переважають технічні параметри. Разом із цим реакції на новизну, преміальність або стандартизацію відрізняються між культурами, тому однакові маркетингові сигнали можуть працювати по-різному	Міжнародна конкурентоспроможність потребує адаптації до культурного контексту та управління репутаційними сигналами. Підприємство отримує перевагу, якщо враховує локальні норми довіри, стилі комунікації та очікування щодо «правильного» сервісу, а не переносить один шаблон на всі ринки

Джерело: сформовано авторами.

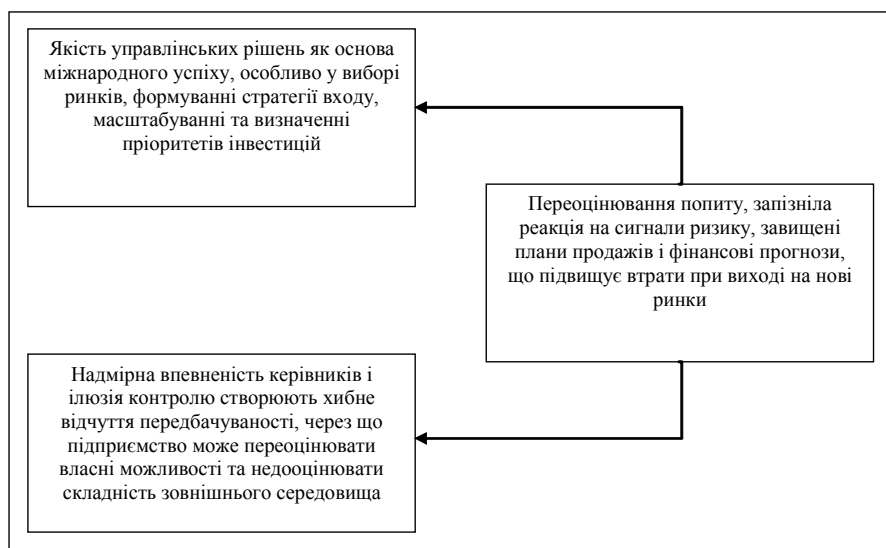


Рис. 1. Внутрішній поведінковий механізм міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано авторами.

гострокова конкурентоспроможність у міжнародному середовищі тримається на довірі, репутації та відчутті справедливості, а маніпулятивні практики швидко руйнують ці активи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств набуває повнішого змісту тоді, коли її розглядають через поведінкову економіку, адже успіх на зовнішніх ринках залежить не лише від технологій, витрат і формальної якості, а й від того, як люди сприймають цінність, ризики, справедливість умов і надійність взаємодії. Такий підхід дозволяє підприємству точніше формувати пропозицію, комунікацію і сервіс, зменшувати бар'єри ухвалення рішень клієнтами та партнерами, а також підвищувати якість управлінських рішень усередині організації шляхом зниження впливу когнітивних упереджень і зміцнення культури відповідальності. Разом із цим поведінкові інструменти, доповнені експериментальним оцінюванням ефектів, дають можливість не лише швидше адаптуватися до різних культурних і регуляторних умов, а й вибудовувати довіру та репутацію як довгострокові активи, що не рідко й стають ключовою основою стійких конкурентних переваг у міжнародному зовнішньому середовищі.

Література:

1. Сметанюк О.А., Цісар Д.О.. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, 2023, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>
2. Волошин А.В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. *Економіка та держава*, 2019, (2). <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>
3. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруку, 2020. 276 с.
4. Олійник Н., Болгар М., Михайлюк А.. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>
5. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
6. Багорка М., Перерва К.. Когнітивні викривлення у прийнятті рішень щодо купівлі товарів та послуг: невидимі сили на ринку. *Економіка та суспільство*, 2024, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>
7. Біла І. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>
8. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Smetaniuk, O. A., & Tsisar, D. O. (2023), "Structural components of the enterprise international competitiveness management system and factors influencing it", *Efektivna ekonomika*, vol. (7). DOI <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>.
2. Voloshyn, A. V. (2019), "International competitiveness of Ukrainian small and medium enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (2). DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>.
3. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
4. Oliinyk, N., Bolhar, M., & Mykhailiuk, A. (2024), "Use of behavioural and experimental economics tools for managing enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (70). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>[in Ukrainian].
5. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
6. Bahorka, M., & Pererva, K. (2024), "Cognitive biases in purchase decision making for goods and services, invisible forces in the market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (69). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>[in Ukrainian].
7. Bila, I. (2024), "Behavioral economics in state regulation of business", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (65). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>[in Ukrainian].
8. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>.
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 657:330.44(477)

І. Д. Лаза́ришина,
д. е. н., професор, професор кафедри статистики та економічного аналізу,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-7530>

А. О. Золко́вер,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,
Київський національний університет технологій та дизайну
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8176-1850>

О. А. Ю́рченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.43

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

I. Lazaryshyna,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis,
 National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine

A. Zolkover,
 Doctor of Economic Sciences, Professor Professor of the Department of Finance
 at the Kyiv National University of Technology and Design

O. Yurchenko,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of International Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC ANALYSIS OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Військові виклики обумовлюють значні зміни у стратегії і тактиці управління підприємствами, необхідність усвідомлення та систематизації їх впливу на систему прийняття рішень. Значною мірою це стосується трансформаційних змін у теоретичних, концептуальних та методологічних засадах стратегічного аналізу, як актуального і потужного інструменту прогнозування та моделювання діяльності торговельних підприємств, які забезпечують суттєві надходження до державного бюджету України. Метою статті є узагальнення, обґрунтування та доповнення принципів і класифікації методичних підходів у стратегічному аналізі з урахуванням систематизації особливостей та трансформаційних процесів у соціально-економічному стані та військових викликів. При написанні статті використано матеріали наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний,

узагальнення, індукції, дедукції, систематизації. Виконано визначені завдання. Внесено пропозиції щодо доповнення принципів та методичних підходів стратегічного аналізу торговельних підприємств з урахуванням воєнних викликів. Це забезпечить подальше удосконалення методології стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та підвищення якості та ефективності стратегічного планування діяльності торговельних підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Under the conditions of full-scale war and the introduction of martial law in Ukraine, the operating environment of commercial enterprises has undergone significant transformation, which necessitates a reconsideration of the theoretical and methodological foundations of strategic analysis as a key tool for substantiating managerial decisions. The increasing turbulence of the external environment, the growth of military, logistical, institutional and financial risks, the disruption of production and supply chains, workforce imbalances, and digital vulnerabilities of businesses require the adaptation of traditional models and methods of strategic analysis to new socio-economic realities.

The purpose of the article is to generalize and further develop the methodological principles of strategic analysis of commercial enterprises, taking into account transformational processes caused by military challenges, as well as to refine the classification of methodological approaches to its implementation. The study employs general scientific and special research methods, including the dialectical method, induction and deduction, analysis and synthesis, systematization, and comparative analysis of domestic and foreign scientific concepts.

The authors expand the range of methodological problems of strategic analysis, which under current conditions are supplemented by the impact of military factors, high dynamics of changes at the macro— and micro-levels, distortion of information flows, time lags in identifying resource losses, and limited possibilities for strategic control. The expediency of introducing risk-oriented and digital approaches to the systematization of strategic analysis methods is substantiated. The risk-oriented approach prioritizes the assessment of military, production, logistical, investment, institutional and other risks through the use of differentiated SWOT, SEPSET, and scenario analysis tools. The digital approach emphasizes the application of Decision Support Systems (DSS), adaptive technologies, artificial intelligence, cybersecurity solutions, and algorithmic strategic planning.

A comparative analysis of the principles of strategic analysis and strategic management is conducted, leading to the proposal to supplement the system of strategic analysis principles with the principles of efficiency, alignment of individual interests with corporate goals, risk orientation, and controllability of analytical information. The refined systematization of methodological approaches and the expanded set of principles provide a foundation for improving the quality of strategic planning, enhancing adaptability, and strengthening the competitiveness of commercial enterprises in wartime conditions and during the post-crisis recovery of Ukraine's economy.

Ключові слова: стратегічний аналіз, торговельні підприємства, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, конкурентоспроможність.

Key words: strategic analysis, commercial enterprises, external environment analysis, internal environment analysis, competitiveness.

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

Необхідною умовою виживання підприємства у довгостроковій перспективі є наявність і реалізація ділової стратегії. Її розробка потребує детального аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В умовах відносно стійких процесів на рівні національної економіки формування стратегії відбувається

ся за відомими алгоритмами, з використанням класичних та сучасних моделей. Однак повномасштабна війна України з росією, хаотизація політичних, соціальних, економічних процесів у планетарному масштабі зумовлює необхідність удосконалення та перегляду методологічних основ стратегічного аналізу. Однак на сьогодні відсутні системні дослідження особливостей реалізації елементів методу та методик стратегічного аналізу з урахуванням дестабілізуючих чинників, обумовлених військовим станом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних, методологічних та організаційних питань, пов'язаних зі стратегічним аналізом, присвячено праці ряду вітчизняних та зарубіжних науковців, як-от: Артюшок В. [1], Бруханський Р. [2], Василенко В. [3], Дикань О., Крихтіна Ю. [4], Мака-зан Є. [8], Ревуцька Л., Редченко К. [10], Саух І. [11], Портер М. [9], Чебанова Н. [12], Samba С., Tobesh Р., Thanos І., Papadakis V. [13], Ніколіч М., Стосіч-Міхай-лович Л. [14], Куннатур М. [15], Барней Дж. [16], Чан Кім В., Майборн Рене А. [17], Olha Kravets, Uliana Korolova, Oleksandr Nosachenko, Olena Vasiltsova, Serhii Koberniuk [18].

Вченими детально розглядаються теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту, однак недостатньо уваги приділяється особливостям та трансформаційним процесам методологічних засад, можливостям застосування традиційних методик стратегічного аналізу в умовах військового стану та нарощування негативних тенденцій на макро- та мікрорівнях економіки. Крім того, потребує уточнення і доповнення систематизація підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відповідно до встановлених невирішених питань, пов'язаних з теоретико-методологічними положеннями стратегічного аналізу торговельних підприємств визначено такі завдання:

- узагальнити та систематизувати особливості та проблеми у методології стратегічного аналізу та уточнити їх перелік для подальшого удосконалення теоретико-методологічних засад аналізу у частині принципів та методичних підходів;
- порівняти характер дії принципів стратегічного аналізу та стратегічного управління;
- обґрунтувати і доповнити перелік принципів стратегічного аналізу з урахуванням визначених особливостей соціально-економічної ситуації в Україні;
- уточнити систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Будь-яка наука — це динамічна система, яка постійно еволюціонує під впливом змін і появи нових теорій, концепцій, самого економічного середовища. Фундаментальною основою науки є її методологія, адже саме від визначених, узгоджених і врегульованих принципів, категорійно-понятійної бази, методу та методик залежить рівень теоретичних осмислень, обґрунтованості теоретичних засад та функціональна значущість практичного впровадження наукових досліджень, що обумовлює наступний етап розвитку.

Стратегічний аналіз, як складова аналітичної науки, базується на тих же методологічних засадах, як і аналіз господарської діяльності у цілому, але також має свої

особливості, пов'язані з напрямками, завданнями, методом, принципами та застосовуваними методиками пізнання дійсності. Саух І. виокремлює такі проблеми у методології стратегічного аналізу:

- 1) неврахування особливостей стратегічного аналізу при формуванні його методів;
- 2) ігнорування того факту, що стратегічний аналіз містить, крім способів та прийомів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, способи та прийоми прогностичного аналізу, спрямовані на формування стратегії розвитку підприємства;
- 3) ототожнення понять "спосіб", "прийом", "метод" аналізу;
- 4) різноспрямованість та нечіткість ознак класифікації методів стратегічного аналізу;
- 5) сліпе копіювання зарубіжних методів застосування прийомів та способів стратегічного аналізу без врахування специфіки вітчизняних умов господарювання [11, с. 50].

На нашу думку, цей перелік проблем є неповним, адже суттєвий вплив на категорійно-понятійну базу, перелік об'єктів і предмет стратегічного аналізу в Україні впливають також:

- повномасштабна війна України з росією, що обумовлює постійне нарощування дестабілізуючих факторів нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;
- пов'язані з попередньою групою негативно діючі чинники виробничих, фінансових, криміногенних, латентних ризиків, які спотворюють інформацію для прийняття або адаптації стратегічних рішень;
- високий динамізм змін у політичній і військовій ситуації, що унеможливорює довгострокові і середньострокові прогнози та нівелювання існуючих стратегічних планів;
- унеможливлення контролю за реалізацією виробничої стратегії підприємства у випадку знаходження підприємства чи його виробничих потужностей і торговельних точок у "сірій" зоні;
- суттєві критичні негативні впливи на логістику (пошкодження терміналів, транспортного сполучення, рухомого складу) обумовлюють необхідність швидкого реагування на зміни організаційної стратегії торговельних підприємств;
- стратегія кадрового потенціалу також має свої особливості у період воєнного стану, особливо для роздрібної торгівлі — у зв'язку з значним відтоком населення, особливо жіночої статі, яка традиційно складає більшість у персоналі торговельних підприємств; зміна вікової структури зайнятого населення;
- наявність суттєвих лагів від моменту виявлення втрат ресурсів до моменту їх ідентифікації та реакції управлінського персоналу.

Кожна з цих особливостей повинна знайти відображення в елементах методології стратегічного аналізу торговельних підприємств і відповідно, у застосовуваних методах, методиках та моделях.

Категорійно-понятійна база стратегічного аналізу в своїй основі співпадає з аналізом господарської діяльності, крім визначень методів і моделей, що застосовуються у системі інформаційного забезпечення

Таблиця 1. Систематизація підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками

№ з/п	Назва підходу	Ознаки класифікації методів стратегічного аналізу та види, виділені згідно з такими ознаками	Автор, джерело
1	Об'єктний підхід	Залежно від об'єктів дослідження загальнонаукові та прикладні методи і прийоми	П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна
2	Ієрархічний підхід	Залежно від рівня управління: 1) вище керівництво та менеджери середньої ланки; 2) менеджери-аналітики	П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна
3	Процедурний (процесний) підхід	За видом аналітичних робіт: 1) роботи по аналізу зовнішнього середовища, включаючи: а) загальнометодичні підходи до аналізу середовища; б) прогнози та передбачення; 2) роботи по аналізу промислового середовища	З.Є. Шершньова
4	Структурний підхід	В залежності від середовища: 1) методи аналізу зовнішнього середовища; 2) методи аналізу внутрішнього середовища	З.Є. Шершньова
5	Формалізований підхід	В залежності від характеру: 1) кількісні; 2) якісні або формалізовані та неформалізовані	А.М. Подцерюги, З.Є. Шершньова, Н.В. Кулешова
6	Інформаційний підхід	В залежності від напрямку формування інформаційної бази: 1) критеріальні; 2) експертні	В.В. Вольська
7	Логічно-результативний підхід	За способом відображення кінцевих результатів: 1) графічні методи; 2) математичні методи (в основі — факторні моделі); 3) логічні методи (базуються на логічних)	В.В. Вольська
8	Оціночний підхід	За способом оцінки: 1) індикаторні методи; 2) матричні (табличні) методи	В.В. Вольська
9	Циклічний підхід	В залежності від стадій життєвого циклу: 1) стратегічний аналіз макро-оточення підприємства; 2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції); 3) стратегічний аналіз організації; 4) стратегічний аналіз продукту; 5) стратегічний фінансовий аналіз; 6) стратегічний інвестиційний аналіз; 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень.	К.І. Редченко
10	Ризикоорієнтований підхід*	В залежності від рівня ризиків: 1) стратегія з низьким рівнем ризиків; 2) стратегія з середнім рівнем ризиків; 3) стратегія з високим рівнем ризиків	І.Д.Лазаришина
11	Цифровий підхід	В залежності від застосовуваних алгоритмів у рамках використання системи підтримки прийняття рішень (DSS).	І.Д.Лазаришина

Джерело: доповнено авторами на підставі узагальнення [11, с. 57—58].

стратегічного управління з урахуванням визначених особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища.

На думку відомих українських вчених — аналітиків, метод економічного аналізу діяльності підприємств, як і будь-якої іншої науки, визначається змістом та особливостями предмета, які, у свою чергу, зумовлюються тими конкретними цілями, вимогами та завданнями, що поставили на даному етапі розвитку економіки або проглядаються в перспективі [5, с. 52].

Метод аналізу господарської діяльності визначає сукупність прийомів, способів вивчення господарської діяльності з використанням як притаманних тільки економічному аналізу принципів, категорій, так і загально-методологічних принципів наукового мислення, таких як індукція, дедукція, аналіз, синтез, аналогія, порівнян-

ня, спостереження, моделювання, абстрагування, класифікація та інші [7, с. 20].

Відповідно до найбільш узагальнюючої систематизації класифікації, виокремлюються такі підходи до групування методів стратегічного аналізу, як: об'єктний, ієрархічний, процедурний (процесний), структурний, формалізований, інформаційний, логічно-результативний, оціночний, циклічний [11, с. 57—58]. Однак, особливості соціально-економічного становища в Україні, військово-політичні шоки, які мають переважачий вплив на економічну поведінку підприємств, обов'язково повинні бути враховані у стратегічному плануванні, обумовлюють виокремлення ризико-орієнтованого підходу. Тим більше, що в українських реаліях практично відсутні підприємства, які не відчувають на собі цей вплив. І вирішення відповідних негативних питань здійснюється через диференційований SWOT — аналіз, SEPSET — аналіз (розширена модель PESTLE -аналізу з інкорпорацією воєнних драйверів), сценарний аналіз.

Крім того, формування та реалізації ефективної стратегії неможливо досягти без застосування сучасних цифрових технологій.

Як зазначає Коваль В., найбільш перспективним інструментарієм для реалізації сучасного стратегічного планування є системи підтримки прийняття рішень — DSS (Decision Support System). Вони базуються на наскрізних технологіях, які аналітична компанія Gartner виділяє як ключові тренди цифрової трансформації:

1. Технології адаптивності: системи, що дозволяють підприємству миттєво реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та воєнно-політичні шоки.

2. Мобільність та децентралізація: інструменти для підвищення мобільності персоналу та забезпечення віддаленого доступу до управлінських функцій.

3. Кібербезпека: технології захисту критичних даних та каналів зв'язку в умовах гібридних загроз.

4. Кооперативна інтелектуалізація: технології спільного накопичення та використання досвіду (Knowledge Management) у межах вертикально-інтегрованих структур.

5. Штучний інтелект: використання алгоритмів машинного навчання та когнітивного аналізу для автоматизації рутинних та прогнозних завдань [6].

Відтак, обов'язково слід включати до класифікації цифровий підхід, який враховує алгоритми до-

повненої аналітики (Augmented Analytics) та алгоритмічне стратегічне планування у рамках використання системи підтримки прийняття рішень (DSS).

У Таблиці запропоновано уточнену систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками (Табл. 1).

Порівняємо характер дії принципів стратегічного аналізу порівняно з принципами стратегічного управління. Методологія стратегічного управління виділяє такі принципи стратегічного управління, як: науковість, єдність напрямку, виділення домінанти розвитку, ефективність та економічність, підпорядкованість особистого інтересу загальним інтересам, пропорційність, мотивація персоналу, поділ праці, корпоративність та ін. [3], [8].

Для потреб стратегічного аналізу Саух І.В. пропонує виокремлювати дві групи принципів: методологічні та організаційні. До методологічних вона відносить принципи: системності, комплексності, науковості, динамічності, гнучкості та адаптивності, цілеспрямованості, діалектичного розвитку. До організаційних — принципи оптимальності, економічності, прозорості, узгодженості, індивідуалізації стратегій [11, с. 39—40]. Отже, спостерігається співпадіння у дотриманні принципів науковості, економічності, узгодженості (збалансованості) і часткове співпадіння принципів комплексності (єдності напрямку), цілеспрямованості (виділення домінанти розвитку). Однак, оскільки підсистема стратегічного аналізу підпорядковується системі стратегічного управління у цілому, то вважаємо необхідним доповнити перелік принципів стратегічного аналізу принципами: ефективності та підпорядкованості особистого інтересу загальним інтересам компанії. Також, враховуючи наведені вище проблемні питання інформаційно-аналітичного забезпечення формування та моніторингу корпоративної (ділової) стратегії торговельного підприємства, пропонуємо також вважати необхідними до виконання принципи: ризико-орієнтованості стратегічного аналізу та контрольованості аналітичної інформації. Щодо ризикоорієнтованості стратегічного аналізу у типових моделях і методиках потрібно пріоритетувати саме аналіз воєнних, виробничих, ресурсних, податкових, інвестиційних, інституційних екологічних, логістичних та інших ризиків. Дотримання принципу контрольованості забезпечує превентивний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням можливих ризиків, на основі чого формується первинний, базовий стратегічний план, після цього, згідно з обумовленою періодичністю або позачергово (за умови загрози бізнесу катастрофічних ризиків), відбувається адаптація, формування гнучких диференційованих стратегічних планів або повна відмова.

Ідентифікація ділової стратегії та узгоджених принципів стратегічного аналізу є фундаментом для обрання як найбільш функціональних відповідних методів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене нами дослідження дозволило досягнути мети і виконати поставлені завдання наукової

статті, а саме: узагальнено та систематизовано особливості та проблеми у методології стратегічного аналізу, уточнено їх перелік, на основі чого удосконалено теоретико-методологічні засади аналізу у частині принципів та методичних підходів; здійснено порівняння характеру дії принципів стратегічного аналізу та стратегічного управління, визначено спільні та специфічні. Обґрунтовано і доповнено перелік принципів стратегічного аналізу з урахуванням визначених особливостей соціально-економічної ситуації в Україні; а також уточнено систематизацію підходів до класифікації методів стратегічного аналізу за ознаками і запропоновано нові актуальні підходи для якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств торгівлі. Реалізації запропонованих удосконалень дозволить значно підвищити рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Література:

1. Артюшок, В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
2. Бруханський Р.Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічноорієнтованої системи. / Бруханський Р.Ф. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 1. С. 163—169.
3. Василенко В.А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств: монографія. Київ: Центр учебной литературы, 2005. 645 с.
4. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. № 1 (24). С 78—81.
5. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З.Бурчевський, М.І.Горбаток; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г.Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с. — с. 52.
6. Коваль Володимир. Стратегічний аналіз трансформації ОПК України під впливом воєнних загроз та глобальних технологічних змін. Social Development and Security, Vol. 15, No. 4, — 2025. https://www.researchgate.net/publication/399865122_Strategicnij_analiz_transformacii_oboronno-promislovogo_kompleksu_Ukraini_pid_vplivom_voennih_zagroz_ta_globalnih_tehnologicnih_zmin
7. Лазаришина І.Д. Методологія та організація економічного аналізу: Монографія. Рівне: УДУВГП, 2004. — 112 с.
8. Макажан Є.В. Основи методології стратегічного управління. / Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1. 2018 http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf (дата звернення 26.01.2026).
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
10. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. — Видання 2-ге, доповнене. — Львів: "Новий Світ — 2000", 2003. — 272 с.

11. Саух І.В. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу туристичних підприємств: теорія, методологія, організація: Монографія / І.В. Саух. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2017. — 420 с.
 12. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. — Харків: УкрДУЗТ, 2016. — 294 с.
 13. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. № 3. P. 414—440.
 14. Nikolic M., Stosic-Mihajlovic L. Strategic analysis of the business of the enterprise. *Trends in Business*. 2020. Vol. 8. № 1. P. 28—36.
 15. Kunnathur M. Strategic Analysis of SONY inc. URL: https://www.researchgate.net/publication/345985664_Strategic_Analysis_of_SONY_inc.
 16. Barney Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991, Vol. 17, No 1, 99—120/ [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (дата звернення 28.01.2026 р.).
 17. W. Chan Kim, Renee A. Mauborgne. Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice. *Strategic Management Journal*. February 2007. 12 (S1): 125 — https://www.researchgate.net/publication/229915466_Implementing_Global_Strategies_The_Role_of_Procedural_Justice
 18. Kravets, O., Korolova, U., Nosachenko, O., Vasiltsova, O., & Koberniuk, S.. (2025). AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions. *European Journal of Sustainable Development*, 14 (2), 84. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>
- References:
1. Artyushok, V. (2022), "Methods and models of strategic analysis in the business planning system", *Economy and Society*, vol. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.
 2. Brukhansky, R.F. (2014), "Analysis of strategic management system requirements for building a strategy-oriented system", *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, vol. 1, pp. 163—169.
 3. Vasilenko, V.A. (2005), *Menedzhment ustojchyvoho rozvytytia predpriatyj* [Management of sustainable development of enterprises], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
 4. Dikan, O.V., Krikhtina, Yu.O. and Frolova, N.L. (2021), "Current methods of strategic analysis of the business environment of an enterprise", *Priazovsky Economic Herald*, vol. 1 (24), pp. 78—81.
 5. Boliukh, M.A. Burchevskiy, V.Z. and Horbatok, M.I. (2001), *Ekonomichnyj analiz* [Economic Analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine.
 6. Koval, V. (2025), "Strategic analysis of the transformation of Ukraine's defense industry under the influence of military threats and global technological changes", *Social Development and Security*, Vol. 15, No. 4, available at: https://www.researchgate.net/publication/399865122_Strategicnij_analiz_transformacii_oboronno-promislovogo_kompleksu_Ukraini_pid_vplyvom_voennih_zagroz_ta_globalnih_tehnologicnih_zmin (Accessed 26.01.2026).
 7. Lazaryshyna, I.D. (2004), *Metodolohiia ta orhanizatsiia ekonomichnoho analizu* [Methodology and Organization of Economic Analysis], UDUVGP, Rivne, Ukraine.
 8. Makazan, E.V. (2018), "Fundamentals of strategic management methodolog", *International economic relations and the global economy. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 17, no. 1, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_1_2018ua/34.pdf (Accessed 26.01.2026).
 9. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzej i konkurentiv* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Nash Format, Kyiv, Ukraine.
 10. Redchenko, K.I. (2003), *Stratehichnyj analiz u biznesi* [Strategic Analysis in Business: A Study Guide], 2nd edition, expanded, Novyi Svit — 2000, Lviv, Ukraine.
 11. Saukh, I.V. (2017), *Stratehichnyj analiz finansovoho potentsialu turystychnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia* [Strategic Analysis of the Financial Potential of Tourism Enterprises: Theory, Methodology, Organization], Zhytomyr State University named after I. Franko Publishing House, Zhytomyr, Ukraine.
 12. Chebanova, N.V. and Revutska, L.E. (2016), *Stratehichnyj analiz* [Strategic Analysis], UkrDUZT, Kharkiv, Ukraine.
 13. Samba, C., Tobesh, P., Thanos, I. and Papadakis, V. (2021), "Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness", *Strategic Organization*, Vol. 19, No. 3, pp. 414—440.
 14. Nikolic, M. and Stosic-Mihajlovic, L. (2020), "Strategic analysis of the business of the enterprise", *Trends in Business*, Vol. 8, No. 1, pp. 28—36.
 15. Kunnathur, M. (2019), "Strategic Analysis of SONY Inc", available at: https://www.researchgate.net/publication/345985664_Strategic_Analysis_of_SONY_inc (Accessed 26.01.2026).
 16. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99—120, available at: [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (Accessed 28.01.2026).
 17. Chan Kim, W. and Mauborgne, R. A. (2007), "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice", *Strategic Management Journal*. February, vol. 12 (S1):125, available at: https://www.researchgate.net/publication/229915466_Implementing_Global_Strategies_The_Role_of_Procedural_Just (Accessed 26.01.2026).
 18. Kravets, O. Korolova, U., Nosachenko, O. Vasiltsova, O. & Koberniuk, S. (2025), "AI-Powered Digital Marketing: Enhancing Customer Behaviour Predictions", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 4 (2), no. 84. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p84>
- Отримано редакцією журналу / Received: 10.02.26
 Профцензовано / Revised: 13.02.26
 Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 338.43:005

*Г. Я. Левків,**д. е. н., Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5909-3390>**І. Б. Франчук,**к. е. н., Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3166-4921>**Г. З. Леськів,**к. т. н., Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна,**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,**м. Івано-Франківськ, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4900-9466>**І. З. Салата,**к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0214-2710>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.49

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ ПІСЛЯ МАСОВОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

H. Levkiv,

Doctor of Economic Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

I. Franchuk,

PhD in Economics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

H. Leskiv,

PhD in Technical Sciences, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

I. Salata,

PhD in Economics, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

RETHINKING BUSINESS ADMINISTRATION IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AFTER THE MASS INTRODUCTION OF TECHNOLOGIES BASED ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Мета статті передбачати обґрунтувати зміст і практичні наслідки переосмислення бізнес-адміністрування в агропромисловому комплексі після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту, з акцентом на дані, інтеграцію процесів, ланцюги постачання, корпоративне управління, управління ризиками та компетентності персоналу. Об'єкт це процеси бізнес-адміністрування підприємств агропромислового комплексу у внутрішньому цифровому середовищі підприємства та у взаємодії із зовнішнім цифровим середовищем партнерів, ринків і сервісів даних. Після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту агропромисловий комплекс переходить до нової логіки бізнес-адміністрування, у якій управлінські рішення спираються на дані, моделі та сценарії, а не на інтуїцію й розрізнені звітні практики. У статті показано, що першою зміною постає прискорення управлінського циклу, коли сигнали

про відхилення формуються майже в реальному часі, а результат залежить від дисципліни реагування, визначених порогів втручання людини, регламентів ескалації та розподілу відповідальних ролей. Друга складова пов'язана з інтеграцією даних у внутрішньому цифровому середовищі підприємства, де відомості з полів, елеваторів, тваринницьких ферм, переробки, логістики, бухгалтерського обліку та збуту поєднуються в одну управлінську логіку, що підвищує узгодженість планів і зменшує втрати. Окремо розкрито трансформацію ланцюгів постачання і ринкової взаємодії, коли прогнозування попиту, управління запасами, оптимізація маршрутів, планування переробки та ціноутворення працюють як взаємопов'язані елементи, а також зростає залежність від зовнішнього цифрового середовища, зокрема від метеоданих, супутникових сервісів, торговельних платформ і фінансових сервісів. Підкреслено роль простежуваності партій продукції, контролю якості, підтвердження походження та готовності до інцидентів, коли алгоритми виявляють ризики псування, затримок або фальсифікації, а організація повинна мати процедури комунікації з контрагентами і відновлення процесів.

The purpose of the article is to provide justification for the content and practical consequences of rethinking business administration in the agro-industrial complex after the mass introduction of technologies based on artificial intelligence, with an emphasis on data, process integration, supply chains, corporate governance, risk management and personnel competence. The object is the business administration processes of agro-industrial complex enterprises in the internal digital environment of the enterprise and in interaction with the external digital environment of partners, markets and data services. After the mass introduction of technologies based on artificial intelligence, the agro-industrial complex moves to a new logic of business administration, in which management decisions are based on data, models and scenarios, rather than on intuition and disparate reporting practices. The article shows that the first change is the acceleration of the management cycle, when signals about deviations are formed almost in real time, and the result depends on the discipline of response, defined thresholds of human intervention, escalation regulations and the distribution of responsible roles. The second component is related to the integration of data in the internal digital environment of the enterprise, where information from fields, elevators, livestock farms, processing, logistics, accounting and sales are combined into a single management logic, which increases the consistency of plans and reduces losses. Separately, the transformation of supply chains and market interaction is revealed, when demand forecasting, inventory management, route optimization, processing planning and pricing work as interconnected elements, as well as increasing dependence on the external digital environment, in particular on weather data, satellite services, trading platforms and financial services. The role of traceability of product batches, quality control, confirmation of origin and preparedness for incidents is emphasized when algorithms detect risks of spoilage, delays or falsification, and the organization must have procedures for communication with counterparties and process recovery. Modern management solutions in agricultural production, processing and marketing increasingly rely on data, automated forecasting and process optimization, and therefore, classic approaches to planning, control, personnel management and interaction with partners are becoming insufficient to maintain competitiveness. Artificial intelligence-based technologies are changing the vision of the process of forming production programs, purchasing, logistics and pricing, because they allow for faster detection of deviations, more accurate assessment of risks of weather, plant and animal diseases, fluctuations in demand and supply, as well as increasing the transparency of supply chains from the field to the end consumer.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, бізнес-адміністрування, технології на базі штучного інтелекту, управління на базі даних, моделі та сценарії, інтеграція даних, ланцюги постачання, простежуваність продукції.

Key words: agro-industrial complex, business administration, artificial intelligence technologies, data-driven management, models and scenarios, data integration, supply chains, product traceability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні управлінські рішення в аграрному виробництві, переробці та збуті дедалі більше спираються на дані, автоматизоване прогнозування та оптиміза-

цію процесів, а отже, класичні підходи до планування, контролю, управління персоналом і взаємодії з партнерами постають недостатніми для підтримання конкурентоспроможності. Технології на базі штучно-

Таблиця 1. Переорієнтація бізнес-адміністрування на дані, моделі та сценарії в агропромисловому комплексі

Управлінська зміна	Характеристика
Перехід від інтуїтивних рішень до рішень на базі даних	Планування посівів, годівлі, закупівель, виробничих змін, графіків техніки та складів постає як процес, що спирається на прогнози урожайності, ризики шкідників, стан ґрунтів, доступність води, а також коливання попиту і цін, тому управління стає більш доказовим і менш залежним від суб'єктивних припущень
Зміна ритму управління і дисципліна швидкого реагування	Менеджер отримує сигнали майже в реальному часі, а не наприкінці місяця, тому потрібні правила, хто реагує, у який строк, які пороги відхилень вважаються критичними, і як дії фіксуються, щоб дані реально перетворювалися на управлінські кроки, а не накопичувалися в звітах без наслідків
Інтеграція даних у внутрішньому цифровому середовищі	Дані з полів, елеваторів, ферм, переробки, логістики, бухгалтерського обліку та збуту поєднуються в єдину логіку ухвалення рішень, що зменшує розриви між підрозділами, підвищує узгодженість планів і дозволяє бачити повний ланцюг створення цінності, а не окремі фрагменти інформації
Переорієнтація на управління процесами і потоками, а також нові показники ефективності	Технології на базі штучного інтелекту дають результат за наявності стабільних правил даних, відповідальних ролей і визначених точок втручання людини, разом із цим оцінювання ефективності зміщується від фіксації обсягів виробництва до точності планів, швидкості корекцій, рівня втрат на кожному етапі та якості сервісу для партнерів і споживачів

Джерело: сформовано авторами.

го інтелекту змінюють бачення щодо процесу формування виробничих програм, закупівель, логістики й ціноутворення, бо дозволяють швидше виявляти відхилення, точніше оцінювати ризики погоди, хвороб рослин і тварин, коливань попиту та пропозиції, а також підвищувати прозорість ланцюгів постачання від поля до кінцевого споживача. Водночас масове використання таких технологій висуває нові вимоги до корпоративного управління, захисту даних, відповідальності за алгоритмічні рекомендації, етики автоматизованих рішень і відповідності регуляторним нормам, що напряму впливає на фінансову стійкість і репутацію підприємств. Разом із цим змінюється структура компетентностей управлінців, оскільки зростає потреба в поєднанні економічного мислення з розумінням аналітики, моделювання та організації роботи в зовнішньому цифровому середовищі партнерських платформ і внутрішньому цифровому середовищі підприємства, а також у здатності вибудовувати формування підґрунтя для інтеграції рішень на базі застосованих цифрових технологій у щоденну операційну діяльність.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Мета статті передбачати обґрунтувати зміст і практичні наслідки переосмислення бізнес-адміністрування в агропромисловому комплексі після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту, з акцентом на дані, інтеграцію процесів, ланцюги постачання, корпоративне управління, управління ризиками та компетентності персоналу. Об'єкт це процеси бізнес-адміністрування підприємств агропромислового комплексу у внутрішньому цифровому середовищі підприємства та у взаємодії із зовнішнім цифровим середовищем партнерів, ринків і сервісів даних.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових публікаціях простежується посилення уваги до того, як застосування цифрових технологій змінює організацію аграрного виробництва, управлінські практики та комунікації в агропромисловому комплексі [1—12]. До прикладу, Р. Ярошук [1] зосереджує аналіз на тому, що технологічне оновлення здатне підвищувати ефективність аграрного виробництва через точніше планування операцій, кращу керованість ресурсами та підвищення продуктивності, коли управління спирається на дані та аналітичні підходи. С. Назаренко, В. Холод, М. Садовий [2] розглядають інноваційні підходи до управління та комунікацій, підкреслюючи, що конкурентоспроможність усе більше визначається швидкістю координації, узгодженістю дій підрозділів та якістю взаємодії з контрагентами. Для нашої теми це має подвійне значення. М. Самойленко [3] акцентує увагу на тому, що цифровізація охоплює ключові господарські процеси, і її наслідки проявляються у зміні способів планування, обліку, контролю та взаємодії в ланцюгу створення цінності. Питання управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації деталізує В. Ступка [4], зосереджуючись на особливостях організації управління, коли підприємство змінює інструменти планування, контролю та координації. Для нашого дослідження це джерело є важливим, оскільки демонструє, що трансформація управління не обмежується впровадженням інформаційних систем.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Переосмислення бізнес-адміністрування в агропромисловому комплексі після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту починається з того, що управління переходить від інтуїтивних рішень до рішень, які спираються на дані, моделі та сценарії. Так, плануван-

Таблиця 2. Ланцюги постачання, ринкова взаємодія та зовнішнє цифрове середовище після впровадження технологій на базі штучного інтелекту

Складові змін	Як працює за підтримки технологій на базі штучного інтелекту	Управлінські умови, без яких ефект не стає сталим
Координація взаємопов'язаних елементів ланцюга постачання	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, управління запасами, планування переробки та ціноутворення починають діяти як одна система, що знижує втрати, зменшує простой та підвищує керованість, однак одночасно посилює вимоги до узгодженості рішень між виробництвом, логістикою і збутом	Потрібні узгоджені правила пріоритетів, щоб локальна оптимізація одного сегмента не створювала збитків в іншому, разом із цим мають бути визначені власники процесів, порядок ескалації та показники, які відображають ефект по всьому ланцюгу, а не лише по окремих ділянках
Управління залежностями від зовнішнього цифрового середовища	Агропромисловий комплекс спирається на біржові індикатори, метеодані, супутникові сервіси, платформи закупівель і кредитні сервіси, тому аналітика стає точнішою, а рішення швидшими, водночас зростає залежність від якості, доступності та стабільності зовнішніх джерел даних і сервісів.	Необхідні угоди щодо рівня сервісу, резервні джерела даних, правила валідації, а також контроль ризиків постачальника, щоб збої або помилки зовнішніх даних не призводили до управлінських помилок у закупівлях, виробництві чи фінансах
Простежуваність, контроль якості і підтвердження походження	Зростає роль простежуваності партій продукції та доказовості якості, тому технології на базі штучного інтелекту допомагають виявляти ризики псування, фальсифікації або логістичних затримок і швидше формувати відповіді для торговельних мереж та споживачів щодо стандартів виробництва і безпеки	Потрібні регламенти простежуваності, стандарти даних по партіях, відповідальність за внесення й перевірку інформації, а також процедури інцидент-менеджменту, щоб у разі проблеми швидко локалізувати джерело, зменшити втрати і зберегти довіру контрагентів

Джерело: сформовано авторами.

ня посівів, годівлі, закупівель, виробничих змін, графіків техніки і складів усе більше формується не рідко на основі прогнозів урожайності, ризиків шкідників, стану ґрунтів, доступності води, коливань попиту та цін. Водночас змінюється сам ритм управління, оскільки керівник отримує сигнали не наприкінці місяця, а майже в реальному часі, і має організувати дисципліну швидкого реагування, щоб дані справді перетворювалися на дію. Разом із цим зростає цінність інтеграції, коли дані з полів, елеваторів, ферм, переробки, логістики, бухгалтерського обліку та збуту поєднуються в єдину логіку ухвалення рішень, а не існують окремими фрагментами у внутрішньому цифровому середовищі підрозділів. Відтак, бізнес-адміністрування має переорієнтуватися на управління процесами і потоками, а не лише на управління підрозділами, бо технології на базі штучного інтелекту дають результат лише тоді, коли є стабільні правила даних, відповідальні ролі і чітко визначені точки втручання людини (табл. 1).

Так, прогнозування попиту, оптимізація маршрутів, управління запасами, планування переробки і ціноутворення починають працювати як взаємопов'язані елементи, що потребують узгоджених правил пріоритетів, інакше локальна оптимізація одного сегмента створює збитки в іншому. Водночас агропромисловий комплекс залежить від зовнішнього цифрового середовища, зокрема від біржових індикаторів, метеоданих, супутникових сервісів, платформ закупівель і кредитних сервісів, а тому бізнес-адміністрування має передбачати управління залежностями від постачальників даних і сервісів. Разом із цим зростає роль простежуваності партій продукції, контролю якості, дотримання вимог безпеки та підтвер-

дження походження, оскільки споживачі й торговельні мережі очікують швидких і доказових відповідей щодо стандартів виробництва. Так, технології на базі штучного інтелекту можуть підказувати, де виникають ризики псування, фальсифікації або логістичних затримок, але бізнес-адміністрування має формувати підґрунття для управління інцидентами, відповідальності й комунікації із контрагентами. Відтак, керівнику потрібні процедури для роботи з рекомендаціями алгоритмів, коли визначено, хто приймає фінальне рішення, як документується логіка, і як забезпечується контроль якості даних (табл. 2).

Помилки даних, викривлення моделей, неправильно задані цілі оптимізації або кіберінциденти можуть призвести до неправильних закупівель, втрат урожаю, зривів логістики або помилок у фінансовому плануванні, а масштаб таких наслідків зростає через автоматизацію. Водночас виникає питання відповідальності, оскільки рекомендація алгоритму не звільняє керівника від обов'язку перевіряти припущення, оцінювати ризики та дотримуватися регуляторних вимог і договірних зобов'язань. Разом із цим важливо формалізувати політику даних, права доступу, правила зберігання, аудит змін, а також механізми пояснюваності, щоб рішення на базі застосованих цифрових технологій не перетворювалися на чорну скриньку для менеджменту і власників. Так, у фінансовій площині переосмислення означає перехід від простого контролю витрат до управління цінністю, коли інвестиції в дані, датчики, програмне забезпечення і навчання персоналу порівнюються з ефектами, які відображаються у маржинальності, стабільності постачання, зменшенні простоїв і втрат. Відтак, зростає роль

Таблиця 3. Корпоративне управління, ризики і відповідальність за рішення систем на базі штучного інтелекту

Зона ризику і відповідальності	Управлінське опрацювання в агропромисловому комплексі
Операційні та фінансові ризики автоматизації	Помилки даних, викривлення моделей, неправильно задані цілі оптимізації або кіберінциденти здатні спричинити неправильні закупівлі, втрати урожаю, зриви логістики чи помилки у фінансовому плануванні, тому потрібні регулярні перевірки якості даних, тестування моделей на реалістичність, контроль порогів автоматичного втручання і наявність резервних сценаріїв для критичних процесів
Персональна і корпоративна відповідальність за алгоритмічні рекомендації	Рекомендація алгоритму не звільняє керівника від обов'язку перевіряти припущення, оцінювати ризики та дотримуватися регуляторних вимог і договірних зобов'язань, тому має існувати формалізована процедура затвердження рішень, де визначено роль людини, обсяг перевірок, порядок документування і критерії, за яких рішення може бути зупинене або переглянute
Політика даних, доступи, аудит і пояснюваність	Потрібно формалізувати політику даних, права доступу, правила зберігання, аудит змін і механізми пояснюваності, щоб рішення на базі застосованих цифрових технологій не перетворювалися на "чорну скриньку" для менеджменту і власників, разом із цим важливо забезпечити простежуваність того, які дані і які версії моделей вплинули на конкретне управлінське рішення
Управління цінністю інвестицій і етичні аспекти	У фінансовій площині відбувається перехід від простого контролю витрат до управління цінністю, коли інвестиції в дані, датчики, програмне забезпечення і навчання персоналу зіставляються з ефектами у маржинальності, стабільності постачання та зменшенні втрат, водночас етичні аспекти, зокрема справедливості рішень щодо персоналу, прозорості оцінювання ефективності та захист персональних даних, мають бути частиною управлінського порядку денного

Джерело: сформовано авторами.

внутрішнього контролю, кібербезпеки, страхування, резервних сценаріїв і управління безперервністю, щоб технологічні збої не паралізували бізнес. Водночас етичні аспекти, зокрема справедливості рішень щодо персоналу, прозорості оцінювання ефективності та захист персональних даних, стають частиною управлінського порядку денного, а не суто технічною темою (табл. 3).

Так, керівник переходить від мікроконтролю до постановки правил, цілей, обмежень і критеріїв, за якими працюють моделі, а також до розвитку компетентностей команди, яка здатна інтерпретувати результати і перевіряти їх на практиці. Водночас змінюються функції підрозділів, бо з'являється потреба в ролях власника даних, аналітика процесів, фахівця з управління змінами, координатора інтеграцій, і ці ролі мають бути вpleтені у звичайну управлінську систему, а не існувати як тимчасовий проєкт. Разом із цим навчання персоналу постає як безперервний процес, де працівники виробництва, логістики, фінансів і продажів розуміють, які дані вони створюють, як ці дані впливають на рекомендації, і чому дисципліна введення даних прямо пов'язана з прибутковістю. Так, без довіри, зрозумілих правил і пояснень навіть найкращі моделі викликають опір, тому бізнес-адміністрування має будувати комунікацію, мотивацію та справедливі підходи до оцінювання результатів. Відтак, успішне впровадження зазвичай починається з конкретних бізнес-проблем, наприклад зменшення втрат під час зберігання, оптимізація графіків техніки або прогнозування попиту, і лише потім масштабується, коли сформовано підґрунття даних і процесів. Водночас важливо уникати ситуації, коли автоматизація прискорює неефективні процеси, тому спочатку переглядаються регламенти, відповідальність і точки контролю, а вже потім додаються системи на базі штучного інтелекту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, переосмислення бізнес-адміністрування в агропромисловому комплексі після масового впровадження технологій на базі штучного інтелекту постає

як перехід від фрагментарного управління до цілісної системи, де дані, процеси, люди й відповідальність за рішення з'єднані в єдину логіку створення цінності. Водночас успіх визначається не рідко не рівнем автоматизації як таким, а якістю управлінського проєктування, коли встановлено правила роботи з даними, забезпечено інтеграцію внутрішнього цифрового середовища з зовнішнім цифровим середовищем, сформовано механізми контролю ризиків, кіберзахисту й пояснюваності рекомендацій, а також підготовлено персонал до нових ролей і нової культури ухвалення рішень. Разом із цим технології на базі штучного інтелекту надають можливість підвищити продуктивність, зменшити втрати, точніше оцінювати невизначеність і покращити керованість ланцюгів постачання, проте ці ефекти стають сталими лише тоді, коли організація вибудовує формування підґрунття для відповідального використання моделей і пов'язує їх із фінансовою дисципліною та стратегічними цілями розвитку.

Література:

1. Ярошук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. № 68, 2024. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

2. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. № 68, 2024. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>

3. Самойленко М. Цифровізація господарської діяльності агропромислового комплексу в Україні. № 64, 2024. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-107>

4. Ступка В. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах цифровізації. № 77, 2025. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>

5. Пилипчук А. Управління інноваційними технологіями в агросекторі України. № 78, 2025. Економіка та суспільство. С. 625—630.

6. Буяк Л. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. № 6, 2024. Journal of Strategic Economic Research. С. 50—62.

7. Мірзосєва Т., Гарбут М., Гуцул Т. Штучний інтелект як інноваційний інструмент управління ризиками агробізнесу. № 49(2025), 2025. Modern Economics. С. 161—169.

8. Ахновська І., Бондаренко Р. Економічний вимір диджиталізації агропромислового комплексу України. № 6 (57), 2026. Сталій розвиток економіки. С. 775—782.

9. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.

10. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).

12. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Yaroshchuk, R. (2024), "Impact of digital technologies on improving the efficiency of agricultural production", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (68). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>.

2. Nazarenko, S., Kholod, V., & Sadovyi, M. (2024), "Innovative approaches to management and communications in modern agro-industrial enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (68). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>.

3. Samoilenko, M. (2024), "Digitalization of economic activity of the agro-industrial complex in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (64). DOI <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-107>.

4. Stupka, V. (2025), "Features of managing agricultural enterprises under digitalization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (77). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-33>.

5. Pylypchuk, A. (2025), "Management of innovative technologies in Ukraine's agricultural sector", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (78), pp. 625—630.

6. Buiak, L. (2024), "Current trends and main theoretical approaches to digital transformation of agribusiness", *Journal of Strategic Economic Research*, vol. (6), pp. 50—62.

7. Mirzoieva, T., Harbut, M., & Hutsul, T. (2025), "Artificial intelligence as an innovative tool for agribusiness risk management", *Modern Economics*, vol. (49), pp. 161—169.

8. Akhnovska, I., & Bondarenko, R. (2026), "Economic dimension of digitalization of the agro-industrial complex

of Ukraine", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 6 (57), pp. 775—782.

9. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.

10. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

11. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.

12. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

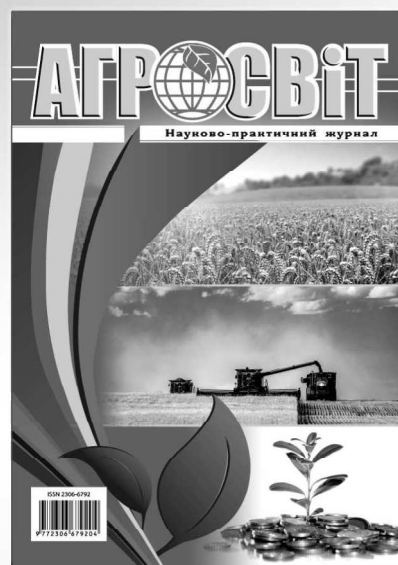
Професійно рецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

УДК 336.76(045)

Р. М. Стрільчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

З. В. Юринець,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

Б. Ф. Байда,
к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації,
технології ліків та біофармації,
Вищий приватний навчальний заклад "Львівський медичний університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.55

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

R. Strilchuk,
 Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Economics
 and Business Management, Rivne State Humanitarian University

Z. Yurynets,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

B. Baida,
 PhD in Economics, Head of the Department of Pharmacy Organization and Economics,
 Drug and biopharmaceutical technologies, Higher Private Educational Institution Lviv Medical University

BUSINESS SCALE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти масштабування бізнесу як стратегічно керованого процесу зростання підприємства в умовах глобалізації та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що масштабування бізнесу передбачає розширення обсягів діяльності, клієнтської бази та географії присутності без пропорційного зростання витрат, що забезпечує підвищення операційної ефективності та прибутковості. Особливу увагу приділено специфіці масштабування у зовнішньоекономічній діяльності, яке базується на автоматизації процесів, адаптації до міжнародних ринків та використанні цифрових управлінських інструментів. Визначено ключові елементи масштабування бізнесу в міжнародному середовищі, серед яких стратегічне планування, оптимізація та цифровізація бізнес-процесів, адаптація продукту й маркетингової стратегії, формування ефективних каналів виходу на ринки та налагодження надійних ланцюгів постачання. Акцентовано увагу на ролі ERP- та CRM-систем як базових компонентів цифрової екосистеми управління, що забезпечують прозорість операцій, координацію ресурсів і підвищення якості клієнтського сервісу.

Розкрито значення локалізації вебресурсів, коригування цінової політики з урахуванням культурних, соціальних і регуляторних чинників, а також впливу правового середовища на формування цінових стратегій підприємств на міжнародних ринках. Обґрунтовано важливість формування стійких і гнучких ланцюгів постачання та використання інноваційних фінансових інструментів як чинників підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу. Доведено, що комплексний підхід до масштабування створює передумови для сталого розвитку підприємств і їх успішної інтеграції у глобальний економічний простір.

The article explores the theoretical and applied aspects of business scaling as a strategically managed process of enterprise growth in the context of globalization and intensification of foreign economic activity. It is substantiated that business scaling involves expanding the volume of activities, client base and geography of presence without a proportional increase in costs, which ensures increased operational efficiency and profitability. Particular attention is paid to the specifics of scaling in foreign economic activity, which is based on process automation, adaptation to international markets and the use of digital management tools. The key elements of business scaling in an international environment are identified, including strategic planning, optimization and digitalization of business processes, adaptation of the product and marketing strategy, the formation of effective channels for entering markets and the establishment of reliable supply chains. The role of ERP and CRM systems as basic components of the digital management ecosystem that ensure transparency of operations, coordination of resources and improvement of the quality of customer service is emphasized.

The importance of web resource localization, adjusting pricing policy taking into account cultural, social and regulatory factors, as well as the influence of the legal environment on the formation of pricing strategies of enterprises in international markets is revealed. The importance of forming sustainable and flexible supply chains and using innovative financial instruments as factors for increasing the financial stability and investment attractiveness of business is substantiated. It is proven that a comprehensive approach to scaling creates the prerequisites for the sustainable development of enterprises and their successful integration into the global economic space. In the context of foreign economic activity, scaling requires a combination of strategic planning, process automation, and product and marketing adaptation to the requirements of international markets. Effective scaling is impossible without localizing web resources, adapting pricing policies, and taking into account the cultural, social, and regulatory characteristics of target markets.

Ключові слова: масштабування бізнесу, зовнішньоекономічна діяльність, цифровізація, інформаційні технології та системи, ланцюги постачання, інноваційні фінансові інструменти.

Key words: business scaling, foreign economic activity, digitalization, information technologies and systems, supply chains, innovative financial instruments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобалізації та зростання відкритості національних економік вихід на міжнародні ринки дає змогу суб'єктам господарювання збільшувати обсяги реалізації продукції, диверсифікувати джерела доходів і знижувати залежність від внутрішнього ринку, що є особливо важливим за умов економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску [1].

Масштабування бізнесу в межах зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише географічне розширення присутності підприємства, а й глибоку трансформацію внутрішніх управлінських і опе-

раційних процесів. Ефективне зростання на міжнародних ринках потребує адаптації бізнес-моделі до вимог зовнішнього середовища, оптимізації витрат, впровадження цифрових технологій та формування гнучких організаційних структур. Вирішального значення набуває здатність підприємства забезпечувати зростання без втрати операційної ефективності та якості продукції чи послуг.

Особливу роль у масштабуванні бізнесу відіграє стратегічне планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності, яке включає оцінювання експортної готовності, аналіз конкурентного середовища, вибір пріоритетних ринків і врахування правових обмежень. Комп-

лексний підхід до планування дає змогу знизити ризики виходу на міжнародні ринки та забезпечити узгодженість стратегічних цілей із наявними ресурсами підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підґрунтя дослідження проблеми масштабування бізнесу сформували праці Ситник Н. І. [2], Пастух Д.А., Патцельт Х. [3], Котлярова І. В. [4], які аналізували організаційні аспекти масштабування бізнесу. Ройбер А.Р., Тіппманн Е., Монаган С. [5], Бхарті Р. [6] розглядали питання глобального масштабування, особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Столкамп М., Хант Р.А., Шоттер А.П.Дж. [7], Браун Р. [8], Пясковська Д., Тіппманн Е., Монаган С. [9] вивчали масштабування бізнесу в контексті інтернаціоналізації цифрових підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — обґрунтувати теоретичні основи та прикладні рекомендації щодо масштабування бізнесу в умовах глобалізації та активізації зовнішньоекономічної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Масштабування бізнесу — це стратегічно керований процес зростання підприємства, спрямований на збільшення обсягів діяльності та ринкової присутності за умови збереження або підвищення операційної ефективності.

Масштабування бізнесу — це процес розширення діяльності підприємства, за якого обсяги продажів, клієнтська база або географія присутності зростають без пропорційного збільшення витрат, що дає змогу підвищити ефективність і прибутковість.

Масштабованість стосується здатності бізнесу справлятися зі зростанням, не впливаючи негативно на його продуктивність, ефективність чи якість. Компанія може швидко зростати, коли її керівники втілюють масштабовану бізнес-ідею та мають продукти, послуги та базову інфраструктуру, необхідні для розширення, зберігаючи при цьому якість, які допомогли їм процвітати.

Масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності — це стратегічне розширення діяльності (експорт та імпорт, географія, асортимент) шляхом автоматизації процесів, адаптації до міжнародних ринків та підвищення ефективності. Основна мета масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності — це збільшити продажі та прибутки, мінімізуючи витрати, при цьому важливо мати чітку, протестовану бізнес-модель, де попит перевищує пропозицію.

Основні елементи масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності [1—5]:

— Стратегічне планування, що передбачає аналіз готовності до експорту, вибір цільових ринків, дослідження конкурентного середовища та правових обмежень (законодавство України, митні правила).

— Оптимізація та автоматизація процесів, що передбачає впровадження CRM-систем, ERP, інструментів ана-

літики, автоматизація логістики та CRM для управління міжнародними операціями.

— Адаптація продукту та маркетингу, а саме локалізація сайту, сертифікація товарів, адаптація маркетингової стратегії під культурні та правові особливості нової країни.

— Налагодження надійних ланцюгів постачання, використання міжнародних фінансових інструментів, валютне регулювання.

— Інструменти виходу на ринок, зокрема маркетплейси, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, дистриб'юторські угоди.

Значну увагу доцільно зосереджувати на аналізі чинників експортної готовності, що передбачає оцінювання ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності, логістичної інфраструктури та відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів.

Окремо варто ґрунтовно опрацьовувати ключові складові формування експортного плану, зокрема послідовність стратегічних дій, проведення маркетингових досліджень, визначення пріоритетних ринків, адаптацію продукції та вибудовування результативних каналів збуту.

Важливим є застосування комплексного підходу до здійснення експортної діяльності. Підприємства, орієнтовані на вихід на міжнародні ринки, повинні формувати ретельно опрацьований експортний план, який урахує потенційні ризики та можливості й відповідає специфіці їхніх товарів або послуг [6].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та CRM-платформи (Customer Relationship Management) належать до ключових інструментів управління, які дозволяють підприємствам ефективно координувати використання ресурсів і вибудовувати взаємовідносини з клієнтами. ERP- та CRM-системи є базовими елементами цифрової екосистеми управління бізнес-процесами, забезпечуючи обробку значних масивів даних, автоматизацію стандартних операцій, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Попри різну функціональну спрямованість, інтеграція ERP та CRM формує єдиний цифровий контур управління, у межах якого забезпечується прозорість усіх операцій — від планування логістичних маршрутів і контролю складських запасів до управління клієнтськими комунікаціями та моніторингу якості сервісу [7].

За відсутності повноцінного багатомовного сайту бізнес ризикує втратити значну частину потенційного ринку, оскільки споживачі, як правило, віддають перевагу інформації, поданій зрозумілою та звичною для них мовою. Наявність декількох мовних версій вебсайту забезпечує низку переваг, зокрема підвищення рівня лояльності користувачів, які сприймають інформацію виключно рідною мовою, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання зростання обсягів продажів. Досягнення високої якості мовних версій вебресурсу потребує залучення кваліфікованої команди спеціалістів, до складу якої входять професійні веброзробники, фахівці з SEO-просування (з урахуванням локалізованих ключових запитів), перекладачі різних мов та редактори. Водночас усі етапи робочого процесу мають бути чітко скоординовані та належним чином організо-

вані, що забезпечує ефективне управління перекладом, публікацією й регулярним оновленням контенту.

Коригування цінової політики та маркетингової стратегії відповідно до вимог міжнародних ринків виступає одним із визначальних компонентів маркетингової стратегії підприємства, адже рівень ціни впливає не лише на фінансові результати діяльності, а й на формування сприйняття бренду, ринкове позиціонування продукції та рівень її конкурентоспроможності в межах кожного окремого ринку. Результативність процесу ціноутворення зумовлюється всебічною оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства та ресурсного забезпечення, а також урахуванням зовнішніх чинників, зокрема макроекономічних умов, соціокультурних особливостей, нормативно-правових вимог і рівня конкуренції.

Культурні та соціальні чинники відображають специфіку споживчої поведінки на різних національних ринках і суттєво впливають на формування цінової чутливості, ставлення до брендів та готовність покупців реагувати на знижки й промоакції. Зокрема, у країнах, де високо цінується престижність товарів, споживачі частіше віддають перевагу відомим брендам навіть за умови, що їхня ціна перевищує середній ринковий рівень. Натомість на ринках із підвищеною ціновою еластичністю попиту більш ефективними виявляються стратегії цінових знижок та бонусних програм [8].

Вагомий вплив на розроблення цінових стратегій підприємств у міжнародному середовищі мають також регуляторні та правові чинники. Державні органи встановлюють нормативні правила ціноутворення з метою захисту споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та зловживань монопольним становищем. До основних регуляторних обмежень належать антимонопольне законодавство, вимоги щодо прозорості формування цін, регулювання імпорту мит і податкових ставок, валютний контроль, а також законодавчо визначені межі мінімальних і максимальних рівнів цін.

Налагодження надійних ланцюгів постачання є одним із ключових чинників ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки безперервність і передбачуваність поставок безпосередньо впливають на собівартість продукції, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та зростання логістичних ризиків підприємства змушені приділяти особливу увагу формуванню стійких і гнучких логістичних ланцюгів.

Надійність ланцюгів постачання у зовнішньоекономічній діяльності визначається здатністю підприємства забезпечувати своєчасні поставки товарів або ресурсів у необхідному обсязі та з дотриманням визначених стандартів якості. Це передбачає ретельний відбір іноземних постачальників, оцінювання їх фінансової стійкості, виробничих можливостей, репутації та відповідності міжнародним нормам і сертифікаційним вимогам. Важливим аспектом є диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, що дозволяє знизити залежність від окремих партнерів або регіонів.

Суттєву роль у забезпеченні стабільності ланцюгів постачання відіграє ефективне логістичне планування, яке охоплює вибір оптимальних видів транспорту, управління складськими запасами, координацію митних

процедур та контроль витрат на транспортування. В умовах міжнародної торгівлі особливого значення набуває дотримання митного, валютного та торговельного законодавства, а також своєчасне оформлення супровідної документації. Цифровізація логістичних процесів виступає важливим інструментом підвищення надійності ланцюгів постачання. Використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання (SCM), ERP-рішень та аналітичних платформ дозволяє забезпечити прозорість логістичних операцій, оперативний моніторинг руху товарів і швидке реагування на збої чи ризики. Це сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню гнучкості зовнішньоекономічної діяльності. Отже, налагодження надійних ланцюгів постачання у зовнішньоекономічній діяльності потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективне управління ризиками, цифрові інструменти та партнерську взаємодію з учасниками міжнародних логістичних мереж. Реалізація такого підходу створює передумови для стабільного функціонування підприємства та його успішної інтеграції у глобальні ринки [9].

Важливим є інноваційні фінансові інструменти — сучасні або модернізовані механізми залучення, розміщення, обміну та управління фінансовими ресурсами, що базуються на використанні передових технологій або нестандартних фінансових моделей і умов. До таких інструментів належать криптоактиви, технології блокчейну, фінансові деривативи, альтернативні форми фінансування, зокрема краудфандингові та платформи колективного інвестування, а також інші прогресивні фінансові продукти й сервіси.

Зазначені інструменти орієнтовані на широке коло учасників фінансового ринку, включаючи інвесторів, суб'єктів господарювання, державні інституції та інших зацікавлених сторін. Їх застосування відкриває нові можливості для мобілізації капіталу та підвищення гнучкості фінансових відносин.

Серед ключових переваг використання інноваційних фінансових інструментів доцільно виокремити розширення доступу до фінансових ресурсів, оскільки вони створюють альтернативні джерела фінансування для підприємств, які стикаються з обмеженнями у залученні традиційних банківських кредитів або виході на фондовий ринок. Крім того, такі інструменти стимулюють інноваційний розвиток, забезпечуючи приплив інвестицій у високоризикові, проте перспективні напрями економіки, що мають значний потенціал зростання.

Використання інноваційних фінансових механізмів також сприяє скороченню витрат на фінансування завдяки автоматизації операційних процесів, підвищенню ефективності технологічних рішень та зменшенню ролі фінансових посередників. Окремо варто відзначити можливість географічного розширення інвестиційних потоків, оскільки сучасні фінансові платформи дозволяють залучати капітал із різних країн і регіонів, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування та підвищує фінансову стійкість в умовах глобальних економічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Масштабування бізнесу є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємств, що забезпечує зро-

стання обсягів діяльності та ринкової присутності за умови збереження або підвищення операційної ефективності. У контексті зовнішньоекономічної діяльності масштабування потребує поєднання стратегічного планування, автоматизації процесів, адаптації продукту та маркетингу до вимог міжнародних ринків. Ключову роль у підтримці масштабування відіграють цифрові інструменти управління, зокрема ERP- та CRM-системи, які формують єдиний інформаційний простір і підвищують прозорість бізнес-процесів. Ефективне масштабування неможливе без локалізації вебресурсів, адаптації цінової політики та врахування культурних, соціальних і регуляторних особливостей цільових ринків. Налагодження надійних і диверсифікованих ланцюгів постачання є необхідною умовою забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності та зниження логістичних ризиків. Використання інноваційних фінансових інструментів розширює доступ підприємств до фінансових ресурсів, сприяє зниженню вартості фінансування та підвищує фінансову стійкість у умовах глобальних економічних трансформацій. Комплексний підхід до масштабування бізнесу створює передумови для довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх успішної інтеграції у міжнародні ринки.

Література:

1. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Економічний Часопис-XXI*, 2015. № 9—10, С. 32—35.
2. Ситник Н. І. Організаційні аспекти масштабування бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 2. С. 21—30.
3. Пастух Д. А., Патцельт Х. Заклик до дослідження масштабування організацій та масштабування соціального впливу. *Теорія і практика підприємництва*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>
4. Котлярова І. В. Управління масштабуванням бізнесу: сучасні підходи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 101—108.
5. Ройбер А. Р., Тіппманн Е., Монаган С. Глобальне масштабування як логіка мультинаціоналізації. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2021. Том 52. № 6. С. 1031—1046.
6. Bharti R. International Pricing Strategies: Balancing Profit and Market Penetration. 2025. URL: <https://publicmediasolution.com/blog/international-pricing-strategies-balancing-profit-and-market-penetration/>
7. Столkamp М., Хант Р. А., Шоттер А. П. Дж. Масштабування, швидке та повільне: інтернаціоналізація цифрових підприємств. *Журнал бізнес-досліджень*. 2022. № 146. С. 95—106.
8. Brown R.W. Innovative Financial Instruments and Their Impact on Small Business Financing. *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53 (1). P. 1—18.
9. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. № 54 (6). P. 102—109.

References:

1. Yurynets, Z., Bayda, B., and Petruch, O. (2015), "Country's economic competitiveness increasing within innovation component", *Economic Journal-XXI*, vol. 9—10, pp. 32—35.
2. Sytnyk, N. I. (2021), "Organizational aspects of business scaling", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, vol. 2, pp. 21—30.
3. Pastukh, D. A., and Patzelt, H. (2020), "A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact", *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>.
4. Kotliarova, I. V. (2022), "Business scaling management: Modern approaches", *Business Inform*, vol. 3, pp. 101—108.
5. Reuber, A. R., Tippmann, E., and Monaghan, S. (2021), "Global scaling as a logic of multinationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 52, no. 6, pp. 1031—1046.
6. Bharti, R. (2025), "International Pricing Strategies: Balancing Profit and Market Penetration". Available at: <https://publicmediasolution.com/blog/international-pricing-strategies-balancing-profit-and-market-penetration/> (Accessed 5 Sep 2025).
7. Stallkamp, M., Hunt, R. A., and Schotter, A. P. J. (2022), "Scaling, fast and slow: The internationalization of digital ventures", *Journal of Business Research*, vol. 146, pp. 95—106.
8. Brown, R.W. (2019), "Innovative Financial Instruments and Their Impact on Small Business Financing". *Small Business Economics*, vol. 53, no. 1, pp. 1—18.
9. Piaskowska D., Tippmann E., and Monaghan S. (2021), "Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies", *Long Range Planning*, vol. 54, no. 6, P. 102—109.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

О. І. Маслак,

д. е. н., професор, зав. кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>

О. О. Глазунова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

Є. Д. Пирогов,

аспірант кафедри економіки,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9925-5264>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.60

МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЄС У КОНТЕКСТІ СИСТЕМОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

O. Maslak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

O. Hlazunova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Ye. Pirogov,

Postgraduate student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MODELS OF EU COUNTRIES IN THE CONTEXT OF SYSTEMIC RESILIENCE: AN INTERNATIONAL COMPARATIVE PERSPECTIVE

У статті досліджено диференціацію моделей сталого "зеленого" розвитку країн Європейського Союзу в умовах посилення кліматичних викликів, ресурсних обмежень та зростання вимог до екологічної відповідальності соціально-економічних систем. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння причин нерівномірності екологічних результатів країн ЄС, незважаючи на наявність спільних стратегічних цілей та уніфікованої нормативної бази екологічної політики. У роботі обґрунтовано доцільність застосування системного підходу та інструментарію багатовимірного статистичного аналізу для виявлення структурних особливостей реалізації політик сталого розвитку.

У результаті застосування ієрархічного кластерного аналізу виокремлено три кластери країн ЄС, що відповідають різним моделям сталого розвитку: інноваційно-інституційній північноєвропейській, перехідній та адаптаційній.

Встановлено, що країни першого кластера характеризуються високим рівнем інтеграції відновлюваних джерел енергії в національні енергетичні баланси, розвиненими інституційними механізмами екологічного регулювання, активним упровадженням зелених інновацій та стабільними екологічними результатами у довгостроковій перспективі. Другий кластер відображає перехідний характер екологічної трансформації, що поєднує елементи традиційної індустриальної та "зеленої" моделей розвитку та характеризується наявністю регіональних диспропорцій та різною швидкістю імплементації екологічних стандартів. Третій кластер характери-

зується низьким рівнем екологічної ефективності, високою залежністю від традиційних енергоносіїв, обмеженими інвестиціями у зелені технології та значною роллю зовнішніх фінансових і нормативних стимулів у процесі екологічної модернізації.

Наукова новизна дослідження полягає у системній типологізації моделей сталого розвитку країн Європейського Союзу, що дозволяє ідентифікувати не лише рівень, а й якісні відмінності екологічної трансформації національних економік. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні диференційованих підходів до розробки екологічної та економічної політики в межах Європейського Союзу, а також при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів екологічної трансформації з урахуванням кластерної належності країн.

The article examines the differentiation of sustainable "green" development models of the European Union countries under conditions of intensifying climate challenges, resource constraints, and increasing requirements for environmental responsibility of socio-economic systems. The relevance of the study is determined by the need for a deeper understanding of the causes of uneven environmental performance across EU countries, despite the existence of common strategic objectives and a unified regulatory framework of environmental policy. The paper substantiates the appropriateness of applying a systems approach and multidimensional statistical analysis tools to identify structural features in the implementation of sustainable development policies.

The empirical basis of the study consists of Eurostat statistical data on key indicators of environmental sustainability, including the share of energy from renewable sources in final energy consumption, the circular material use rate, and the role of environmental taxation within the tax systems of European Union countries. As a result of applying hierarchical cluster analysis based on standardized indicators, three clusters of EU countries were identified, corresponding to different sustainable development models: the innovation-institutional Northern European model, the transitional model, and the adaptive model.

It is established that countries in the first cluster are characterized by a high level of integration of renewable energy sources into national energy balances, well-developed institutional mechanisms of environmental regulation, active implementation of green innovations, and stable long-term environmental performance.

The second cluster reflects the transitional nature of environmental transformation, combining elements of traditional industrial and "green" development models and accompanied by regional disparities and varying speeds of environmental standards implementation.

The third cluster is characterized by low environmental efficiency, high dependence on conventional energy sources, limited investment in green technologies, and a significant role of external financial and regulatory incentives in the process of ecological modernization.

The scientific novelty of the study lies in the systemic typologization of sustainable development models of European Union countries based on an integrated assessment of energy, resource, and fiscal environmental indicators, which makes it possible to identify not only the level but also the qualitative differences in the environmental transformation of national economies. The practical significance of the obtained results lies in their potential application in the development of differentiated approaches to environmental and economic policy formulation within the European Union, as well as in substantiating strategic priorities for environmental transformation, taking into account countries' cluster affiliation.

Ключові слова: сталий розвиток, кластерний аналіз, системний підхід, міжнародний порівняльний аналіз, системний аналіз, аналітика, інновації, трансформація економічних систем, зелена економіка, моделі економічних систем, резильєнтність.

Key words: Sustainable development, cluster analysis, systems approach, international comparative analysis, systems analysis, analytics, innovation, transformation of economic systems, green economy, models of economic systems, resilience.

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

Сучасний етап розвитку Європейського Союзу характеризується посиленням кліматичних викликів, зро-

станням ресурсних обмежень та підвищенням вимог до екологічної відповідальності соціально-економічних систем. У відповідь на ці виклики на рівні ЄС сформовано спільні стратегічні орієнтири сталого "зеленого" розвитку, водночас фактичні екологічні результати країн-членів демонструють суттєву нерівномірність, що

свідчить про наявність глибинних структурних відмінностей у механізмах реалізації політик сталого розвитку [10].

Ця диференціація зумовлює необхідність переосмислення сталого розвитку не лише як універсальної цільової моделі, а як сукупності різних національних моделей, що формуються під впливом інституційних, ресурсних, енергетичних та фінансових чинників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика сталого розвитку та "зеленої" трансформації економік країн Європейського Союзу широко представлена у сучасних наукових дослідженнях, що зумовлено зростанням кліматичних ризиків, ресурсних обмежень і необхідністю досягнення цілей Європейського зеленого курсу.

Зокрема, у дослідженні Busra Agan (2024) доведено неоднорідність впливу зеленої трансформації на сталий розвиток країн ЄС залежно від рівня їх економічного та екологічного розвитку, що підкреслює асиметричний характер екологічних результатів у межах Союзу [3]. Подібний акцент на диференціації сталості міститься у роботах Joanna Kudelko (2025), де здійснено порівняльну оцінку рівнів сталого розвитку країн ЄС та виявлено суттєві міжкрайові відмінності навіть за наявності спільної політики та цільових орієнтирів [7].

Вагомий внесок у розвиток методології кількісного оцінювання сталого розвитку зробили Biekša K. та ін. (2022), які запропонували інтегровану оцінку сталого економічного розвитку країн ЄС з урахуванням Цілей сталого розвитку (ЦСР) та індексів екологічного сліду. Автори обґрунтовують доцільність комплексного використання екологічних і економічних показників для виявлення структурних дисбалансів сталості [2]. Аналогічний системний підхід простежується у дослідженні Ludovica Lella та ін. (2024), де розроблено інноваційну систему моніторингу досягнення для європейських регіонів із використанням багатовимірних індикаторів екологічної та соціально-економічної ефективності [8].

Окремий напрям досліджень зосереджений на ролі інституційних і нормативно-правових чинників у забезпеченні сталого розвитку. Так, Iwona Bak та ін. (2024) аналізують ступінь імплементації екологічних директив ЄС та доводять наявність істотних відмінностей між країнами щодо результативності екологічного регулювання, що безпосередньо впливає на рівень їх екологічної сталості [6].

Водночас, недостатньо розробленим залишається питання системної типологізації країн Європейського Союзу за моделями сталого розвитку на основі поєднання енергетичних, ресурсних та фінансових екологічних показників із використанням інструментарію кластерного аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження моделей сталого "зеленого" розвитку країн Європейського Союзу з урахуванням сучасних кліматичних викликів, ресурсних обмежень та підвищених вимог до екологічної відповідальності соціально-економічних систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах посилюється усвідомлення важливості формування зеленої стійкості. Вагомий внесок у досягнення цієї мети здійснює розвиток екологічних технологій та зеленої енергетики, їх розвиток став одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку в країнах Європи. Запровадження практик більш чистого виробництва, реалізація стратегій сталого розвитку та активне впровадження екологічно орієнтованих технологій відіграють визначальну роль у цьому процесі. Зазначені підходи не лише стимулюють економічне зростання, а й забезпечують системну оцінку та мінімізацію негативного впливу технологічного розвитку на довкілля як на глобальному, так і на локальному рівнях [3].

Вплив екологічно орієнтованих технологій і зеленої енергетики на досягнення екологічних цілей Європи є суттєвим. Їх впровадження створює передумови для модернізації та поступової заміни застарілих виробничих практик і технологічних підходів, що негативно впливають на довкілля та призводять до виснаження природних ресурсів. Застосування зелених технологій сприяє скороченню залежності від викопних енергоресурсів, а отже — зменшенню викидів парникових газів і рівня забруднення навколишнього середовища. Перехід до використання відновлюваних джерел енергії не лише забезпечує зниження викидів CO₂, а й сприяє збереженню природного капіталу та реалізації принципів сталого розвитку. Окрім того, технологічні вдосконалення у сфері зеленої енергетики зумовили підвищення ефективності процесів акумулювання та зберігання енергії з відновлюваних джерел [9].

У сучасних умовах посилення кліматичних викликів, ресурсних обмежень та зростання вимог до екологічної відповідальності економічних систем особливої актуальності набуває аналіз диференціації моделей сталого "зеленого" розвитку країн Європейського Союзу. Незважаючи на спільні стратегічні цілі, закріплені в Європейському зеленому курсі, країни ЄС суттєво відрізняються за темпами та інструментами екологічної трансформації, структурою енергетичного балансу, рівнем ресурсоефективності та масштабами використання економічних механізмів екологічної політики [4].

У цьому контексті доцільним є застосування кластерного аналізу як методу багатовимірної статистичної класифікації, що дозволяє виявити внутрішньо однорідні групи країн за сукупністю екологічних та економічних характеристик без попереднього задання жорстких меж між ними. Кластерний аналіз забезпечує можливість ідентифікації типових моделей сталого "зеленого" розвитку, встановлення системних відмінностей між країнами ЄС в процесі їх екологічної трансформації. Вибір показників для проведення кластерного аналізу є обґрунтованим з позицій їхньої концептуальної та прикладної релевантності для комплексної оцінки рівня екологічної сталості та прогресу переходу до "зеленої" економіки в країнах Європейського Союзу. Обрані змінні відображають ключові напрями екологічної трансформації соціально-економічних систем, зокрема енергетичний перехід, розвиток циркулярної економіки та використання економічних інструментів екологічної політики.

Вибір показників для проведення кластерного аналізу є обґрунтованим з позицій їхньої концептуальної та прикладної релевантності для комплексної оцінки рівня екологічної сталості та прогресу переходу до "зеленої" економіки в країнах Європейського Союзу. Обрані змінні відображають ключові напрями екологічної трансформації соціально-економічних систем, зокрема енергетичний перехід, розвиток циркулярної економіки та використання економічних інструментів екологічної політики (табл. 1).

Показник X_1 — частка енергії з відновлюваних джерел у загальному кінцевому енергоспоживанні (%) характеризує ступінь декарбонізації енергетичного сектору та зменшення залежності економіки від викопних паливних ресурсів. Зростання цього показника свідчить про активне впровадження відновлюваних джерел енергії, що є базовою передумовою досягнення кліматичної нейтральності та підвищення довгострокової екологічної безпеки.

Показник X_2 — коефіцієнт циркулярного використання матеріалів (%) відображає рівень ефективності використання ресурсів у межах економічної системи та ступінь впровадження принципів циркулярної економіки. Його значення демонструє, яка частка матеріальних ресурсів повторно залучається у виробничі та споживчі процеси, що сприяє скороченню обсягів відходів, зменшенню навантаження на довкілля та підвищенню ресурсної стійкості економіки.

Показник X_3 — податкові надходження від екологічного податку від загальної суми податкових надходжень (%) характеризує роль фіскальних інструментів у реалізації екологічної політики держави. Він відображає рівень інтеграції екологічних пріоритетів у податкову систему та здатність економічних стимулів і обмежень впливати на поведінку виробників і споживачів у напрямі зниження негативного впливу на довкілля (табл. 1).

У сукупності зазначені показники забезпечують багатовимірну оцінку екологічної сталості та дозволяють здійснити типологізацію країн ЄС за рівнем розвитку "зеленої" економіки, виявити структурні відмінності між ними та сформулювати аналітичну основу для подальшого порівняльного аналізу і розробки рекомендацій у сфері екологічної та економічної політики.

На першому етапі аналізу необхідно здійснити стандартизацію обраних показників для забезпечення їх співставності, забезпечивши коректність подальшого застосування методів кластерного аналізу та підвищивши надійність інтерпретації отриманих результатів (рис. 1).

У межах дослідження було проведено кластерний аналіз 27 країн ЄС за обраними показниками екологічної сталості, як метод кластеризації було застосовано ієрархічний метод одиничного зв'язку з використанням евклідової метрики, що дало змогу виокремити три чітко сформовані кластери країн (рис. 2).

До першого кластера увійшли Швеція, Фінляндія, Данія, Естонія, Латвія, Нідерланди та Австрія. Ці країни демонструють передові досягнення у сфері використання відновлюваної енергії, де частка останньої регуляр-

Таблиця 1. Вихідні дані для здійснення кластерного аналізу моделей сталого "зеленого" розвитку країн Європейського Союзу

Країни	Частка енергії з відновлюваних джерел, %	Коефіцієнт циркулярного використання матеріалів, %	Податкові надходження від екологічного податку, % від загальної суми податкових надходжень
Бельгія	14.741	19.7	5.46
Болгарія	22.549	4.9	11.21
Чехія	18.586	12.8	4.59
Данія	44.396	9.1	4.72
Німеччина	21.562	13.9	4.38
Естонія	40.950	18.1	7.72
Ірландія	15.253	2.3	4.39
Греція	25.269	5.2	10.56
Іспанія	24.852	8.5	4.51
Франція	22.283	17.6	4.03
Хорватія	28.051	6.2	8.87
Італія	19.594	20.8	6.15
Кіпр	20.213	5.4	5.64
Латвія	43.223	5	7.39
Литва	31.926	3.9	5.02
Люксембург	14.355	10.2	3.1
Угорщина	17.117	5.9	6.16
Мальта	15.077	19.8	5.74
Нідерланди	17.420	30.6	7.28
Австрія	40.844	14.3	4.68
Польща	16.564	7.5	7.3
Португалія	35.163	2.8	5.64
Румунія	25.757	1.3	8.58
Словенія	25.066	8.8	7.66
Словаччина	16.990	10.6	5.69
Фінляндія	50.750	2.4	5.31
Швеція	66.393	9.9	4.85

Джерело: на основі [5; 11].

	1 X_1	2 X_2	3 X_3
Belgium	-0.959	1.326	-0.360
Bulgaria	-0.359	-0.757	2.548
Czechia	-0.663	0.355	-0.800
Denmark	1.320	-0.166	-0.734
Germany	-0.435	0.510	-0.906
Estonia	1	1.101	0.783
Ireland	-0.920	-1.122	-0.901
Greece	-0.150	-0.714	2.220
Spain	-0.182	-0.250	-0.840
France	-0.379	1.030	-1.083
Croatia	0.064	-0.574	1.365
Italy	-0.586	1.480	-0.011
Cyprus	-0.538	-0.686	-0.269
Latvia	1.230	-1	0.616
Lithuania	0.362	-0.897	-0.582
Luxembourg	-0.989	-0.011	-1.554
Hungary	-0.776	-0.616	-0.006
Malta	-0.933	1.340	-0.218
Netherlands	-1	2.859	0.561
Austria	1.047	0.566	-0.754
Poland	-0.819	-0.391	0.571
Portugal	0.610	-1.052	-0.269
Romania	-0.112	-1.263	1.218
Slovenia	-0.166	-0.208	0.753
Slovakia	-1	0.045	-0.244
Finland	2	-1.108	-0.436
Sweden	3.010	-0.053	-0.668

Рис. 1. Результати стандартизації вихідних даних для кластерного аналізу моделей сталого розвитку країн ЄС

Джерело: розраховано автором у STATISTICA.

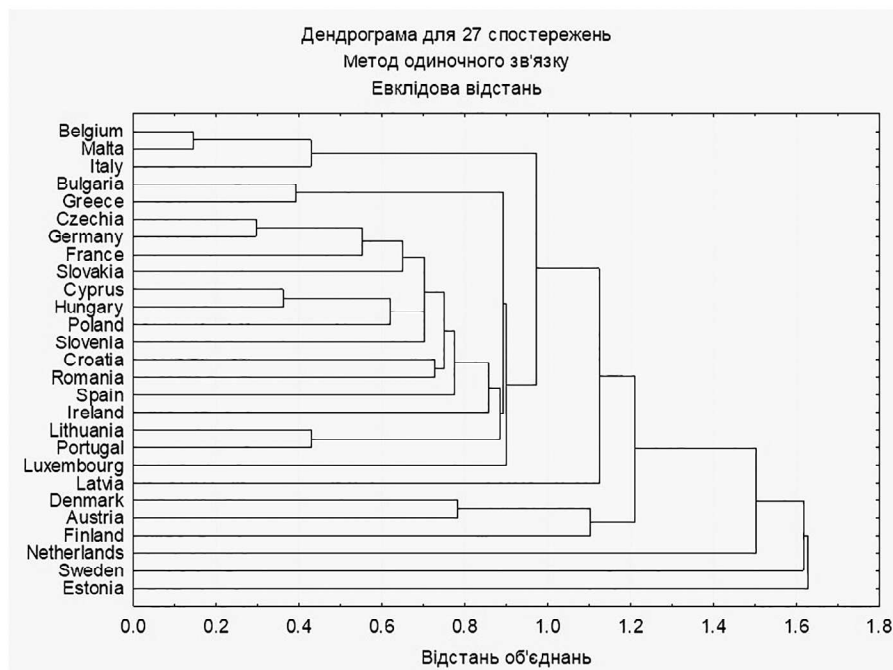


Рис. 2. Результати кластерного аналізу моделей сталого "зеленого" розвитку країн Європейського Союзу

Джерело: побудовано автором у STATISTICA.

но перевищує 30%, а також мають розвинені системи екологічного оподаткування. Високий рівень стабільності цих показників свідчить про системність та послідовність їх екологічної політики, що ґрунтується на

спостереж.	Середнє і стандарт. відхилення	
	Середнє	Стандарт
Belgium	0.002323	1.184570
Bulgaria	0.477632	1.804391
Czechia	-0.369487	0.631018
Denmark	0.139962	1.060526
Germany	-0.277080	0.720937
Estonia	0.979598	0.171576
Ireland	-0.981024	0.122846
Greece	0.451779	1.556867
Spain	-0.424156	0.362062
France	-0.144093	1.076159
Croatia	0.285001	0.988065
Italy	0.294544	1.066542
Cyprus	-0.497846	0.211676
Latvia	0.367788	1.009320
Lithuania	-0.372727	0.655141
Luxembourg	-0.851007	0.780443
Hungary	-0.466021	0.406541
Malta	0.062827	1.162191
Netherlands	0.888999	1.828420
Austria	0.286122	0.932637
Poland	-0.212942	0.711673
Portugal	-0.236878	0.831677
Romania	-0.052458	1.241784
Slovenia	0.126482	0.542898
Slovakia	-0.328086	0.422100
Finland	0.087948	1.527091
Sweden	0.762800	1.970258

Рис. 3. Описова статистика стандартизованих змінних, використаних у кластерному аналізі країн ЄС

Джерело: розраховано автором у STATISTICA.

північноєвропейській моделі сталого розвитку з акцентом на інноваційні технології.

Другий кластер, представлений Францією, Німеччиною, Бельгією, Чехією, Словаччиною, Польщею, Словенією, Хорватією, Італією, Іспанією та Португалією, відображає середній рівень екологічної ефективності. Помірна мінливість показників свідчить про перехідний стан їх екологічного розвитку, де поступово інтегруються стандарти ЄС, проте спостерігаються значні регіональні диспропорції. Ці країни демонструють різноманітні підходи до реалізації екологічної політики, що часто обумовлено специфікою їх економічної структури та рівнем технологічного розвитку.

Третій кластер, до якого належать Болгарія, Румунія, Греція, Кіпр, Мальта, Угорщина, Литва, Люксембург та Ірландія, характеризується найнижчими показниками

екологічної ефективності. Ця група країн стикається з системними викликами у сфері енергоефективності, що проявляється у високій залежності від традиційних енергоносіїв, обмежених інвестиціях у зелені технології та слабкій інституційній базі екологічного регулювання.

Виявлена кластерна структура демонструє чітку регіональну диференціацію. Країни Північної Європи та Балтії формують окремий кластер з високими показниками екологічної ефективності, тоді як країни Південно-Східної Європи переважно входять до кластера з нижчими значеннями, країни Центральної та Західної Європи займають проміжне положення, утворюючи кластер із середніми показниками.

Отримані результати мають важливе значення для формування диференційованої екологічної політики Європейського Союзу, вони свідчать про необхідність врахування регіональних особливостей при розробці стратегій сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Проведений аналіз стандартизованих показників екологічної ефективності 27 країн Європейського Союзу засвідчив наявність суттєвої міжкраїнової диференціації, що підтверджує гіпотезу про нерівномірність екологічних досягнень та різні траєкторії переходу до сталого "зеленого" розвитку в європейському просторі. Отримані результати свідчать про формування відносно однорідних груп країн із подібними характеристиками екологічної ефективності, що створює передумови для їх подальшої кластеризації (рис. 3).

Група країн-лідерів, до якої належать Естонія, Швеція та Нідерланди, характеризується статистично значущими позитивними відхиленнями від середньоєвропейського рівня ($z > 0,75$), що вказує на високий рівень інтеграції принципів сталого розвитку в національні економічні та екологічні політики. Особливої уваги заслуговує Естонія, яка поєднує високий середній рівень екологічної ефективності (0,98) з мінімальною варіативні-

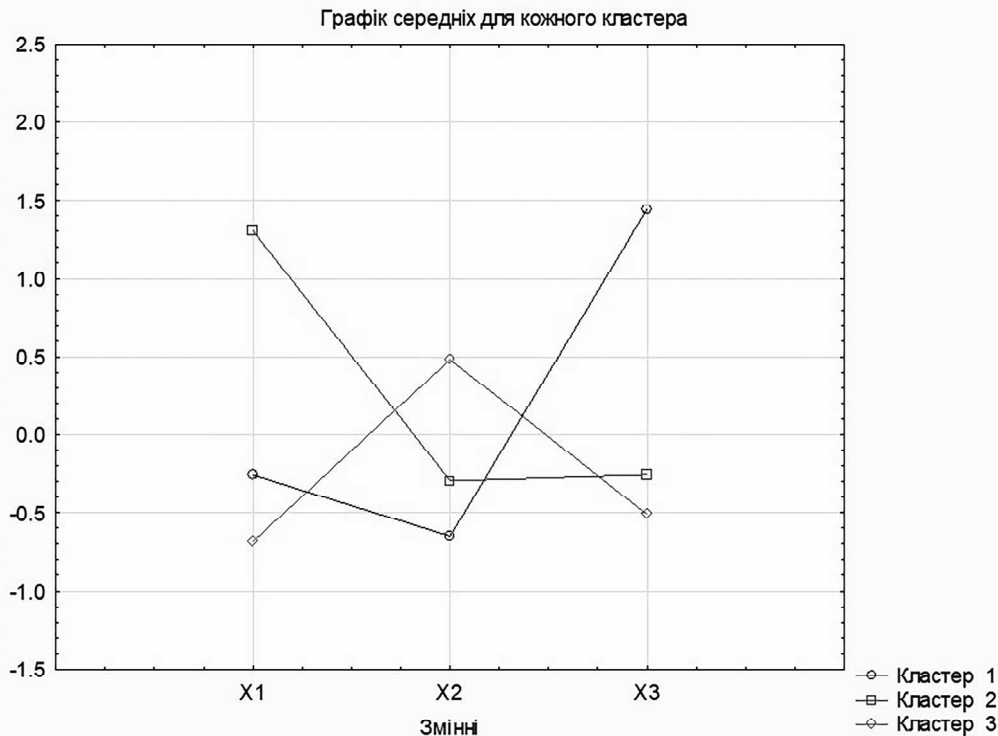


Рис. 4. Профілі середніх значень стандартизованих показників для кластерів країн ЄС

Джерело: побудовано автором у STATISTICA.

стю показників ($\sigma = 0,17$), що свідчить про сталість та послідовність реалізації "зелених" трансформацій.

Водночас група аутсайдерів, представлена Ірландією, Люксембургом та Кіпром, демонструє статистично значущі негативні відхилення від середнього рівня ($z < -0,75$). Це може бути зумовлено структурними особливостями їхніх економік, високою залежністю від енерго- та ресурсомістких секторів, а також обмеженою ефективністю застосування інструментів екологічної фінансової та регуляторної політики.

Аналіз стандартних відхилень дозволив виявити гетерогенність не лише за рівнем, а й за стабільністю екологічних показників. Зокрема, відносно високі значення стандартного відхилення у Швеції ($\sigma = 1,97$) та Нідерландах ($\sigma = 1,83$) свідчать про суттєві коливання показників у динаміці, що може відображати активні фази структурних змін або реформування екологічної політики. Натомість низькі значення σ в Ірландії (0,12) та Естонії (0,17) вказують на відносно стабільність екологічної ефективності, хоча з принципово різними рівнями досягнень.

Проведений аналіз середніх значень змінних X_1 , X_2 та X_3 у виділених кластерах дозволяє зробити низку статистично обґрунтованих висновків щодо структурної диференціації досліджуваних груп (рис. 4).

Для змінної X_3 спостерігається максимальний рівень диференціації між кластерами. Кластер 1 демонструє статистично значуще підвищення середнього значення ($M \approx 2,0$), тоді як кластер 3 характеризується мінімальними показниками ($M \approx -1,0$). Такий розподіл цілком узгоджується з результатами дисперсійного аналізу ($F(2,24) = 41,02$, $p < 0,001$).

Змінна X_2 також демонструє статистично значущу диференціацію ($F(2,24) = 20,66$, $p < 0,001$), хоча й менш виражену порівняно з X_3 . Найвищі значення фіксують-

ся в кластері 1 ($M \approx 1,5$), тоді як кластер 3 відрізняється негативними значеннями ($M \approx -0,5$). Подібний розподіл свідчить про те, що дана змінна є інформативною для кластеризації, але менш критичною, ніж X_1 .

Аналіз змінної X_2 виявляє значно меншу роздільну здатність ($F(2,24) = 3,80$, $p = 0,037$). Хоча формально відмінності залишаються статистично значущими, їх практична значимість обмежена. Середні значення коливаються від $M \approx 1,0$ (кластер 1) до $M \approx 0,0$ (кластер 3), що свідчить про відносну однорідність досліджуваної сукупності за даною ознакою.

З урахуванням результатів аналізу та виявлених відмінностей у рівні екологічної ефективності країн Європейського Союзу можна ідентифікувати три ключові моделі сталого розвитку, що відрізняються рівнем інституційного забезпечення та технологічними пріоритетами табл. 2).

Для першого кластера характерною є інноваційно-інституційна північноєвропейська модель сталого розвитку, яка ґрунтується на системному та довгостроковому підході до екологічної політики. Її відмінною рисою є високий рівень інтеграції відновлюваних джерел енергії в національні енергетичні баланси, розвинені механізми екологічного оподаткування та стабільні інститути державного регулювання. У межах цієї моделі сталий розвиток виступає не окремим напрямом політики, а наскрізним принципом соціально-економічного розвитку, що забезпечує послідовність та передбачуваність екологічних результатів.

Скандинавські економіки, зокрема Данія, Швеція, Фінляндія, часто розглядаються як приклади сталого розвитку завдяки високим темпам економічного зростання, низькому рівню викидів вуглекислого газу та активному розвитку стійкої енергетики й інновацій. Ці краї-

Таблиця 2. Порівняльний аналіз моделей сталого розвитку країн Європейського Союзу

Кластер	Країни	Назва моделі сталого розвитку	Ключові характеристики моделі	Інституційна та політична основа
Перший кластер	Швеція, Фінляндія, Данія, Естонія, Латвія, Нідерланди, Австрія	Інноваційно-інституційна північно-європейська модель сталого розвитку	Висока частка ВДЕ (>30%), системна декарбонізація, розвинене екологічне оподаткування, активне впровадження зелених інновацій	Стабільні інститути, довгострокові стратегії сталого розвитку, кліматична нейтральність як політичний пріоритет
Другий кластер	Франція, Німеччина, Бельгія, Чехія, Словаччина, Польща, Словенія, Хорватія, Італія, Іспанія, Португалія	Перехідна модель сталого розвитку	Середній рівень екологічної ефективності, поступове зростання ВДЕ, поєднання традиційної та зеленої енергетики, регіональні диспропорції	Адаптація до стандартів ЄС, фрагментарна реалізація екологічної політики, залежність від структури економіки
Третій кластер	Болгарія, Румунія, Греція, Кіпр, Мальта, Угорщина, Литва, Люксембург, Ірландія	Адаптаційна модель сталого розвитку	Низька екологічна ефективність, висока залежність від традиційних енергоносіїв, обмежені інвестиції у ВДЕ та зелені технології	Слабка інституційна база, залежність від зовнішнього фінансування, уповільнена імплементація політик ЄС

Джерело: узагальнено автором.

ни відіграють ключову роль у впровадженні альтернативних джерел енергії, які здобули міжнародне визнання.

Данія є світовим лідером у сфері вітроенергетики: вітрові турбіни забезпечують значну частку виробництва електроенергії. У 2019 році частка вітроенергетики у загальному споживанні електроенергії країни становила 47%, що є найвищим показником у світі. Фінляндія зробила суттєві кроки щодо зменшення залежності від викопного палива, використання вугілля для виробництва енергії буде заборонено з 2029 р., а до 2035 р. його не застосовуватимуть для опалення житлових приміщень. Натомість країна нарощує використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова електроенергія, а також біопалива. У Швеції значну частку виробництва електроенергії забезпечують гідро— та вітрова енергетика, країна має намір досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2045 р. [1].

Другий кластер представляє перехідну модель сталого розвитку, яка за своїм змістом є компромісною між традиційною індустріальною моделлю та сучасними "зеленими" підходами. Ключовою її особливістю є поступове впровадження стандартів ЄС щодо вдосконалення екологічної політики з врахуванням структурних обмежень, зумовлених галузевою спеціалізацією економік та нерівномірністю регіонального розвитку.

Для третього кластера притаманна адаптаційна модель сталого розвитку, яка характеризується найнижчим рівнем екологічної ефективності серед досліджуваних груп. Її визначальними рисами є висока залежність

від традиційних енергоносіїв, обмежені інвестиції у зелені технології та недостатньо сформована інституційна база екологічного регулювання. На відміну від двох інших кластерів, у цій моделі екологічна політика значною мірою залежить від зовнішніх стимулів, зокрема фінансових та нормативних механізмів Європейського Союзу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Порівняльний аналіз моделей сталого розвитку засвідчує наявність чіткої ієрархії екологічної зрілості кластерів: від системно інтегрованої до інноваційно орієнтованої моделі першого кластера до адаптаційної та інституційно обмеженої моделі третього кластера. Виявлені відмінності пояснюють нерівномірність екологічних результатів у межах ЄС та підкреслюють важливість диференційованих підходів до формування політик сталого розвитку.

Країни першого кластера демонструють високий рівень інтеграції відновлюваних джерел енергії у національні енергетичні баланси, стабільні довгострокові екологічні результати та активне впровадження зелених технологій; їхні перспективи зеленого розвитку пов'язані з подальшою інтеграцією інноваційних енергетичних рішень, розширенням циркулярної економіки та зміцненням інституційної бази екологічного регулювання. Другий кластер відображає перехідну модель розвитку, поєднуючи елементи традиційної індустріальної та "зеленої" економіки, із наявністю регіональних дис-

пропорцій та різною швидкістю реалізації екологічних стандартів; перспективи цих країн полягають у поступовому підвищенні частки відновлюваних джерел енергії, вдосконаленні механізмів державного стимулювання та гармонізації регіональних політик сталого розвитку. Країни третього кластера характеризуються низькою екологічною ефективністю, високою залежністю від традиційних енергоносіїв, обмеженими інвестиціями у зелені технології та значною роллю зовнішніх фінансових і нормативних стимулів; їхні перспективи зеленого розвитку зосереджені на активізації міжнародного співробітництва, залученні фінансових ресурсів для модернізації енергетичної інфраструктури та поступовому переході до більш стійких моделей економічної діяльності.

Література:

1. Ali Raza, Mumtaz Ali, Turgut Tursoy, Mehdi Seraj, Yusuf Olatunji Habeeb. Evaluating the Scandinavian economy's transition to a sustainable environment. Fresh evidence from newly developed CS-ARDL approach. *Resources Policy*. 2024. Volume 8. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104566>.
2. Bieksa K., Valiule V., Simanskiene L., Silvestri R. Assessment of Sustainable Economic Development in the EU Countries with Reference to the SDGs and Environmental Footprint Indices. *Sustainability*. 2022; 14(18):11265. <https://doi.org/10.3390/su141811265>
3. Busra Agan. Sustainable development through green transition in EU countries: New evidence from panel quantile regression. *Journal of Environmental Management*. 2024. Volume 365. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479724015317>
4. European Commission. Sustainable Development in the European Union — Monitoring Report. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>
5. Eurostat. Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
6. Iwona Bak, Katarzyna Wawrzyniak, Piotr Sulikowski. Sustainable development and the degree of implementation of European Union environmental directives. *Front. Environ. Sci., Sec. Environmental Economics and Management*. 2024. Volume 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1324030>
7. Joanna Kudelko. Development sustainability levels in EU countries. *Sustainable Development*, John Wiley & Sons, Ltd. 2025. Vol. 33 (2). Pp. 2797—2811, April. URL: <https://ideas.repec.org/a/wly/sustdv/v33y2025i2p2797-2811.html>
8. Ludovica Lella, Nuria Osés-Eraso, Iraklis Stamos. Pioneering a sustainable development goals monitoring framework for European regions. *Ecological Indicators*. 2024. Volume 166, September 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X24007052>
9. Maslak O., Maslak M., Grishko N., Yakovenko Y., Hlazunova O. and Antonov A. (2024) The Role of Electrical Engineering and Digital Technologies in Sustainable Mining: A Path to Ecological and Economic Prosperity. 2024 IEEE 5th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek). 2024. Pp. 1—6. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek-61434.2024.10878071>
10. OECD (2023). Towards Climate-Neutral Economies: Innovation and Policy Pathways. URL: <https://www.oecd.org/environment/>
11. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>

References:

1. Raza, A., Ali, M., Tursoy, T., Seraj, M. and Habeeb, Y. O. (2024), "Evaluating the Scandinavian economy's transition to a sustainable environment: Fresh evidence from a newly developed CS-ARDL approach", *Resources Policy*, vol. 88. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104566>
2. Bieksa, K., Valiule, V., Simanskiene, L. and Silvestri, R. (2022), "Assessment of sustainable economic development in the EU countries with reference to the SDGs and environmental footprint indices", *Sustainability*, vol. 14 (18). <https://doi.org/10.3390/su141811265>
3. Agan, B. (2024), "Sustainable development through green transition in EU countries: New evidence from panel quantile regression", *Journal of Environmental Management*, vol. 36, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479724015317> (Accessed 10 January 2026).
4. European Commission (2025), "Sustainable development in the European Union — Monitoring report", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi> (Accessed 08 January 2026).
5. Eurostat (2025), "Database", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database> (Accessed 28 December 2025).
6. Bak, I., Wawrzyniak, K. and Sulikowski, P. (2024), "Sustainable development and the degree of implementation of European Union environmental directives", *Frontiers in Environmental Science*, vol. 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1324030>
7. Kudelko, J. (2025), "Development sustainability levels in EU countries", *Sustainable Development*, vol. 33 (2), pp. 2797—2811, available at: <https://ideas.repec.org/a/wly/sustdv/v33y2025i2p2797-2811.html> (Accessed 03 January 2026).
8. Lella, L., Osés-Eraso, N. and Stamos, I. (2024), "Pioneering a sustainable development goals monitoring framework for European regions", *Ecological Indicators*, vol. 166, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X24007052> (Accessed 25 December 2025).
9. Maslak, O., Maslak, M., Grishko, N., Yakovenko, Y., Hlazunova, O. and Antonov, A. (2024), "The role of electrical engineering and digital technologies in sustainable mining: A path to ecological and economic prosperity", 2024 IEEE 5th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), pp. 1—6. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61434.2024.10878071>
10. OECD (2023), "Towards climate-neutral economies: Innovation and policy pathways", available at: <https://www.oecd.org/environment/> (Accessed 22 December 2025).
11. World Bank open data (2025), available at: <https://data.worldbank.org/> (Accessed 23 December 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 30.01.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Т. Ю. Чаркіна,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3895-1687>

В. О. Задоя,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9408-4978>

О. А. Юрчик,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0717-1658>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.68

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

T. Charkina,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Management,

Ukrainian State University of Science and Technologies

V. Zadoia,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies

O. Yurchyk,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF UKRAINE'S RAILWAY TRANSPORT INFRASTRUCTURE ACCOUNTING FOR POST-WAR RECOVERY RISKS

Актуальність дослідження зумовлена масштабними руйнуваннями залізничної інфраструктури України внаслідок війни та потребою підвищення ефективності її відновлення в умовах невизначеності. Наукова новизна полягає в розробленні комплексної моделі оцінки ефективності, що поєднує Data Envelopment Analysis (DEA) та імітаційне моделювання ризиків методом Монте-Карло. Методологічну основу становлять підходи до аналізу продуктивності, теорія ризиків і методи сценарного моделювання. Запропонований індекс ІЕЗІ дозволяє кількісно враховувати вплив геополітичних, фінансових, інституційних і технічних ризиків на результативність функціонування залізниці. Практична цінність полягає у можливості застосування результатів для стратегічного планування відбудови транспортної інфраструктури, формування політики стійкості та оптимізації інвестицій. Запропонований підхід може бути адаптований і для оцінювання інфраструктури інших секторів економіки в умовах постконфліктної трансформації.

The relevance of this research is determined by the unprecedented destruction of Ukraine's railway infrastructure during the war and the need to enhance the efficiency of its recovery under conditions of high uncertainty. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive assessment model that integrates Data Envelopment Analysis (DEA) with Monte Carlo risk simulation. The methodological framework combines productivity analysis, risk theory, and scenario-based modelling. A new Infrastructure Efficiency Index (IEI) is proposed to quantitatively capture the impact of geopolitical, financial, institutional, and technical risks on railway performance. This approach

reflects not only the baseline technical efficiency of the railway system, but also risk-adjusted resilience in a post-war environment. The study reveals a 20–25% decline in expected efficiency due to aggregated risks, with geopolitical threats accounting for the largest share of potential losses. The practical significance of the research lies in its applicability for strategic planning of railway reconstruction, resilience policy formation, and investment prioritisation. The proposed index may serve as a decision-support tool for government agencies, railway operators, and international donors involved in Ukraine's transport recovery. The model is empirically validated using data from Ukrainian Railways (Ukrzaliznytsia) and benchmarked against the rail systems of Poland and other neighbouring EU countries. Monte Carlo simulations of 10,000 scenarios demonstrate significant volatility in infrastructure effectiveness, highlighting the need for robust recovery strategies. The findings underscore the importance of integrating infrastructure modernisation, technical renewal, and digitalisation into the post-war recovery agenda. Moreover, the model's adaptability makes it applicable for assessing infrastructure resilience in other sectors undergoing post-conflict transformation. Further research may explore integration with climate resilience models and incorporate additional socioeconomic indicators to improve planning accuracy.

Ключові слова: Залізнична інфраструктура, ефективність, DEA-аналіз, Монте-Карло моделювання, транспортна стійкість, ризики, транспортні ХАБи, євроінтеграція.

Key words: Railway infrastructure, efficiency, Data Envelopment Analysis (DEA), Monte Carlo simulation, transport resilience, risks, transport hubs, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Залізничний транспорт України традиційно є основою національної логістики та економіки. На залізницю припало понад 60% вантажоперевезень країни і вона відіграє критично важливу роль в експорті (зерно, метали), особливо в умовах повномасштабної війни 2022—2023 рр. [1].

Під час війни залізниця стала гуманітарною артерією — залізничники евакуювали мільйони людей з прифронтових регіонів, забезпечували доставку товарів по всій країні та підтримували експорт продовольства для глобальної продбезпеки [2].

Російські обстріли та диверсії завдали величезної шкоди залізничній інфраструктурі: станом на листопад 2024 року було пошкоджено щонайменше 126 залізничних станцій і понад 500 км колій [2].

Транспортний сектор загалом належить до найбільш постраждалих, складаючи близько 15% від загальних потреб відбудови країни. За оцінками експертів, прямі збитки лише залізничної інфраструктури сягають \$4,3 млрд [3].

У 2025 році атаки на залізничні об'єкти продовжуються, перевищуючи за інтенсивністю навіть попередні роки війни, що створює замкнуте коло "пошкодження — ремонт — повторне пошкодження". На тлі цих викликів особливо актуальним є завдання підвищення ефективності функціонування залізничної інфраструктури та обґрунтування пріоритетів її відновлення.

Разом із безпрецедентними руйнуваннями виникла потреба науково обґрунтувати комплекс заходів післявоєнного відновлення залізничної мережі України.

Проблема полягає у тому, що традиційні методи оцінки інфраструктурної ефективності не враховують екстремальні ризики воєнного та післявоєнного періоду. Це ускладнює ухвалення рішень щодо інвестицій та

реконструкції, адже ефективність залізничної інфраструктури проявляє значну волатильність під впливом воєнних ризиків.

Постає науково-практичне завдання розробки комплексного критерію оцінки ефективності інфраструктури, що поєднує показники продуктивності із врахуванням ризиків, характерних для післявоєнного відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи оцінки ефективності інфраструктури закладено в працях з продуктивності та аналізу ефективності.

У роботі Т. Коеллі та співавт. обґрунтовано методику Data Envelopment Analysis (DEA) для вимірювання відносної ефективності об'єктів з багатьма входами й виходами [4]. Цей підхід широко застосовувався для транспортних систем, дозволяючи визначати ефективність використання ресурсів підприємств транспорту.

Подальший розвиток методів бенчмаркінгу інфраструктурних об'єктів відображено у дослідженнях П. Богетофта і Л. Отто, які розвинули інструментарій DEA з урахуванням мережевої специфіки та стохастичної межі [5]. Таким чином, методологія DEA сьогодні є загально визнаною основою для оцінювання продуктивності залізничних компаній і мереж.

Проблематика післявоєнного відновлення інфраструктури досліджувалася переважно на прикладах інших країн.

Досвід відбудови транспорту після конфліктів висвітлено в звітах Світового банку та ООН, зокрема щодо Іраку та Афганістану [6, 7]. З цих досліджень випливає, що швидке і якісне відновлення логістичних мереж є

критично важливим для економічного зростання та інтеграції пост-конфліктних територій.

Важливі уроки міжнародного досвіду — це необхідність комплексного просторового і транспортно-го планування, забезпечення стійкості логістичних маршрутів та баланс між швидким відновленням і модернізацією системи [8].

Наприклад, аналіз ООН щодо української ситуації вказує на потребу поєднання оперативної відбудови з системною модернізацією транспортної інфраструктури, опираючись на кращий світовий досвід [8].

В українському контексті проблеми функціонування та відновлення залізничного транспорту розглядаються у новітніх дослідженнях вітчизняних науковців.

Наприклад у роботі [9] проведено аналіз сучасного стану транспортної інфраструктури України та окреслено перспективи її розбудови у післявоєнний період. Автори підкреслюють необхідність розвитку мультимодальних транспортних вузлів, інтеграції із європейською транспортною мережею та впровадженні цифрових технологій для підвищення ефективності логістики.

Але, зазначене дослідження, як і більшість інших публікацій у цій галузі, не охоплює питання комплексної кількісної оцінки інфраструктурної ефективності з врахуванням воєнних ризиків, що і визначає мету даної роботи.

Ряд аналітичних звітів міжнародних організацій висвітлює масштаби руйнувань та потреби відновлення транспортного сектору України.

За даними спільних оцінок уряду України, Світового банку, ЄС та ООН, прямі фізичні пошкодження транспортної інфраструктури України сягають десятків мільярдів доларів, а непрямі втрати (втрата перевезень, доходів тощо) — ще більших величин [6-8].

У стратегічних документах ЄС (ініціатива "Ukraine Facility", 2023—2025 pp.) пріоритетними визначено проєкти інтеграції української залізниці до європейської мережі через будівництво колій стандарту 1435 мм та модернізацію прикордонних переходів [6].

Також аналітики відзначають наявність значних ризиків, що можуть уповільнити відновлення і класифікують післявоєнні ризики для транспортної інфраструктури як геополітичні (ймовірність нових військових загроз, ескалацій), фінансові (дефіцит коштів, залежність від зовнішніх грантів і кредитів) та інституційні (неефективне управління, корупція) [9].

Міжнародні рейтингові агентства також вказують на фінансові ризики: відновлення української економіки значною мірою залежить від зовнішньої допомоги, зокрема багатомільярдних пакетів ЄС та МВФ, а боргове навантаження залишається високим.

Наприклад, ЄС у межах програми CEF вже надав Україні гранти обсягом 76 млн євро на будівництво евроколії Львів — кордон [7].

Інституційні ризики, передусім корупційні, теж є суттєвими — експерти наголошують на необхідності реформування АТ "Укрзалізниця" та підвищення прозорості управління для успішної реконструкції.

Отже, аналіз літератури показує, що наразі у наукових публікаціях відзначається відсутність інтегрованих моделей оцінки саме залізничної інфраструктури України в умовах війни. Більшість досліджень зосереджені або на макроекономічних оцінках збитків, або на

локальних інженерних рішеннях, а питання комплексної ефективності залізниці (як економічної категорії продуктивності) у поєднанні з факторами ризику залишалося відкритим.

Це і зумовлює наукову новизну даної роботи — спробу синтезувати методи оцінки ефективності з аналізом ризиків для отримання цілісного інструментарію.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є розробка комплексної моделі оцінки ефективності залізничної інфраструктури України з урахуванням ризиків післявоєнного відновлення.

Досягнення поставлених цілей сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до стратегічного планування відбудови залізниці. Запропонована методологія може бути використана урядовими структурами (Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури, АТ "Укрзалізниця"), а також міжнародними фінансовими організаціями для моніторингу результативності інфраструктурних проєктів і оптимізації інвестицій з урахуванням наявних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети запропоновано комплексну методику, що поєднує детермінований аналіз ефективності та стохастичне моделювання ризиків.

1. Оцінка базової ефективності методом аналізу оболонки даних.

На першому етапі дослідження здійснено оцінювання базової ефективності функціонування залізничної інфраструктури із застосуванням методу аналізу оболонки даних (DEA), який широко використовується для визначення відносної технічної ефективності виробничих та інфраструктурних систем на основі співвідношення залучених ресурсів і досягнутих результатів діяльності [4]. Зазначений метод дає змогу побудувати ефективну межу (оболонку) за емпіричними даними та ідентифікувати ступінь відхилення досліджуваного об'єкта від найкращого досвіду функціонування.

У ролі показників для аналізу розглянуто залізничну мережу України за певний період розвитку, а також, з метою порівняльного аналізу, залізничні системи окремих сусідніх країн Європейського Союзу.

До вхідних параметрів DEA-моделі включено:

— обсяг капітальних інвестицій в інфраструктуру (млрд грн на рік);

— експлуатаційну довжину колій (тис. км);

— чисельність персоналу залізниці (тис. осіб).

Вихідні параметри моделі відображають результати функціонування інфраструктури та включають:

— вантажообіг (млн тонно-км);

— пасажирообіг (млн пас-км);

— пропускну спроможність мережі (прив. поїзд-км на рік).

Оцінювання ефективності здійснено з орієнтацією на результати діяльності за умови заданого обсягу ресурсів та за припущення змінного ефекту масштабу, що є методично обґрунтованим для аналізу складних інфраструктурних систем з високою капіталомісткістю та неоднорідною структурою [5].

Результатом цього етапу є базове значення показника ефективності E_{DEA} у діапазоні від 0 до 1, яке характеризує здатність залізничної інфраструктури перетворювати наявні ресурси у транспортну роботу і наскільки близько залізниця працює до найкращих світових практик. За оцінками, до 2022 р. Укрзалізниця мала значення близько до 0,8, тоді як залізниця сусідніх країн ЄС (наприклад, Польщі) досягали орієнтовно 0,9—1,0 (ефективність еталону). Зрозуміло, що внаслідок війни ефективність знизилася

2. Коригування ефективності з урахуванням ризиків (метод імітаційного моделювання)

На другому етапі проведено стохастичне моделювання впливу ризиків на ефективність функціонування залізничної інфраструктури в післявоєнний період.

Враховано основні групи ризиків:

- геополітичні (ймовірність повторних руйнувань внаслідок воєнних дій або диверсій);
- фінансово-економічні (нестабільність обсягів міжнародної фінансової допомоги, коливання цін і тарифів);
- інституційні (ризик управлінських помилок, неефективного адміністрування та корупційних проявів);
- технічні (зношеність активів).

Кожному фактору ризику поставлено у відповідність випадкову змінну, що відображає можливий вплив на рівень ефективності.

Так, геополітичний ризик змодельовано шляхом випадкового зменшення вихідних показників на величину потенційних втрат інфраструктури з урахуванням імовірності P_{geo} виникнення нових пошкоджень колій або транспортних вузлів.

Фінансово-економічний ризик враховано через випадкове скорочення обсягів інвестиційних ресурсів внаслідок можливого дефіциту донорського фінансування (наприклад, відхилення до $\pm 30\%$ від базового сценарію надходження грантових коштів ЄС).

Для формування розподілів ризикових сценаріїв застосовано метод Монте-Карло з виконанням 10 000 ітерацій, що забезпечує отримання статистично надійного розподілу результативності системи за різних варіантів розвитку подій. Основні припущення моделювання ризиків подані в таблиці 1.

За результатами моделювання обчислено коефіцієнт ризикових втрат K_p , який інтерпретується як очікувана частка зниження ефективності внаслідок сукупного впливу всіх груп ризиків. Формально він визначається як математичне сподівання втрат за окремими ризик-факторами:

$$K_p = \sum_i p_i \cdot \Delta_i \quad (1),$$

де p_i — ймовірність настання i -го ризикового сценарію;

Таблиця 1. Параметри моделювання ризиків для оцінки ефективності залізничної інфраструктури

Фактор ризику	Припущення моделювання*
Геополітичний	Ймовірність додаткових воєнних ударів по інфраструктурі 20–40% (у моделі - 0,3). У разі реалізації сценарію - разове зниження виходів залізниці на 30%.
Фінансово-економічний	Невизначеність обсягів міжнародної підтримки (грантів ЄС, кредитів тощо) $\pm 30\%$. У моделі – випадкова зміна ефективності в діапазоні до $\pm 10\%$ від базового рівня.
Інституційний	Організаційні та нормативні перешкоди відновлення. У моделі – постійна втрата ефективності до 5% (рівномірний розподіл 0–0,05) через уповільнення проєктів.
Технічні	Високий рівень зношеності рухомого складу та інфраструктурних об'єктів. У моделі - ймовірність 0,4, вплив на ефективність -5% у разі реалізації ризику.

Джерело: складено авторами на основі [1—3, 6—8].

*Примітка: Модельні параметри узгоджуються з експертними оцінками: геополітичні фактори мають найбільший потенційний вплив (оскільки прямі воєнні руйнування були основною причиною інфраструктурних втрат), тоді як інші фактори здебільшого впливають на темпи відновлення, а не знищують існуючу інфраструктуру миттєво.

Δ_i — частка втрати ефективності у цьому сценарії.

Комплексний індекс ефективності залізничної інфраструктури визначається в такому випадку пропонується розраховувати за формулою:

$$IEZI = E_{DEA} \times (1 - K_p) \quad (2).$$

Запропонований показник відображає скоригований рівень ефективності з урахуванням очікуваних ризикових втрат. За відсутності ризиків ($K_p = 0$) комплексний індекс дорівнює базовому значенню ефективності E_{DEA} ; зі зростанням рівня ризиків відбувається пропорційне зниження комплексної оцінки результативності функціонування залізничної системи.

Такий двоетапний підхід дозволяє отримати реалістичну оцінку ефективності залізничної інфраструктури України в умовах невизначеності післявоєнного відновлення та дає змогу моделювати різні сценарії розвитку

Входи для DEA-моделі взято зі статистичних звітів АТ "Укрзалізниця" за 2019—2025 роки та даних Світового банку щодо довжини колій і чисельності працівників [3, 10]. Також за даними Світового банку, значення індексу ефективності логістики (LPI) становило для України у 2023 р. становило близько 2,7 бала (79-те місце зі 139 країн), що вказує на логістичні проблеми та вузькі місця в прикордонних процедурах і координації перевезень [10]. Цей показник враховано, як контекст при інтерпретації результатів DEA.

Для бенчмаркінгу використано показники залізниць Польщі, Чехії, Румунії, Словачії, Угорщини за 2019—2023 рр. [11].

Загалом, для моделювання ризиків використано експертні припущення, узгоджені з оцінками КСЕ щодо ймовірності продовження бойових дій та офіційними даними про обсяги міжнародної фінансової допомоги на 2023—2025 рр. (наприклад, пакет Ukraine Facility від ЄС обсягом €50 млрд на 2024—2027 рр. спрямований на підтримку макрофінансової стабільності та відновлення, однак його реалізація залежатиме від політичних умов і прогресу реформ) [12].

Поточний стан української залізничної транспортної мережі відображає одночасно значні втрати від війни і зусилля з підтримання перевезень (табл. 2).

Таблиця 2. Основні показники впливу війни на залізничну інфраструктуру та перевезення

Показник (2024 рік)	Значення
Пошкоджено залізничних колій внаслідок війни, км	> 500
Пошкоджено залізничних станцій	≥ 126
Відбудовано (відремонтовано) колій у 2022-2024 рр., км	орієнтовно 1200
Обсяг вантажоперевезень, млн т	174,9
Зміна обсягу вантажоперевезень 2024 р. до 2023 р., %	+17,9%
Частка експорту в структурі вантажоперевезень, %	близько 50% (зерно, руда домінують)

Джерело: складено авторами на основі [13—14].

За 2022—2025 роки загальні руйнування залізничної інфраструктури сягнули масштабів, небачених з часів Другої світової війни. Окрім наведених у таблиці прямих пошкоджень колій та станцій, істотних втрат зазнали залізничні мости, контактні мережі, засоби сигналізації та рухомий склад.

Попри це, залізниці вдалося забезпечити поступове відновлення перевезень у 2023—2025 рр. і обсяг вантажоперевезень у 2024 році досяг 174,93 млн тонн, що на 17,9% більше, ніж у 2023 р. [3]. Це найвищий показник за час війни, досягнутий завдяки частковому розблокуванню експорту (зокрема, функціонуванню альтернативного чорноморського коридору в другому півріччі 2023 р.).

Структура вантажопотоку суттєво змінилася — залізниця перевозить переважно експортно орієнтовані вантажі, близько 40% припадає на зернові, 39% — на руду та метали [3].

Внутрішні перевезення та пасажирський рух значно скоротилися. Через зруйновані ділянки виникла потреба використовувати обхідні маршрути, що збільшило відстані та час перевезення. Це негативно позначи-

лося на ефективності, навіть за зростання тоннажу перевезень продуктивність використання інфраструктури знизилася через простой на вузьких місцях, перевантаженість уцілілих маршрутів і вимушені неоптимальні логістичні рішення.

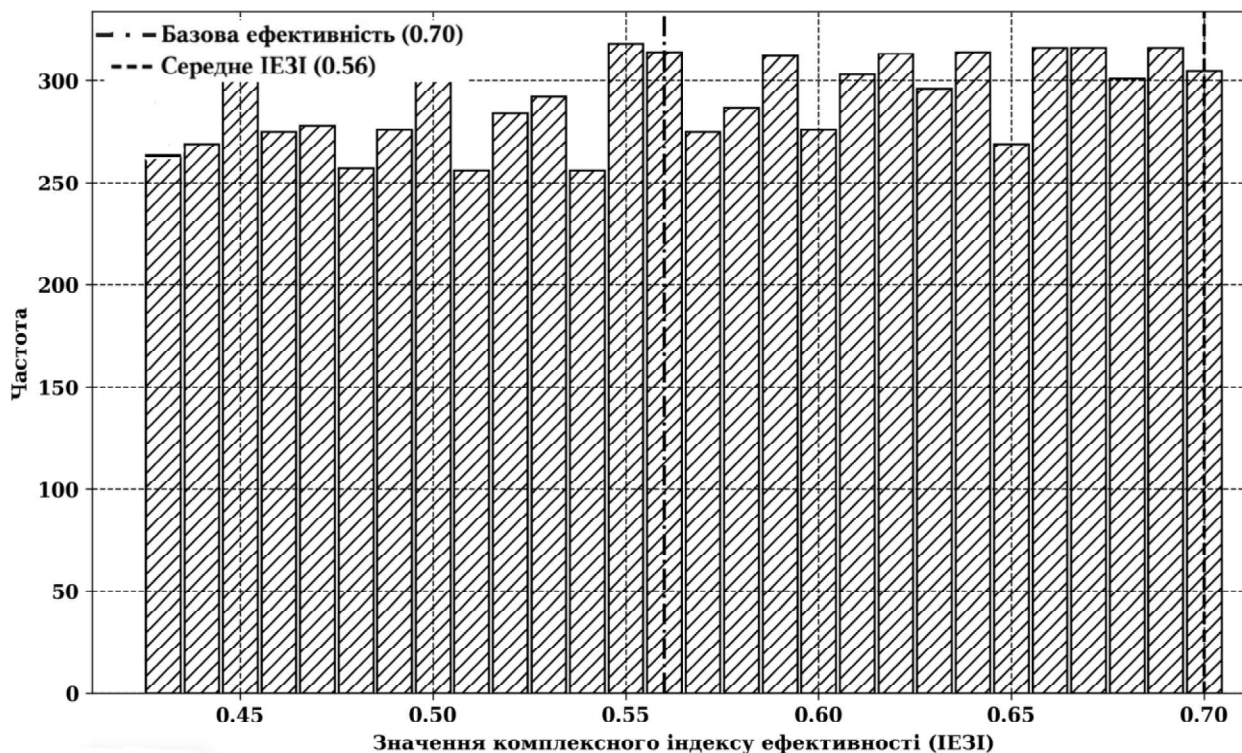
Українська залізниця в нових умовах працює лише на половину потенційно можливого рівня продуктивності, навіть враховуючи скорочення ресурсів. Головні причини — вимушене недовикористання частини активів (особливо на тимчасово окупованих чи при-

фронтових територіях), субоптимальна логістика через пошкодження ключових вузлів та перевантаження альтернативних маршрутів, а також загальне погіршення технічного стану мережі.

Необхідність врахування цих факторів при стратегічному плануванні відновлення зумовила перехід до комплексної оцінки ефективності з урахуванням ризиків. І запропонований індекс ІЕЗІ дозволяє визначити "стійку" ефективність інфраструктури з поправкою на ймовірність подальших негативних подій.

Проведена Монте-Карло симуляція. за результатами 10 000 випадкових сценаріїв, надала розподіл можливих значень комплексного індексу ефективності для залізниці України (рис. 1).

На рисунку пунктирною лінією позначено базовий рівень ефективності без ризиків (близько 0,70), а пунктирною з крапкою — середнє значення ІЕЗІ за всіма сценаріями (близько 0,56). Видно, що врахування ризиків спричиняє помітне зміщення розподілу вліво — очікуване значення ефективності зменшується до приблизно 0,5—0,6 (на 20—25% відносно базового).

**Рис. 1. Розподіл комплексного індексу ефективності залізничної інфраструктури (ІЕЗІ) з урахуванням ризиків**

Джерело: розроблено авторами.

В окремих несприятливих випадках комплексний показник може знижуватися до близько 0,4—0,45 (лівий "хвіст" розподілу), що відображає сценарії із значними додатковими руйнуваннями або браком фінансування.

Ймовірність того, що ефективність впаде нижче критичного рівня 0,5, оцінюється приблизно у 30%. Таким чином, ризики "зрізають" верхні значення показника і роблять результати роботи системи менш передбачуваними.

У дослідженні додатково враховано кількісні оцінки ефективності української залізничної інфраструктури без урахування ризиків і з їх урахуванням та порівняльний орієнтовний рівень ефективності залізниць ЄС (табл. 3).

Як свідчать результати, війна фактично нівелювала досягнутий раніше прогрес у підвищенні ефективності залізниці. Якщо у 2010-х роках УЗ поступово наближалася до європейських показників продуктивності, то станом на 2024—2025 рр. виник розрив і ефективність української інфраструктури приблизно на чверть стала нижчою.

Комплексний показник ІЕЗІ характеризує наявний розрив та додатково враховує ймовірність подальших втрат. Так, середнє значення ІЕЗІ = 0,55 свідчить про те, що за наявних ризиків залізниця спроможна реалізувати лише близько 55 % свого потенціалу за оптимального використання ресурсів.

Моделльні розрахунки дозволяють виділити ризики, які найбільше впливають на ефективність.

Найвагомішими є геополітичні ризики, тобто загрози нових руйнувань або блокування шляхів через воєнні дії. За оцінками, цей фактор становить до 70% очікуваних втрат ефективності. Навіть після завершення активної фази бойових дій зберігатиметься ризик диверсій, ракетних ударів або конфліктів малої інтенсивності, які можуть переривати роботу магістральних залізничних коридорів.

Другим за впливом є фінансово-економічний ризик — недостатність чи несвоєчасність фінансування відбудови. Залежність від зовнішніх джерел дуже висока, наприклад, проєкт будівництва євроколії від Львова до кордону з ЄС на 50% фінансується грантом ЄС CEF (76 млн євро) [10]. Якщо обіцяні кошти будуть затримані або скорочені, критично важливі проєкти модернізації можуть зупинитися. За нашими оцінками, фінансові фактори формують близько 20—25% ризикового впливу.

Третя група — інституційні ризики — має дещо меншу, але теж помітну частку (близько 5—10%). Йдеться про можливі управлінські помилки, бюрократичні зволікання, непрозорість в освоєнні коштів.

Як зазначають експерти, успіх післявоєнної відбудови залізниці значною мірою залежить від реформування "Укрзалізниці" та зниження корупційних ризиків у компанії [13].

Водночас суттєвого значення набуває четверта група — технічні ризики, пов'язані зі станом і темпами оновлення виробничих активів залізничної інфраструктури. Тривала експлуатація рухомого складу, колійного господарства, систем сигналізації та енергопостачання без належної модернізації призводить до зростання аварійності, обмеження швидкостей руху та підвищення експлуатаційних витрат.

Таблиця 3. Оцінка ефективності залізничної інфраструктури України (базова та з урахуванням ризиків)

Показник ефективності	Значення для України	Порівняння (референт)
ДЕА-ефективність (базова, 2023-2025 рр.)	0,70	0,90 (Польща)
Комплексний індекс ефективності (ІЕЗІ), середнє	0,55	-
Ймовірність ІЕЗІ < 0,5	30%	-
Очікуване зниження ефективності через ризики	20-25% відносно базового	-

Джерело: складено авторами на основі [10—11].

У післявоєнний період ці ризики посилюються через поєднання бойових пошкоджень, фізичного зносу та відкладених інвестицій у відновлення основних фондів.

За оцінками модельних розрахунків, технічні фактори можуть формувати додатково близько 5—15% втрат потенційної ефективності, особливо в разі затримки програм модернізації рухомого складу та інфраструктури.

Критично важливим є перехід від відновлення за принципом "як було" до оновлення на основі сучасних технологічних стандартів, що дозволяє одночасно зменшити експлуатаційні ризики та підвищити довгострокову продуктивність галузі.

Отримані результати підтверджують гіпотезу про суттєвий негативний вплив воєнних ризиків на ефективність функціонування залізничної інфраструктури.

Комплексна оцінка показала, що навіть у відносно стабільному сценарії (без нових великих ударів) очікувана ефективність приблизно на чверть нижча, ніж могла б бути. Це свідчить про те, що плануючи відновлення, необхідно закладати резерв міцності системи та передбачати заходи мінімізації ризиків.

Зниження ефективності транспорту на 20-30% має ланцюгові наслідки для економіки — зростають логістичні витрати, втрачаються потенційні доходи від транзиту, стримується експортний потенціал. Тому інвестиції у підвищення стійкості інфраструктури можуть мати високу віддачу.

Порівняння з європейськими залізницями (Угорщина, Польща) вказує на значні резерви підвищення продуктивності української залізниці за рахунок модернізації.

Одним із ключових напрямів є технічна інтеграція в систему TEN-T — перехід на європейську ширину колії та сумісність з європейськими стандартами експлуатації.

У 2025 році відкрито першу ділянку євроколії (1435 мм) Чоп — Ужгород довжиною 22 км, що з'єднала Ужгород із залізничною мережею ЄС [10]. Очікується, що продовження цієї колії до Львова та далі на польський кордон (проєкти Скнилів — Мостиська) істотно збільшить пропускну спроможність західного коридору та зменшить операційні простой при перетині кордону.

За оцінками експертів, адаптація інфраструктури до стандартів ЄС здатна підвищити загальну ефективність залізниці щонайменше на 10—15% завдяки зростанню швидкості та обсягів перевезень. Крім того, інтеграція в TEN-T має політичний вимір — вона є передумовою успішної євроінтеграції України та сигналом для інвес-

торів, що країна відкрита до бізнесу навіть в умовах відновлення [2].

Програмні документи з відновлення транспорту наголошують також на необхідності цифровізації та розвитку інтермодальних перевезень.

Впровадження сучасних IT-рішень (єдиної електронної системи керування вантажопотоками, е-квитка для пасажирів, систем прогнозування попиту) може підвищити ефективність використання інфраструктури без значних капіталовкладень [9].

В Україні подібні проекти фактично перебувають на стадії наукового та концептуального обґрунтування, однак створення мультимодальних пасажирських перевезень розглядається як один із ключових напрямів модернізації транспортної системи у післявоєнний період.

Транспортні ХАБи у теоретичних моделях трактуються не лише як фізичні вузли, що надають пасажирам транспортні послуги, а як комплексні центри концентрації транспортних потоків, цифрового управління, логістичних сервісів і координації між різними видами транспорту з домінуючою роллю залізничної інфраструктури.

Формування таких вузлів розглядається науковцями як необхідна передумова підвищення ефективності використання транспортної інфраструктури, оскільки концентрація потоків у ключових точках дозволяє зменшити втрати часу, оптимізувати маршрути та знизити навантаження на окремі ділянки мережі.

У контексті післявоєнного відновлення це має особливе значення, оскільки дає змогу перейти від фрагментарного відновлення окремих об'єктів до формування системної просторової моделі транспортної взаємодії.

У межах такої моделі залізниця виступає базовою платформою для розвитку мультимодальних перевезень, навколо якої формуються логістичні центри, складські комплекси та сервісна інфраструктура.

Особливого значення концепція транспортних ХАБів набуває в контексті євроінтеграції, оскільки саме через вузлові точки забезпечується інтеграція національної транспортної системи до європейських логістичних коридорів.

Створення таких центрів на прикордонних територіях і в ключових промислових регіонах може забезпечити ефективніше поєднання залізничної мережі України з транспортною системою Європейського Союзу, підвищити транзитний потенціал та сприяти формуванню нової моделі просторової організації перевезень.

У цьому контексті транспортні ХАБи виступають не лише інфраструктурним, але й стратегічним інструментом економічної інтеграції, який у перспективі здатен суттєво підсилити роль України у міжнародних логістичних ланцюгах.

Важливо врахувати, що результати цього дослідження отримані на основі агрегованих даних та ряду припущень щодо розподілу ризиків.

Обмеженням є те, що DEA-аналіз виконувався на макро-рівні (для всієї системи), тоді як ефективність окремих підрозділів УЗ може відрізнятися. Для подальших досліджень перспективним є застосування мікрорівневих моделей (наприклад, оцінка ефективності окремих регіональних дирекцій УЗ або окремих видів перевезень) із врахуванням локальних ризиків.

Також доцільно дослідити сенситивність результатів до зміни параметрів ризикового середовища — зокрема, оцінити альтернативні сценарії швидкого завершення війни чи навпаки її затягування.

В цілому, запропонований підхід може бути корисним не лише для України, але й універсально застосовним для інших країн, що стикаються з викликами відбудови критичної інфраструктури після збройних конфліктів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило системоутворюючу роль залізничної інфраструктури у функціонуванні національної економіки та водночас засвідчило її суттєву вразливість до воєнних і післявоєнних ризиків. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційних підходів оцінювання продуктивності до комплексної моделі, що поєднує аналіз ефективності використання ресурсів із урахуванням імовірних втрат у нестабільному середовищі відновлення.

Запропонований комплексний підхід дозволив отримати більш реалістичну характеристику функціонування залізничної системи, визначити масштаб зниження її потенціалу та кількісно окреслити вплив ключових груп ризиків. Доведено, що навіть за відносно сприятливих умов очікуваний рівень результативності істотно поступається довоєнним орієнтирам, що потребує врахування резерву стійкості під час стратегічного планування відбудови та модернізації інфраструктури.

Обмеження дослідження пов'язані з використанням агрегованих статистичних показників і модельних припущень щодо параметрів ризикового середовища, що зумовлює доцільність подальших наукових досліджень на мікрорівні окремих сегментів залізничної системи та сценарного аналізу альтернативних траєкторій відновлення.

Перспективним напрямом є розширення методичного підходу для оцінювання стійкості критичної інфраструктури інших секторів економіки в умовах післяконфліктної трансформації.

Література:

1. Вантажні перевезення "Укрзалізниці" за рік знизилися на 8%. 28.01.2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/vantazhni-perevezennya-ukrзалізниці-za-riknizilisya-na-8-817218/> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Charkina, T., Zadoia, V., Yurchuk, O. Restoration of the transport infrastructure of Ukraine in the conditions of war: A comparative analysis of economic models and stabilisation mechanisms. *Philosophy, Economics and Law Review*. 4 (2), p 50—61. DOI: <https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-2-50>.
3. АТ "Укрзалізниця". Річна фінансова звітність. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/> (дата звернення: 04.02.2026).
4. Coelli T. J., Rao D. S. P., O'Donnell C. J., Battese G. E. *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis* — 2nd ed. Berlin. Heidelberg: Springer. 2005. 349 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/b136381>.

5. Bogetoft P., Otto L. Benchmarking with DEA, SFA, and R. New York. Springer-Verlag. 2011. 350 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7961-2>.

6. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 — December 2024. 2025. URL: <https://hdl.handle.net/10986/42908> (дата звернення: 02.02.2026).

7. Державна служба статистики України. Транспорт / офіційна статистика. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/transport> (дата звернення: 04.02.2026).

8. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine; World Bank; Government of Ukraine; European Union. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). 25.02.2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/290001-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024> (дата звернення: 02.02.2026).

9. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні. Агросвіт. 2024. № 6. С. 103—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103>.

10. Poliukh A. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-War Reconstruction Practices. Kyiv. KSE Institute. 2025. 49 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26192.21760>.

11. Eurostat. RAIL_GO_TOTAL — Goods transported by rail. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/rail_go_total (дата звернення: 04.02.2026).

12. Ukraine Facility: Council and Parliament agree on new support mechanism for Ukraine. 6 February 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/06/ukraine-facility-council-and-parliament-agree-on-new-support-mechanism-for-ukraine/> (дата звернення: 04.02.2026).

13. Kyiv School of Economics. The total amount of direct damage to Ukraine's infrastructure caused due to the war as of June 2023 exceeded \$150 billion. 2 August 2023. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-total-amount-of-direct-damage-to-ukraine-s-infrastructure-caused-due-to-the-war-as-of-june-2023-exceeded-150-billion/> (дата звернення: 04.02.2026).

14. Balesta O. Ukraine reports record number of attacks on railway infrastructure in 2025. 17 січня 2026. — URL: <https://english.nv.ua/business/ukraine-reports-130-000-damaged-rail-facilities-since-russia-s-full-scale-invasion-50576460.html> (дата звернення: 04.02.2026).

References:

1. epravda (2025), "Ukrzaliznytsia's freight transportation decreased by 8% over the year", available at: <https://epravda.com.ua/biznes/vantazhni-perevezennya-ukrzeliznici-za-rik-znizilisya-na-8-817218/> (Accessed 02.02.2026).

2. Charkina, T., Zadoia, V. and Yurchyk, O. (2024), "Restoration of the transport infrastructure of Ukraine in the conditions of war: A comparative analysis of economic models and stabilisation mechanisms", Philosophy,

Economics and Law Review, vol. 4 (2), pp. 50—61. DOI: <https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-2-50>.

3. Ukrzaliznytsia (2026), "Annual financial statements", available at: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/> (Accessed 04.02.2026).

4. Coelli, T. J., Prasada Rao, D. S., O'Donnell, C. J. and Battese, G. E. (2005), An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis, 2nd ed, Springer, Berlin. Heidelberg. DOI: <https://doi.org/10.1007/b136381>.

5. Bogetoft, P. and Otto, L. (2011), Benchmarking with DEA, SFA, and R, Springer-Verlag, New York, USA. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7961-2>.

6. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine; World Bank; Government of Ukraine; European Union (2025), "Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 — December 2024: Joint Report", available at: <https://hdl.handle.net/10986/42908> (Accessed 02.02.2026).

7. State Statistics Service of Ukraine (2026), "Transport", available at: <https://stat.gov.ua/uk/topics/transport> (Accessed 04.02.2026).

8. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine; World Bank; Government of Ukraine; European Union (2025), "Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)", available at: <https://ukraine.un.org/en/290001-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024> (Accessed 02.02.2026).

9. Charkina, T.Yu. Zadoia, V.O. and Yurchyk, O.A. (2024), "Current state and prospects for the development, restoration, and reconstruction of transport infrastructure in Ukraine", Agrosvit, vol. 6, pp. 103—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.103>.

10. Poliukh, A. (2025), Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International Post-War Reconstruction Practices, KSE Institute, Kyiv, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26192.21760>.

11. Eurostat (2026), "RAIL GO TOTAL — Goods transported by rail", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/rail_go_total (Accessed 04.02.2026).

12. European Council (2024), "Ukraine Facility: Council and Parliament agree on new support mechanism for Ukraine", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/06/ukraine-facility-council-and-parliament-agree-on-new-support-mechanism-for-ukraine/> (Accessed 04.02.2026).

13. Kyiv School of Economics (2023), "The total amount of direct damage to Ukraine's infrastructure caused due to the war as of June 2023 exceeded \$150 billion", available at: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-total-amount-of-direct-damage-to-ukraine-s-infrastructure-caused-due-to-the-war-as-of-june-2023-exceeded-150-billion/> (Accessed 04.02.2026).

14. Balesta, O. (2026), "Ukraine reports record number of attacks on railway infrastructure in 2025", available at: <https://english.nv.ua/business/ukraine-reports-130-000-damaged-rail-facilities-since-russia-s-full-scale-invasion-50576460.html> (Accessed 04.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Процеженовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Г. М. Тарасюк,
д. е. н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування,
Державний університет "Житомирська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5112-102X>
Б. С. Поплавський,
здобувач PhD, Державний університет "Житомирська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3433-8011>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.76

РОЛЬ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Tarasiuk,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Business
and Service Industry, Zhytomyr Polytechnic State University
B. Poplavskyi,
Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE STRATEGY IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті обґрунтовано, що кадрова стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, оскільки саме через рішення щодо людського капіталу реалізуються технологічна модернізація, екологізація виробництва, підвищення продуктивності праці та рівня безпеки. Доведено, що кадрова стратегія в цьому контексті виходить за межі традиційного планування чисельності та підбору персоналу. Її зміст охоплює: формування портфеля компетентностей, необхідних для реалізації технологічних і "зелених" інновацій; розвиток культури безпеки та відповідальності; забезпечення гідної праці, добробуту і залученості; управління знаннями та безперервним навчанням; соціальний діалог і партнерство зі стейкхолдерами. Узагальнено підходи до sustainable HRM і green HRM, проаналізовано вимоги міжнародних стандартів (ISO 26000, ISO 14001, ISO 45001), рамок звітності (GRI) та регуляторних тенденцій у сфері нефінансового розкриття. Запропоновано концептуальну модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії для промислового підприємства, яка передбачає: узгодження місії та цінностей і цілей сталого розвитку; побудову карти стейкхолдерів і визначення суттєвих тем; формування портфеля HR-політик і практик за трьома вимірами сталості (економічним, екологічним, соціальним); систему показників і цільових значень для моніторингу внеску персоналу у досягнення стратегічних результатів. Розроблено пропозиції щодо ключових KPI (залученість, плинність, розвиток "зелених" компетентностей, LTIFR, навчання з безпеки, участь працівників у програмах операційних поліпшень), а також управлінських інструментів (компетентнісні моделі, система безперервного навчання, програми охорони праці та добробуту, соціальний діалог, мотивація за досягнення цілей сталості). Кадрова стратегія має бути одночасно адаптивною, стійкою до шоків і трансформаційною та здатною змінювати організацію. Доведено, що інституціоналізація кадрової стратегії в контурі сталого розвитку підвищує стійкість підприємства до ризиків ринку праці, прискорює інновації та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

The article substantiates that human resource strategy is one of the key instruments for ensuring the sustainable development of industrial enterprises, since decisions related to human capital serve as the primary mechanism through which technological modernization, production greening, labor productivity growth, and safety enhancement are implemented. It is demonstrated that, in this context, human resource strategy goes beyond traditional workforce planning and personnel recruitment. Its scope encompasses the formation of a portfolio of competencies required for technological and "green" innovations; the development of a culture of safety and responsibility; the provision of decent work, employee well-being, and engagement; the management of knowledge and lifelong learning; as well as social dialogue and partnership with stakeholders. The study synthesizes approaches to sustainable HRM and green HRM, analyzes the requirements of international standards (ISO 26000, ISO 14001, ISO 45001), reporting frameworks (GRI), and regulatory trends in the field of non-financial disclosure. A conceptual model of an "ESG-embedded" human resource strategy for an industrial enterprise is proposed, which includes alignment of mission, values, and sustainable development goals; the construction of a stakeholder map and identification of material topics; the development of a portfolio of HR policies and practices across the three dimensions of sustainability (economic, environmental, and social); and a system of indicators and target values for monitoring the contribution of human resources to the achievement of strategic outcomes. The paper proposes a set of key KPIs (employee engagement, turnover, development of "green" competencies, LTIFR, safety training, employee participation in operational improvement programs) as well as managerial instruments (competency models, continuous learning systems, occupational health and well-being programs, social dialogue mechanisms, and incentive schemes linked to sustainability goals). It is argued that human resource strategy must be adaptive, resilient to shocks, and transformative, with the capacity to drive organizational change. The institutionalization of human resource strategy within the sustainable development framework is shown to enhance enterprise resilience to labor market risks, accelerate innovation, and ensure long-term competitiveness.

Ключові слова: кадрова стратегія, сталий розвиток, промислові підприємства, ESG, людський капітал, сталий менеджмент людських ресурсів, зелений менеджмент людських ресурсів, сталі HR-практики, ефективність діяльності.

Key words: human resource strategy, sustainable development, industrial enterprises, ESG, human capital, sustainable human resource management, green human resource management, sustainable HR practices, enterprise performance.

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

Для вітчизняних суб'єктів господарювання сталий розвиток визначається не лише здатністю забезпечити довгострокову стійкість через темпи зростання створення вартості, а й здатністю формувати модель соціально-відповідального бізнесу, екологічної результативності та створення безпечних умов праці. Особливої актуальності це питання набуває для України в зв'язку з потребою повоєнного відновлення, інтеграції до передового світового простору та виконання стратегій розвитку національних стратегій розвитку із забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності. Відповідальність бізнесу — підтримувати та розвивати держа-

ву, бізнес-середовище та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції [1] із забезпеченням кращої якості та безпеки навколишнього природного середовища [2]. У глобальному вимірі орієнтиром виступає Порядок денний ООН до 2030 року, що акцентує увагу на гідній праці, інноваціях, відповідальному виробництві та кліматичних діях [3]. За таких умов кадрова стратегія перетворюється на системоутворюючий інструмент: саме вона визначає, які компетентності будуть сформовані, які поведінкові моделі підтримуватимуться, як буде організована безпека та залученість працівників, а відтак чи здатне підприємство забезпечити сталий розвиток у довгій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та впровадження кадрової стратегії як інструменту забезпечення сталого розвитку промислових підприємств досліджуються такими вченими як: М. Армстронг (стратегічне управління персоналом і узгодження HR-політик із цілями бізнесу), Д. Ульріх (HR як бізнес-партнер, трансформація HR-функції та створення цінності для стейкхолдерів), Р. Шулер і С. Джексон (зв'язок HR-практик із конкурентною стратегією та поведінковими результатами працівників), Д. Гест (моделі HRM і причинно-наслідкові зв'язки між кадровими практиками та ефективністю організації), П. Боксалл і Д. Пьорселл (системний підхід до HR-архітектури, високоєфективні практики та залученість персоналу) та інші. Окремий науковий напрям становлять концепції сталого/відповідального HRM і "зелених" кадрових практик у логіці ESG: К. Енерт (sustainable HRM як баланс економічних, соціальних та екологічних цілей, довгострокова відтворюваність людського потенціалу), П. Крамар (інтеграція KCB і управління стейкхолдерами в HR-стратегію). В українському науковому дискурсі окремі аспекти стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу, продуктивної зайнятості, соціального діалогу, оплати праці та соціально відповідальних практик, що є базою кадрової стратегії промислових підприємств, висвітлювали: А. Колот, О. Грішнова, Е. Лібанова, О. Новікова, Л. Балабанова, В. Савченко, М. Семикіна, І. Петрова та інші. Водночас недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до побудови кадрової стратегії саме як інструмента досягнення цілей сталого розвитку (ESG), з визначенням вимірюваних індикаторів і механізмів інтеграції у корпоративне управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі кадрової стратегії у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств та розроблення концептуальної моделі "ESG-вбудованої" кадрової стратегії з визначенням ключових напрямів, інструментів і показників оцінювання результативності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сталій розвиток промислового підприємства доцільно розглядати як здатність підтримувати економічну результативність та конкурентоспроможність, одночасно мінімізуючи негативний вплив на довкілля й забезпечуючи соціальну справедливість і безпеку працівників. У практичній площині ці вимоги конкретизуються через міжнародні стандарти та рамки: ISO 26000 задає орієнтири соціальної відповідальності організацій [4], ISO 14001 — вимоги до системи екологічного менеджменту [5], ISO 45001 — до системи управління охороною праці й безпекою [6]. Паралельно поширюються стандарти нефінансової звітності (GRI стандарти) [7] та регуляторні вимоги до розкриття інформації про сталість, зокрема в ЄС (CSRD) [8]. У промисловості, де виробничі процеси часто пов'язані з підвищеними ризиками, енерго- та ресурсомісткістю, кадрові рішення

безпосередньо визначають як показники безпеки і якості, так і рівень інноваційності та здатність до екологічної трансформації. Сталий розвиток — це вже не модний тренд, а необхідна умова для виживання та розвитку в сучасному світі. Ця концепція передбачає збереження ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення справедливих умов для всіх учасників економічної діяльності [9]. Кадрова стратегія в цьому контексті виходить за межі традиційного планування чисельності та підбору персоналу. Її зміст охоплює: формування портфеля компетентностей, необхідних для реалізації технологічних і "зелених" інновацій; розвиток культури безпеки та відповідальності; забезпечення гідної праці, добробуту і залученості; управління знаннями та безперервним навчанням; соціальний діалог і партнерство зі стейкхолдерами.

У такій логіці HR-менеджмент виступає "інтегратором" між стратегічними пріоритетами підприємства, вимогами регуляторів/інвесторів та очікуваннями працівників і громад. У науковій літературі сформувалися щонайменше три взаємопов'язані підходи до обґрунтування ролі HR у сталості. По-перше, концепція "sustainable HRM" (сталого управління персоналом) підкреслює необхідність довгострокового відтворення людських ресурсів, балансування результатів бізнесу та добробуту працівників, а також управління парадоксами ефективності й соціальної відповідальності [10]. По-друге, роботи з сталого управління персоналом як "наступного етапу" після стратегічного HRM фокусуються на розширенні цілей управління персоналом за межі фінансових показників і на інтеграції принципів сталого розвитку в систему HR-практик [11]. По-третє, підходи "зеленого HRM" наголошують, що екологізація виробництва потребує "зелених" компетентностей, екологічно орієнтованої культури та мотивації персоналу до ресурсоефективних і безпечних практик. В українських дослідженнях окреслено проблематику сталого розвитку персоналу промислових підприємств і необхідність інноваційних механізмів розвитку компетентностей та мотивації праці [12], а також уточнено співвідношення кадрової політики та кадрової стратегії як складових системи стратегічного управління [13].

Для промислових підприємств характерними є специфічні HR-виклики: дефіцит інженерно-технічних кадрів, старіння персоналу, конкуренція за кваліфіковану робочу силу, підвищені вимоги до безпеки та психологічного стану працівників, а також потреба у цифрових і "зелених" навичках. Дослідження сучасних тенденцій HRM в Україні підкреслює зростання ролі цифровізації HR-процесів, розвитку талантів і програм добробуту в умовах кризових потрясінь та міграції [15]. Сьогодні HR навчилися адаптуватися до непередбачуваних обставин та розробляти стратегії, які забезпечують безпеку, продуктивність та добробут персоналу. Так, воєнний стан вимагає швидких змін й примушує приймати важливі рішення [17]. Отже, кадрова стратегія має бути одночасно адаптивною, стійкою до шоків і трансформаційною та здатною змінювати організацію.

За результатами досліджень можемо сформулювати концептуальну модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії, яка ґрунтується на тому, що HR-архітектура підприємства повинна бути узгоджена з трьома виміра-

Таблиця 1. Матриця інтеграції кадрової стратегії підприємства та вимірів сталості (ESG)

Вимір сталості	Фокус кадрової стратегії	Ключові інструменти	Приклади KPI
Економічний	Продуктивність і відтворення людського капіталу; інноваційність; готовність до цифрової трансформації.	Планування компетентностей; управління талантами; безперервне навчання; lean/kaizen; управління знаннями.	Виробіток/люд.-год; частка посад із профілями компетентностей; годин навчання на працівника; кількість поліпшень/працівника.
Екологічний	Формування «зелених» компетентностей; культура ощадливого використання ресурсів; відповідальна поведінка.	Навчання з екології та енергоефективності; «зелений» онбординг; мотивація за еко-результати; участь у еко-проектах.	Частка персоналу, навченого еко-модулям; кількість еко-ідей; показники енергоефективності на зміну/дільницю.
Соціальний	Безпека праці, добробут і залученість; справедливість; соціальний діалог; розвиток громад.	Системи OHS (ISO 45001); програми wellbeing; внутрішні комунікації; опитування залученості; колективні угоди.	LTIFR/TRIR; рівень прогулів; eNPS/залученість; плинність; частка працівників із індивідуальними планами розвитку.

Джерело: складено автором за результатами досліджень.

ми сталості — економічним, екологічним і соціальним та інтегрована у систему корпоративного управління. Модель включає шість послідовних етапів:

1. Діагностика вихідного стану: аудит кадрового потенціалу, аналіз ризиків ринку праці, оцінка культури безпеки та екологічної зрілості, визначення критичних компетентностей для ключових виробничих процесів.

2. Складання карти стейкхолдерів і визначення основних фокусів: очікування працівників, профспілок, місцевих громад та інших стейкхолдерів; формування переліку ESG-пріоритетів.

3. Постановка цілей і планування показників: декомпозиція стратегічних цілей сталого розвитку на HR-цілі (цілі з безпеки, розвитку компетентностей, залученості, рівності можливостей, продуктивності тощо) з визначенням KPI та цільових значень.

4. Проектування HR-політик і практик: добір інструментів за ключовими напрямками — планування, добір і адаптація, навчання, мотивація, оцінювання результативності, охорона праці, розвиток лідерства, управління змінами.

5. Імплементація і зміни: запуск програм (концепція "нуль травматизму", корпоративна академія навчання, програми екологічної грамотності та підходи бережливого управління й безперервного вдосконалення (Lean/Kaizen)), переналаштування системи винагороди та комунікацій, підготовка лідерів середньої ланки як агентів змін.

6. Моніторинг, звітність і вдосконалення: регулярний аналіз KPI, внутрішні та зовнішні аудити, підготовка нефінансової звітності, коригування цілей та інструментів.

Ключова ідея моделі полягає в інтеграції ESG-цілей через усі HR-процеси (табл. 1).

Наприклад, екологічні цілі (зниження викидів, ресурсоефективність, поводження з відходами) потребують визначення переліку "зелених" компетентностей для технологів, енергетиків, ремонтних служб, операторів обладнання; включення відповідних модулів у навчальні програми; підтримки поведінкових змін через комунікації та мотивацію. Соціальні цілі (гідна праця, недискримінація, розвиток, добробут) вимагають політик рівних можливостей, прозорих процедур оцінювання і розвитку, програм психологічної підтримки та залучення. Економічна стійкість забезпечується через підвищення продуктивності, управління знаннями та розвиток інноваційної поведінки персоналу.

Система показників повинна бути пов'язана із зовнішніми рамками розкриття інформації (GRI, CSRD) та рекомендаціями відповідального ведення бізнесу (OECD Guidelines), що охоплюють, зокрема, зайнятість і трудові відносини, права людини, охорону довкілля та прозорість [7—9]. Для промислових підприємств доцільно формувати "каскад" KPI: корпоративний рівень (стратегічні цілі), рівень бізнес-процесів (операційні цілі), рівень команд (поведінкові індикатори). Це дозволяє перевести сталий розвиток із декларацій у керовані щоденні практики.

Окремої уваги потребує мотиваційний блок. Практика показує, що інтеграція ESG у систему винагороди (змінна частина оплати, премії за безпечну поведінку, бонуси за енергоощадні ініціативи, визнання лідерів змін) підсилює відповідальність та залученість персоналу. Дослідження мотивації персоналу в ESG-концепції підкреслює важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорості критеріїв та комунікації цілей сталості [14]. Водночас мотивація має бути підкріплена справедливими процедурами, розвитком ком-

петентностей і довірою до керівництва; інакше вона перетворюється на формальність.

У виробничій сфері критичним елементом кадрової стратегії є управління охороною праці та культурою безпеки. Підхід "zero harm" (нульова толерантність до травматизму) має бути підтриманий: навчанням і регулярними інструктажами; системою спостережень за безпечною поведінкою; аналізом небезпечних подій і корінних причин; залученням працівників до ідентифікації ризиків; лідерством керівників на робочих місцях. У цьому сенсі стандарти ISO 45001 задають логіку системного управління ризиками та постійного поліпшення [6].

Реалізація кадрової стратегії для сталого розвитку потребує належної організаційної інфраструктури: комітету з ESG/сталого розвитку (за участю HR), визначення ролей і відповідальності, інтеграції показників сталості у систему управління ефективністю (Balanced Scorecard/OKR), цифрових HR-аналітик для відстеження ризиків плинності та дефіциту компетентностей. Результативність змін зростає, якщо HR-процеси є прозорими, а дані — доступними для керівників на різних рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що кадрова стратегія виступає одним із ключових механізмів досягнення цілей сталого розвитку промислових підприємств. Її роль полягає в узгодженні потреб технологічної та екологічної трансформації з можливостями людського капіталу, у формуванні культури безпеки й відповідальності, у забезпеченні гідної праці та розвитку компетентностей. Запропонована модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії дозволяє структурувати процеси інтеграції ESG у HR-архітектуру та перейти від декларативних підходів до керованих програм із вимірюваними KPI. Перспективами подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої моделі на матеріалах промислових підприємств різних галузей, розроблення методики кількісного оцінювання внеску HR-практик у екологічні та соціальні результати, а також моделювання зв'язку між ESG-орієнтованою кадровою стратегією і фінансовою стійкістю підприємства.

Література:

1. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015> (дата звернення: 30.01.2026).
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (дата звернення: 26.01.2026).
3. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. United Nations, 2015. URL: <https://www.un.org/en/>

development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

4. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 02.02.2026).

5. ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 01.02.2026).

6. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (дата звернення: 01.02.2026).

7. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 30.01.2026).

8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting // Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 04.02.2026).

9. Тарасюк О. В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі // Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 317—325. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-317-325>.

10. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.

11. Kramar R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? // The International Journal of Human Resource Management. 2014. Vol. 25, No. 8. P. 1069—1089. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.

12. Зайцев В. С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 206—214. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-206-214](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-206-214).

13. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440—443. URL: <https://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).

14. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG-концепції // Економічний простір. 2025. № 199. С. 249—254. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>.

15. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliynyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine // Human Resources Management and Services. 2025. Vol. 7, No. 3. Article 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.

16. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on->

responsible-business-conduct_a0b49990.html (дата звернення: 04.02.2026).

17. Іванова Е. Воєнний HR-досвід: як його реалізувати під час війни та після перемоги. 2023. URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/voyennij-hr-dosvid-yak-jogo-realizovuvati-pid-chas-vijni-ta-pislya-peremogi/> (дата звернення: 26.01.2026).

References:

1. President of Ukraine. (2015), Decree "On the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015> (Accessed 30 Jan 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (Accessed 30 Jan 2026).

3. United Nations General Assembly. (2015), "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)", United Nations, available at: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (Accessed 30 Jan 2026).

4. International Organization for Standardization. (2010), "ISO 26000: Guidance on social responsibility" available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed 30 Jan 2026).

5. International Organization for Standardization. (2015), "ISO 14001: Environmental management systems — Requirements with guidance for use", available at: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (Accessed 30 Jan 2026).

6. International Organization for Standardization. (2018), "ISO 45001: Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use", available at: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (Accessed 30 Jan 2026).

7. Global Reporting Initiative. (2021), "GRI Standards", available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (Accessed 30 Jan 2026).

8. European Parliament & Council of the European Union. (2022), "Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Accessed 30 Jan 2026).

9. Tarasiuk, O. V. (2024), "Change management in ensuring sustainable development of food industry enterprises", Business Inform, vol. (12), pp. 317—325. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-317-325>

10. Ehnert, I. (2009), Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Physica-Verlag, Heidelberg.

11. Kramar, R. (2014), "Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?", The International Journal of Human Resource Management, vol. 25 (8), pp. 1069—1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

12. Zaitsev, V. S. (2019), "Sustainable development of personnel of industrial enterprises: problems and solutions", Economic Herald of the Donbas, vol. 2 (56), pp. 206—214. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-206-214](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-206-214)

13. Marchenko, V. M., & Khondoka, V. A. (2017), "Personnel policy and personnel strategy of the enterprise", Global and National Problems of Economy, vol. (20), pp. 440—443, available at: <https://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (Accessed 30 Jan 2026).

14. Pokrovska, N. M., & Skrypnyk, T. V. (2025), "Personnel motivation in the ESG concept", Economic Space, vol. (199), pp. 249—254. <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>

15. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., Oliynyk, I., & Shevchenko, S. (2025), "Features and trends in the development of HR management in Ukraine", Human Resources Management and Services, vol. 7 (3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>

16. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023), "OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html (Accessed 30 Jan 2026).

17. Ivanova, E. (2023), "Wartime HR experience: how to implement it during the war and after victory", Englishdom Blog, available at: <https://www.englishdom.com/ua/blog/voyennij-hr-dosvid-yak-jogo-realizovuvati-pid-chas-vijni-ta-pislya-peremogi/> (Accessed 30 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Прорецензовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

К. С. Шапошников,
д. е. н., професор, Заслужений діяч науки і техніки України,
віцепрезидент з наукової роботи та міжнародних зв'язків,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-9934>
А. В. Марараш,
аспірант, ЗВО "Міжнародний університет бізнесу і права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5039-0522>
М. В. Корбут,
аспірант, ЗВО "Міжнародний університет бізнесу і права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6746-7141>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.82

РОЛЬ BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

К. Shaposhnykov,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,
Vice President for Research and International Relations, HEI "University of Future Transformation"
А. Mararash,
PhD Student, International University of Business and Law
М. Korbut,
PhD Student, International University of Business and Law

THE ROLE OF BIG DATA IN PREDICTING CONSUMER BEHAVIOR AND OPTIMIZING MARKETING DECISIONS

У статті досліджено роль технологій Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів та оптимізації маркетингових рішень. Розкрито суть Big Data, їх ключові характеристики та значення для сучасного цифрового маркетингу. Проаналізовано останні дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, що підтверджують зростання впливу Big Data на формування персоналізованих маркетингових стратегій, управління клієнтським досвідом та підвищення ефективності рекламних кампаній. Виокремлено основні етапи використання Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів — від збору та інтеграції інформації до сегментації аудиторії та побудови прогнозних моделей. Обґрунтовано, як отримані результати аналітики сприяють прийняттю оптимізованих маркетингових рішень щодо персоналізації реклами, динамічного ціноутворення, ефективного розподілу бюджету, управління асортиментом і автоматизації маркетингових процесів. Визначено ключові проблеми та бар'єри впровадження Big Data в українських компаніях.

The rapid development of digital technologies and the increasing volume of data generated in various sectors of the economy, particularly in marketing activities, create opportunities for their effective use. In the current competitive environment, companies require efficient tools to

understand consumer behavior, predict their needs, and make personalized marketing decisions. Big Data technologies have become a key resource that allows for the analysis of large, heterogeneous, and rapidly changing data sets, opening new possibilities for optimizing marketing strategies. This article examines the essence and main characteristics of Big Data, their significance for digital marketing, and describes the key stages of using Big Data to forecast consumer behavior. An analysis of recent scientific research by both domestic and international authors is conducted, confirming the growing role of Big Data in forming personalized marketing approaches, improving the accuracy of forecasts, and managing customer experience. Special attention is given to the practical aspects of Big Data implementation: creating detailed customer profiles, forecasting future purchases, identifying market trends, and predicting customer churn. Based on these data, the process of making optimized marketing decisions is justified, including advertising personalization, dynamic pricing, rational distribution of advertising budgets, product assortment optimization, and marketing process automation. The article also addresses challenges associated with the implementation of Big Data analytics in Ukrainian companies, including data quality issues, technical and organizational barriers, as well as legal and regulatory aspects of personal data protection. Prospective directions for further research are identified, including the integration of artificial intelligence, improvement of forecasting models, and the development of methodological recommendations for more effective use of Big Data in marketing. Thus, the results of the study have practical significance for both business and the scientific community, contributing to a deeper understanding of the role of Big Data in shaping modern marketing strategies and decision-making processes that enhance the competitiveness of enterprises.

Ключові слова: Big Data, поведінка споживачів, прогнозування, маркетингові рішення, персоналізація, цифровий маркетинг, аналітика даних.

Key words: Big Data, consumer behavior, forecasting, marketing decisions, personalization, digital marketing, data analytics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих вподобань та постійним зростанням обсягів доступної інформації. У цих умовах традиційні методи аналізу споживацької поведінки — опитування, фокус-групи, статистичні моделі — втрачають ефективність, оскільки не дозволяють оперативно обробляти великі, різномірні та швидкозмінні масиви даних. Компанії потребують інструментів, які здатні не лише фіксувати минулу поведінку клієнтів, а й прогнозувати їх майбутні дії, інтереси та наміри. Водночас споживачі залишають значний цифровий слід: дані про перегляди сайтів, покупки, активність у соціальних мережах, геолокацію, реакції на рекламу та взаємодію з брендом. Ці дані є цінним ресурсом, однак їх обсяг і складність потребують застосування технологій Big Data, що дозволяють виявляти приховані закономірності та будувати точні моделі поведінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема інтеграції технологій Big Data у маркетинг та прогнозування поведінки споживачів активно досліджується як закордонними, так і українськими вченими. Зарубіжні дослідження підкреслюють важливість

Big Data для побудови моделей прогнозування поведінки споживачів. Так, Н. Liu зазначає, що аналітика Big Data є ключовим засобом для розуміння структури ринку, моделей покупок і поведінкових характеристик клієнтів, що дозволяє компаніям приймати обґрунтовані маркетингові рішення [1]. Дослідження S. Qi демонструє, що сучасні моделі на основі Big Data забезпечують ширше охоплення параметрів для прогнозування порівняно з традиційним підходом, що дозволяє підвищити точність оцінок та ефективність маркетингових стратегій [2]. L. Theodorakopoulos і A. Theodoropoulou показують, що Big Data має потенціал істотно змінити підходи до цифрового маркетингу, оскільки дозволяє глибше аналізувати споживчі вподобання та моделювати їхню поведінку [3].

Що стосується вітчизняних наукових публікацій, українські дослідники також звертають увагу на значущість Big Data у маркетинговому аналізі. Зокрема, Є. В. Гнітецький розглядає Big Data як важливий чинник переходу до персоналізованого маркетингу та підвищення результативності маркетингових рішень за допомогою аналізу великих масивів даних [4]. С. Легенчук, Т. Завалій зосереджують увагу на можливостях і проблемах використання Big Data саме для маркетингової аналітики та обґрунтовують, що Big Data сприяють удос-

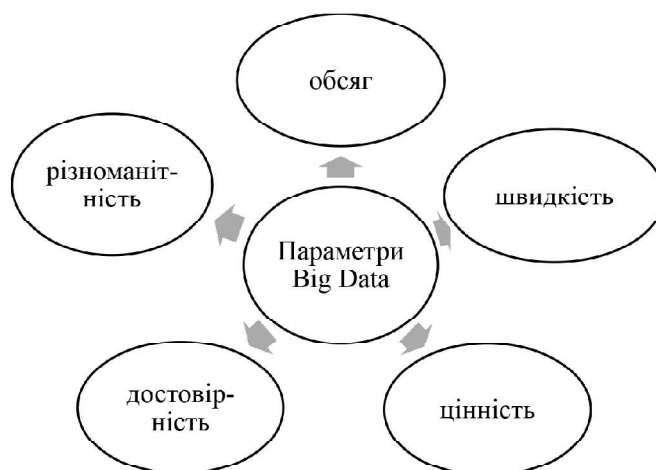


Рис. 1. Параметри, що характеризують Big Data

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16].

коналенню управління клієнтським досвідом, оптимізації бюджету та підвищенню якості прогнозової аналітики, але також вказують на технологічні та організаційні перешкоди [5]. М. Літвиненко, К. Бородкіна проводять емпіричний аналіз використання Big Data у маркетингових рішеннях українських компаній (наприклад, Київстар, Fozzy Group та UPG), що підтверджує практичну значущість великих даних для сегментації аудиторії та персоналізації пропозицій [6]. Також О. Вовчанська, Л. Іванова висвітлюють практику застосування Big Data у стратегічному маркетингу українського ритейлу, демонструючи, що дані використовуються не лише для прогнозування попиту, а й для адаптації стратегій комунікації та підвищення конкурентоспроможності на регіональному ринку [7].

Загалом аналіз досліджень показує, що сучасні наукові публікації підтверджують високий потенціал Big Data для прогнозування поведінки споживачів у різних секторах економіки та окреслюють проблеми й виклики для українських компаній у впровадженні Big Data-аналітики. Однак, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної інтеграції інструментів Big Data у процес прийняття маркетингових рішень, узгодження прогнозних моделей із реальними поведінковими патернами споживачів, а також оцінювання ефективності впроваджених рішень у довгостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі технологій Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів та обґрунтування їх впливу на процес прийняття маркетингових рішень. Для досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати суть і ключові характеристики Big Data у контексті сучасного маркетингу; визначити можливості Big Data для створення детальних профілів споживачів та побудови прогнозних моделей їх поведінки; розкрити етапи застосування Big Data у процесі прогнозування та оцінити їх практичне значення для бізнесу; дослідити як аналітика Big Data оптимізує маркетингові рішення, зокрема щодо персоналізації, ціноутворення, управління бюджетом та асортиментом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному цифровому світі обсяг інформації зростає надзвичайно швидкими темпами. Щодня мільярди користувачів залишають дані у мережі — від звичайних пошукових запитів і переглядів сторінок до онлайн-платежів, реакцій у соціальних мережах та даних з мобільних пристроїв. Традиційні методи збирання й аналізу інформації вже не справляються з такою кількістю й швидкістю надходження даних. Саме тому виникає поняття Big Data — великі дані, що включають у себе не лише масштабні масиви інформації, а й широкий спектр її типів та складні процеси обробки. Big Data є основою сучасної аналітики та дозволяє компаніям отримувати точні, глибокі й актуальні інсайти про ринки, споживачів і загальні тенденції. Їх важливість зростає разом із розвитком цифрових технологій та потребою бізнесу приймати швидкі, обґрунтовані рішення (рис. 1).

До великих даних належать інформаційні потоки з різних джерел — соціальних мереж, онлайн-магазинів, камер спостереження, сенсорів, мобільних додатків. Обсяг Big Data настільки великий, що їх неможливо зберігати та обробляти за допомогою традиційних баз даних. Компанії використовують спеціальні платформи — такі як Hadoop, Spark чи хмарні дата-центри — які дозволяють працювати з даними у промислових масштабах. Великий обсяг забезпечує можливість виявляти закономірності, які були б непомітними на невеликих вибірках. Дослідження підкреслюють, що Big Data дозволяє бізнесу аналізувати величезні масиви інформації з різних джерел (соцмережі, покупки, кліки, пошук) для прогнозування майбутніх дій споживачів, що недоступно традиційним методам. Це дає можливість робити маркетингові рішення максимально точними та гнучкими. L. Theodorakopoulos, A. Theodoropoulou підтверджують, що Big Data надає глибокі інсайти про переваги, поведінкові патерни та тенденції покупок, що є основою для ефективних маркетингових стратегій [3].

Швидкість створення, передавання та оброблення даних — дані надходять у режимі реального часу: реакції на пости у соцмережах, онлайн-транзакції, GPS-сигнали, кліки на вебсайтах. Бізнесу важливо не лише зібрати дані, а й миттєво їх обробити, щоб вчасно ухва-

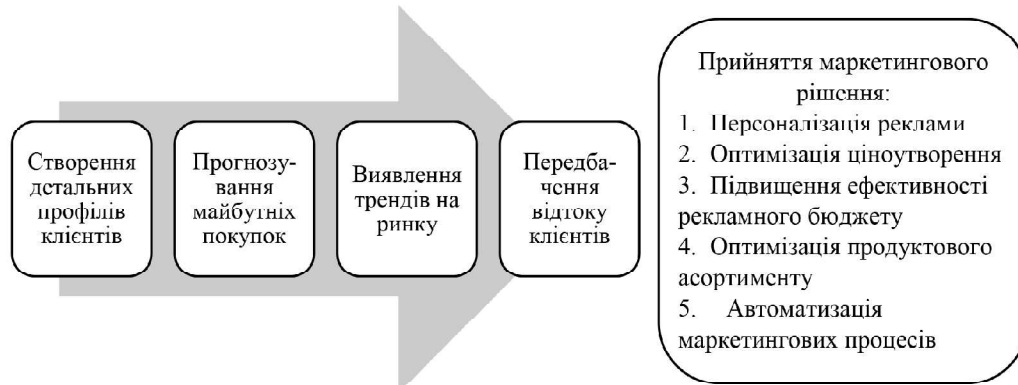


Рис. 2. Етапи застосування Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів при прийнятті маркетингових рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9; 15; 16].

лити рішення — наприклад, показати персоналізовану рекламу чи визначити шахрайську операцію. У. Ну зазначає, що аналіз Big Data має перевагу над традиційними техніками через масштаб, швидкість і глибину інформації, що дає змогу отримувати більш точні та актуальні прогнози поведінки споживачів [10].

Різноманітність даних означає, що Big Data включають дуже багато типів інформації. Це можуть бути структуровані дані (таблиці, бази даних); напівструктуровані (XML, JSON-файли); неструктуровані (відео, зображення, голос, тести, дописи у соцмережах). Комбінація таких різних форматів робить аналіз значно складнішим, але й відкриває ширші можливості для розуміння споживацької поведінки. Наприклад, компанія може аналізувати слова користувача у відгуках, перегляди відео на YouTube та кліки на сайті одночасно. R. Shynkarenko доводить, що комбінація Big Data та штучного інтелекту дозволяє підвищувати точність прогнозів поведінки споживачів у сфері електронної комерції, що сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами та оптимізації маркетингових рішень [11].

Достовірність означає надійність і якість даних. Величезні масиви інформації часто містять помилки, дублікати, шум, фейкові дані або непослідовності. Якщо ці дані не очистити, аналітичні результати будуть неточними або навіть хибними. Тому важливо застосовувати спеціальні методи очищення, валідації і фільтрації даних. Компанії використовують алгоритми машинного навчання для визначення неправдивої інформації, а також інструменти ETL (Extract-Transform-Load) для перетворення даних у коректний формат. Big Data аналіз значно підвищує точність прогнозів поведінки споживачів, бо враховує великий обсяг параметрів, ніж традиційні моделі. Аналіз даних допомагає точно передбачити не лише що споживач купить, а й коли та чому. У. Zhang описує, що Big Data допомагає виявляти закономірності у поведінці клієнтів, що сприяє побудові моделей прогнозування їх майбутніх рішень [12]. N. Vegum стверджує, що використання Big Data аналізу підвищує точність прогнозів поведінки клієнтів у роздрібній торгівлі, дозволяє ефективно сегментувати споживачів та визначати їхні вподобання з високою достовірністю (85—90%) у прогнозних моделях [13]. У дослідженні G. Karpushkin робить акцент на тому, що аналіз даних користувачів може слугувати основою для побудови мо-

делей прогнозу поведінки у роздрібному маркетингу й дозволяє адаптувати пропозиції до реальних потреб споживачів [14].

Цінність — це найважливіша характеристика Big Data. Дані самі по собі не мають значення, якщо їх не перетворити на корисні інсайти. Справжня цінність великих даних полягає у можливості підвищувати ефективність бізнесу: прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати витрати, вдосконалювати маркетингові кампанії, виявляти приховані закономірності. Цінність Big Data проявляється тоді, коли вони допомагають ухвалювати точні рішення та створювати конкурентні переваги.

Використання Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів складається з кількох важливих етапів, кожен з яких сприяє прийняттю більш ефективних та обґрунтованих маркетингових рішень (рис. 2).

На початковому етапі компанії збирають і аналізують великі обсяги даних про поведінку користувачів — історію покупок, активність у соціальних мережах, взаємодію з рекламними повідомленнями, геолокацію, інтереси та життєві звички. Завдяки Big Data формуються складні, багатовимірні профілі клієнтів, які містять не лише базові дані (вік, стать, місце проживання), а й психологічні та поведінкові характеристики. Цей етап дозволяє точніше сегментувати аудиторію; створювати персоналізовані рекомендації; визначати реальні потреби кожного користувача. Створені профілі клієнтів є фундаментом для подальшого прогнозного аналізу.

Наступним етапом є побудова моделей прогнозування. На основі аналізу минулих дій споживачів Big Data дозволяє визначити можливі майбутні сценарії поведінки. Алгоритми машинного навчання враховують сотні параметрів — частоту покупок, сезонність, реакції на акції, історію переглядів — і прогнозують: які товари найбільш ймовірно придбає клієнт у майбутньому; коли саме він може здійснити покупку; як можуть змінюватися його інтереси та уподобання. Цей етап дає можливість бізнесу підготувати індивідуальні пропозиції або налаштувати автоматичні рекомендаційні системи.

Коли індивідуальна поведінка клієнтів уже спрогнозована, компанії переходять до аналізу загальної картини ринку. Big Data дає змогу визначати макротренди шляхом аналізу великих інформаційних потоків: реакцій у соціальних мережах, статистики запитів, змін у по-

ведінці великих груп користувачів. На цьому етапі виявляються нові тенденції, які тільки починають формуватися; проводиться прогноз попиту на різні категорії товарів; компанії можуть швидше реагувати на зміни, ніж конкуренти. Раннє виявлення трендів допомагає бізнесу ефективно адаптувати асортимент, ціноутворення та рекламні кампанії.

Останній важливий етап використання Big Data — прогнозування ймовірності того, що клієнт перестане користуватися послугами компанії. Алгоритми аналізують такі сигнали, як зменшення активності, зміна частоти покупок, негативні відгуки, взаємодія з конкурентами, що дозволяє визначити коли існує ризик відтоку клієнта; які причини стоять за цією поведінкою; які заходи можуть утримати клієнта (знижки, програми лояльності, персональний сервіс). Завдяки цьому компанії не просто прогнозують втрати, а й активно запобігають їм.

Етапи застосування Big Data у прогнозуванні поведінки споживачів утворюють цілісну систему, що охоплює збір та аналіз даних, моделювання майбутніх покупок, виявлення тенденцій на ринку та боротьбу з відтоком клієнтів. Кожен з них відіграє важливу роль у формуванні точних, гнучких та персоналізованих маркетингових рішень, що підвищують ефективність бізнесу та зміцнюють зв'язок зі споживачами.

Після проходження основних етапів аналізу Big Data — створення профілів клієнтів, прогнозування їхньої поведінки, виявлення трендів та передбачення відтоку — компанія отримує цілісне та глибоке розуміння аудиторії. Це дозволяє перейти до найважливішого етапу — прийняття оптимізованих маркетингових рішень. На основі отриманих даних бізнес може більш точно налаштувати рекламні кампанії, коригувати ціни, оптимізувати продуктовий портфель і підвищувати ефективність бюджетів. Big Data трансформує маркетинг із інтуїтивної діяльності на науково обґрунтований процес, у якому кожне рішення спирається на факти, поведінкові моделі й прогнози.

Ключовими напрямками, у яких Big Data найбільше впливають на якість маркетингових рішень, є:

1. Персоналізація реклами — Big Data дозволяє точніше визначити інтереси, потреби та наміри кожного окремого користувача. На основі зібраних даних рекламні системи формують індивідуальні оголошення, які максимально відповідають конкретному сегменту або навіть конкретній людині, що підвищує релевантність реклами, ймовірність взаємодії з нею, конверсію у покупку. Завдяки аналізу поведінки в реальному часі система може адаптувати зміст реклами — наприклад, показувати товар, який користувач щойно шукав, або пропонувати знижку на категорію, що цікавить його найчастіше. Таким чином маркетинг стає точним та індивідуальним.

2. Оптимізація ціноутворення — Big Data дозволяє впроваджувати динамічні цінові моделі, за яких ціна змінюється залежно від ситуації на ринку та поведінки покупців. Компанія може враховувати актуальний попит і пропозицію; активність конкурентів; сезонність; індивідуальні характеристики клієнтів (частота покупок, лояльність, середній чек). Такий підхід допомагає не лише збільшувати прибуток, а й робити ціну більш спра-

ведливою та обґрунтованою для кожного сегмента. Наприклад, активному покупцю можна запропонувати знижку, а товар із високим попитом тимчасово подорожчає.

3. Підвищення ефективності рекламного бюджету — завдяки Big Data маркетологи отримують точну інформацію про ефективність різних каналів: соціальних мереж, пошукової реклами, email-розсилок, банерної реклами. Аналітика показує які платформи приносять найбільше продажів; які кампанії працюють найкраще; які витрати є нераціональними. Це дає змогу перерозподілити бюджет так, щоб уникати зайвих витрат і зосереджувати ресурси там, де вони приносять найбільший результат. Така оптимізація підвищує рентабельність інвестицій у маркетинг.

4. Оптимізація продуктового асортименту — Big Data дозволяють аналізувати популярність товарів, моделі попиту та поведінку різних сегментів клієнтів, що допомагає визначати товари-лідери; виявляти позиції, що не користуються попитом; прогнозувати зміни в уподобаннях; планувати асортимент на майбутні сезони. Компанія може уникати зайвих складських витрат, швидко вводити нові позиції та вилучати непопулярні. Також Big Data допомагає формувати асортимент під конкретні регіони або цільові групи.

5. Автоматизація маркетингових процесів завдяки алгоритмам машинного навчання та штучного інтелекту включає: автоматичне налаштування рекламних кампаній у залежності від поведінки користувачів; визначення найкращого часу для надсилання листів або пуш-повідомлень — коли клієнти найімовірніше зреагують; генерацію персональних рекомендацій, які кожному користувачу пропонують те, що найбільше відповідає його інтересам. Автоматизація підвищує точність, зменшує людський фактор і дозволяє маркетологам зосередитися на стратегічних задачах, а не рутинній роботі.

Таким чином, Big Data забезпечує маркетинг точними даними, на основі яких компанії приймають більш ефективні, персоналізовані та економічно вигідні рішення. Завдяки цьому бізнес підвищує конкурентоспроможність, а споживач отримує кращий, зручніший і більш індивідуалізований досвід.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, Big Data відіграють ключову роль у формуванні сучасних підходів до аналізу та прогнозування поведінки споживачів. Завдяки здатності обробляти великі обсяги різноманітної інформації в реальному часі, Big Data дозволяють компаніям глибоко розуміти індивідуальні потреби клієнтів, виявляти тенденції ринку, прогнозувати майбутні покупки та своєчасно реагувати на ризики відтоку. Інтеграція Big Data у маркетингові стратегії забезпечує можливість переходу від інтуїтивних рішень до науково обґрунтованих моделей управління взаєминами з клієнтами.

Етапи роботи з Big Data — від створення детальних профілів споживачів до їх сегментації та прогнозного аналізу — формують основу для прийняття оптимізованих маркетингових рішень. Ці рішення включають персоналізацію рекламних повідомлень, впровадження

динамічного ціноутворення, ефективний розподіл рекламного бюджету, оптимізацію товарного асортименту та автоматизацію маркетингових процесів. Усе це дозволяє підвищувати ефективність бізнесу, зміцнювати конкурентні переваги та формувати більш цінний клієнтський досвід.

Попри значний прогрес застосування Big Data в маркетингу має й певні виклики — питання конфіденційності даних, потреба у високій якості інформації, складність технологічної інфраструктури та необхідність залучення кваліфікованих фахівців. Проте тенденції цифрової трансформації свідчать, що роль Big Data у маркетингу зростатиме й надалі.

Отже, Big Data має значний потенціал для подальшого розвитку маркетингових технологій. Їх використання дозволить компаніям приймати ще точніші та більш персоналізовані рішення, формувати ефективні комунікації зі споживачами та забезпечувати сталий розвиток на конкурентному ринку. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є вивчення етичних аспектів використання Big Data, зокрема захисту персональних даних та прозорості алгоритмів, дослідження впливу Big Data на розвиток омніканального маркетингу та побудову безшовного клієнтського досвіду.

Література:

1. Liu H. Consumer Behavior Prediction in the Big Data Era: a Comparison Analysis. 2022 International Conference on Economics, Mathematical Finance and Risk Management. 2023. Vol. 38. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.3826>
2. Qi S. Research on Consumer Behavior Prediction Model Based on Big Data Analysis. World Journal of Innovation and Modern Technology. 2025. Vol. 8. № 3. [https://doi.org/10.53469/wjimt.2025.08\(03\).04](https://doi.org/10.53469/wjimt.2025.08(03).04)
3. Theodorakopoulos L., Theodoropoulou A. Leveraging Big Data Analytics for Understanding Consumer Behavior in Digital Marketing: A Systematic Review. Human Behavior and Emerging Technologies. 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3641502>
4. Гнітецький Є. В. Big Data в маркетингу: орієнтація на споживача. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2017. № 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108730>
5. Легенчук С. Ф., Завалій Т. О. Big Data в маркетинговій аналітиці: можливості та проблеми використання. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. № 1 (54). С. 52—58. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1\(54\)-52-58](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1(54)-52-58)
6. Літвиненко М., Бородкіна К. Використання Big Data та аналітики у маркетингових рішеннях вітчизняних компаній. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". 2025. № 1. С. 101—105. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.-2025.1.101>
7. Вовчанська О., Іванова Л. Аналітика Big Data у стратегічному маркетингу: практика українських роздрібних компаній // Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 31 жовт. 2025 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. С. 257—259. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53839>
8. Жаворонок А. В., Кричун П. Г., Корбут М. В. Цифрові інструменти брендингу у формуванні споживчої лояльності та підвищенні вартості бренду. Ефективна економіка. 2025. Вип. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.60%20>
9. Сєргієв Є. О., Жаворонок А. В. Дефініція бренд: парадигма її розвитку та перспективи в Україні. Vedecky pokrok na rozmezi tisicileti. 2010. 5. С. 45—51.
10. Zhang Y. Demonstration of Bigdata Analysis Implementation in Predicting Consumer Behavior. International Conference on Economics, Mathematical Finance and Risk Management. 2023. Vol. 38. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.3825>
11. Begum N. Big Data Analytics and Its Impact on Customer Behavior Prediction in Retail Businesses. Pacific Journal of Business Innovation and Strategy. 2024. № 1(1). P. 49—59. <https://doi.org/10.70818/pjbis.2024.-v01i01.017>
12. Karpushkin G. Predicting Consumer Behavior Based on Big Data of User-Generated Online Content in Retail Marketing. Global Journal of Flexible Systems Management. 2024. Vol. 25. Issue 1. № 9. P. 163—178. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00372-5>
13. Shynkarenko R. Using Big Data and ai to predict consumer behaviour in e-commerce. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2025. № 44. P. 115—127. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1549>
14. Hu Y. Comparison of the State-of-art Big Data Analysis and Conventional Prediction for Consumer Behavior. BCP Business & Management. 2023. P. 1672—1680. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.-v38i.3951>
15. Shlapak A., Zhavoronok A., Vdovenko N., Bilousov O., Horban D. & Krylov D. The impact of digital technologies and artificial intelligence on the management of socioeconomic processes in the context of sustainable development. RISUS — Journal on Innovation and Sustainability, 2025. Vol. 16 (2). P. 180—193. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193>
16. Zhavoronok A., Filypova S., Tochylna Yu., Ozarko K., Neykov S., & Krylov D. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2025. Vol. 103(9). P. 3945-3958. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf>

References:

1. Liu, H. (2023), "Consumer Behavior Prediction in the Big Data Era: a Comparison Analysis", International Conference on Economics, Mathematical Finance and Risk Management, vol. 38. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.3826>
2. Qi, S. (2025), "Research on Consumer Behavior Prediction Model Based on Big Data Analysis", World Journal of Innovation and Modern Technology, vol. 8, no. 3. [https://doi.org/10.53469/wjimt.2025.08\(03\).04](https://doi.org/10.53469/wjimt.2025.08(03).04)
3. Theodorakopoulos, L. and Theodoropoulou, A. (2024), "Leveraging Big Data Analytics for Understanding Consumer Behavior in Digital Marketing: A Systematic

Review", Human Behavior and Emerging Technologies. <https://doi.org/10.1155/2024/3641502>

4. Hnietzkyi, Ye.V. (2017), "Big Data in Marketing: Customer Orientation", Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108730>

5. Lehrenchuk, S.F. and Zavaliy, T.O. (2023), "Big Data in Marketing Analytics: Opportunities and Challenges of Usage", Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis, vol. 1 (54), pp. 52—58. [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1\(54\)-52-58](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-1(54)-52-58)

6. Lytvynenko, M. and Borodkina, K. (2025), "Using Big Data and Analytics in Marketing Decisions of Domestic Companies", Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", vol. 1, pp. 101—105. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.1.101>

7. Vovchanska, O. and Ivanova, L. (2025), "Big Data Analytics in Strategic Marketing: Practice of Ukrainian Retail Companies", Suchasni tekhnolohii komertsii noi diialnosti i lohistyky: zb. materialiv V Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf [Modern Technologies of Commercial Activity and Logistics: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Internet Conference], Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National Economic University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine, pp. 257—259, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53839>

8. Zhavoronok, A. V., Krychun, P. H. and Korbut, M. V. (2025), "Digital branding tools in forming consumer loyalty and increasing brand value", Effective Economy, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.60%20>

9. Sergiev, Ye. O. and Zhavoronok, A. V. (2010), "Brand definition: paradigm of its development and prospects in Ukraine", Vedecky pokrok na rozmezi tiscileti, vol. 5, pp. 45—51.

10. Zhang, Y. (2023), "Demonstration of Bigdata Analysis Implementation in Predicting Consumer Behavior", International Conference on Economics, Mathematical Finance and Risk Management, vol. 38. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.3825>

11. Begum, N. (2024), "Big Data Analytics and Its Impact on Customer Behavior Prediction in Retail Businesses", Pacific Journal of Business Innovation and Strategy, vol. 1 (1), pp. 49—59. <https://doi.org/10.70818/pjbis.2024.v01i01.017>

12. Karpushkin, G. (2024), "Predicting Consumer Behavior Based on Big Data of User-Generated Online Content in Retail Marketing", Global Journal of Flexible Systems Management, vol. 25, issue 1, no. 9, pp. 163—178. DOI: 10.1007/s40171-024-00372-5

13. Shynkarenko, R. (2025), "Using Big Data and AI to Predict Consumer Behaviour in E-commerce", Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, vol. 44, pp. 115—127, available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1549> (Accessed 25 Jan 2026).

14. Hu, Y. (2023), "Comparison of the State-of-art Big Data Analysis and Conventional Prediction for Consumer Behavior", BCP Business & Management, pp. 1672—1680. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.3951>

15. Shlapak, A., Zhavoronok, A., Vdovenko, N., Bilousov, O., Horban, D., and Krylov, D. (2025), "The

impact of digital technologies and artificial intelligence on the management of socioeconomic processes in the context of sustainable development", RISUS — Journal on Innovation and Sustainability, vol. 16 (2), pp. 180—193. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p180-193>

16. Zhavoronok, A., Filyppova, S., Tochylna, Yu., Ozarko, K., Neykov, S., and Krylov, D. (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, vol. 103 (9), pp. 3945—3958, available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103-No9/29Vol103No9.pdf>

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

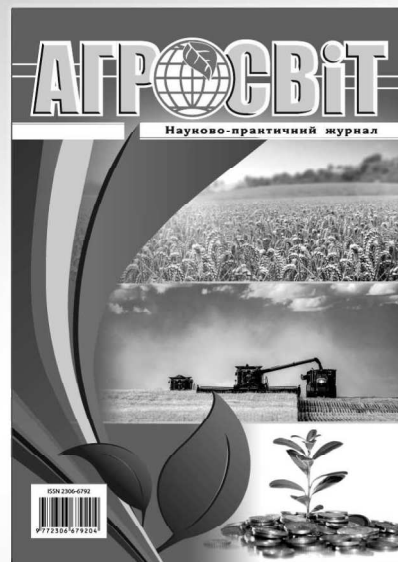
Процеcеновано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

С. В. Шишковський,
д. е. н., доцент, доцент кафедри управління проектами,
Національний університет "Львівська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7996-1298>
В. І. Киричук,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4535-3413>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.89

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМАНДИ ПРОЄКТУ В ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ

S. Shyshkovskyi,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Project Management, Lviv Polytechnic National University
V. Kyrychuk,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

THEORETICAL APPROACHES TO PROJECT TEAM DEVELOPMENT MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES

У статті узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві з урахуванням специфіки цифрового середовища, знаннєво-інтенсивного характеру праці та високої динаміки проєктної діяльності. Обґрунтовано доцільність переходу від традиційного розуміння команди як стабільної організаційної одиниці до її трактування як динамічної соціотехнічної системи, розвиток якої є самостійним об'єктом управління. Проаналізовано ключові наукові підходи до розвитку команд, зокрема стадійні моделі, концепції міжфункціональної інтеграції, управління віртуальними та розподіленими командами, а також сучасні agile-підходи. Показано, що ефективне управління розвитком команди в ІТ-проєктах передбачає поєднання групової динаміки, координації експертизи, командного навчання, психологічної безпеки та розвитку цифрових компетентностей. Визначено практичну цінність отриманих результатів для формування управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення адаптивності та результативності проєктних команд.

The article examines the evolution and substantive content of theoretical approaches to managing the development of a project team in an IT enterprise under conditions of digitalization, the knowledge-intensive nature of work, high uncertainty of project outcomes, and the widespread use of agile management methodologies. It is substantiated that the traditional interpretation of a team as a relatively stable organizational unit is insufficient to explain the specifics of IT projects, within which a team functions as a dynamic sociotechnical system whose development requires purposeful managerial influence.

Key scientific approaches to team development are analyzed, ranging from stage-based models of small group development and concepts of cross-functional integration and cultural coordination mechanisms to contemporary theories of virtual, distributed, and scaled agile teams. It is demonstrated that, in modern conditions, the development of a project team in an IT enterprise should be interpreted as a multilevel process that combines group dynamics, coordination of expertise, team learning, the formation of shared mental models, psychological safety, and the development of digital competencies.

The study further develops the argument for a transition from linear models of team maturity to context-sensitive approaches that take into account team distribution, communication asynchronicity, architectures of interteam coordination, and the functioning of knowledge networks. Based on a systematic review of scholarly sources, the essential characteristics of managing project team development in an IT enterprise are generalized, and the dominant objects of management, typical managerial mechanisms, and criteria for assessing the effectiveness of team development within major theoretical approaches are identified. The practical significance of the obtained results lies in forming a conceptual foundation for the development of diagnostic tools and management practices for project team development in IT enterprises, considering the dynamics of the project environment and the requirements of long-term adaptability.

Ключові слова: теоретичний підхід, управління, розвиток, команда, проєкт, IT-підприємство.
Key words: theoretical approach, management, development, team, project, IT enterprise.

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

Проблематика управління розвитком команди проєкту на IT-підприємстві сформувалася на перетині кількох наукових напрямів, зокрема теорії організацій, соціальної психології малих груп, проєктного менеджменту та досліджень інформаційних систем. Специфіка IT-проєктів, що проявляється у високій невизначеності результатів, знаннево-інтенсивному характері праці, швидкій зміні вимог і зростаючій ролі цифрової взаємодії, зумовила необхідність переосмислення класичних уявлень про команду як відносно стабільну організаційну одиницю. У цьому контексті команда проєкту починає розглядатися як динамічна система, розвиток якої є самостійним об'єктом управління.

Наукові дослідження, присвячені розвитку команд, еволюціонували від універсальних моделей групової динаміки до концепцій, що враховують проєктний контекст, роль знань, технологічну опосередкованість комунікацій і механізми самоорганізації. Для IT-підприємств така еволюція має принципове значення, оскільки ефективність команди визначається не стільки формальним розподілом функцій, скільки здатністю до колективного навчання, адаптації, координації експертизи та підтримання внутрішньої цілісності в умовах постійних змін. Це зумовлює потребу у комплексному аналізі теоретичних підходів, які пояснюють розвиток команд у часовому, когнітивному, поведінковому та організаційному вимірах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літературних джерел за проблематикою управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві показав, що наукові дослідження зосереджуються на еволюції уявлень про команду як об'єкт управління в умовах зростання складності проєктної діяльності, цифровізації та поширення гнучких методологій. Базові теоретичні положення розвитку команди сформовані у межах стадійного підходу, відповідно до якого команда проходить послідовні фази розвитку, а управлінський вплив полягає у забезпеченні керованого переходу між ними та формуванні ефективних норм взаємодії [1]. Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із процесним підходом, у межах якого командні процеси розглядаються у часовій логіці життєвого циклу проєкту, що дозволяє інтегрувати управління розвитком команди в систему проєктного менеджменту [4].

Значний масив досліджень присвячено питанням координації експертизи та знанневої взаємодії в командах розробки програмного забезпечення, де ефективність команди визначається здатністю поєднувати спеціалізовані знання без створення організаційних "вузьких місць" [3]. У цьому контексті команда розглядається як цілісна система колективної взаємодії, а її розвиток — як процес нарощування якості командної роботи та спільних практик [9]. Окремий напрям досліджень стосується управління розвитком віртуальних і розподілених команд, характерних для сучасних IT-підприємств. У цих роботах обґрунтовано ключову роль довіри, дисципліни комунікацій і цифрових механізмів

координації як умов стабільного розвитку команд у середовищі асинхронної взаємодії [2]. Узагальнюючі праці з проблематики ефективності команд підкреслюють необхідність інтеграції соціально-психологічних, організаційних і когнітивних чинників у процесі управління розвитком команд [6; 10].

Суттєвий внесок у розвиток теорії зробили дослідження, присвячені agile-підходам в управлінні IT-проєктами. У цих роботах команда трактується як самоорганізована система, розвиток якої відбувається через навчання, рефлексію та адаптацію практик у межах ітераційного циклу [7]. Водночас наголошується на визначальній ролі психологічної безпеки як соціально-психологічної умови розвитку команд та ефективного командного навчання [8]. Подальші дослідження зосереджуються на проблемах масштабування agile та узгодження розвитку окремих команд з організаційними механізмами координації [11], а також на процесах засвоєння та адаптації agile-практик у конкретному організаційному контексті [12].

Узагальнення результатів наведених досліджень свідчить про те, що управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві розглядається переважно крізь призму окремих аспектів — стадій групової динаміки, процесів координації, командної взаємодії, психологічних умов або гнучких методологій. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції цих підходів у цілісну управлінську логіку, орієнтовану на динаміку проєктного середовища та багаторівневий характер розвитку команд. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування комплексних теоретичних підходів до управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві з урахуванням взаємодії процесних, когнітивних, соціально-психологічних та організаційних чинників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних підходів до управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві, а також обґрунтування ключових об'єктів і напрямів управлінського впливу на розвиток команд з урахуванням специфіки цифрового середовища, знаннево-інтенсивного характеру праці та використання гнучких методологій управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Критичний аналіз наукових публікацій, присвячених командній взаємодії, лідерству, психологічній безпеці, agile-практикам і цифровій координації, дає змогу простежити трансформацію теоретичних уявлень про управління розвитком команди проєкту на IT-підприємстві. Подальший аналіз літературних джерел здійснюється у хронологічній та концептуальній логіці, з акцентом на внесок конкретних авторів у формування сучасних підходів до управління розвитком проєктних команд.

Так, базові уявлення про розвиток команди були закладені В. W. Tuckman та М. А. С. Jensen [1], які сформулювали стадійну модель розвитку малої групи, що стала вихідною теоретичною рамкою для подальших досліджень команд у проєктному середовищі. Ця модель, попри її універсальний характер, створила мето-

дологічне підґрунтя для аналізу трансформацій команд у часі, що є принципово важливим для IT-проєктів з їх високою динамікою змін.

Перехід до проблематики віртуальності та просто-рової розподіленості команд пов'язаний з роботами S. L. Jarvenpaa та D. E. Leidner [2], у яких довіра була обґрунтована як ключовий нематеріальний ресурс глобальних віртуальних команд. Цю лінію продовжили S. Faraj та L. Sproull [3], акцентувавши увагу на координації експертних знань у командах розробки програмного забезпечення, що безпосередньо пов'язує командну динаміку з інтелектуальною складністю IT-проєктів. Теоретичну систематизацію командних процесів здійснили М. А. Marks, J. E. Mathieu та S. J. Zaccaro [4], запропонувавши часово орієнтовану таксономію, яка дозволяє інтегрувати управління розвитком команди у життєвий цикл проєкту.

Важливий концептуальний зсув від індивідуальної ефективності до колективної результативності здійснив J. R. Hackman [8], який довів зв'язок між якістю командної взаємодії та успіхом інноваційних проєктів. Ці положення були інституціоналізовані у фундаментальній монографії, де команда розглядається як система, розвиток якої потребує цілеспрямованого управлінського дизайну [5].

Метатеоретичне узагальнення підходів до ефективності команд здійснили S. W. J. Kozlowski та D. R. Ilgen [6], які інтегрували соціально-психологічні, організаційні та когнітивні компоненти командного розвитку і концептуалізували багатовимірність віртуальності, що дозволило адаптувати теорію команд до умов глобальних IT-проєктів. У контексті IT-проєктів принциповий внесок зробили N. B. Moe, T. Dingsoyr та T. Dyba [7], які запропонували модель agile-команди як самоорганізованої системи. Ці ідеї емпірично пов'язали рівень гнучкості розробки з організаційними умовами.

Емпіричне "приземлення" теоретичних уявлень про розвиток команди в IT-проєктах набуває чітких контурів у роботі Y. Lindsjorn, D. I. K. Sjoberg, T. Dingsoyr, G. R. Bergersen та T. Dyba [9], де категорія "якість командної роботи" визначається як вимірювана категорія, здатна пояснювати варіативність результатів програмних проєктів. Цінність цього внеску полягає в тому, що автори фактично переводять дискусію з рівня декларативних тверджень про важливість "командності" на рівень конкретних параметрів взаємодії, які можуть бути об'єктом управління розвитком команди на IT-підприємстві.

Для теорії управління розвитком команди принциповим є те, що "успіх" у їх логіці не зводиться до абстрактної ефективності, а пов'язується з проєктними результатами розробки, що відкриває можливість вибудовувати причинно-наслідкові ланцюги між управлінськими практиками, станом командних процесів і підсумковою результативністю. Разом із тим така емпірична конкретизація виявляє методологічне обмеження, характерне для значної частини робіт про IT-команди: зафіксовані асоціації між показниками взаємодії і результатами не завжди гарантують однозначність причинності, оскільки на показники успіху можуть впливати складність продукту, зрілість інженерних практик, архітектурні рішення, розподіленість команди та контекст організації. Саме тому практична інтерпретація висновків [9] для управління розвитком команди по-

Таблиця 1. Сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві в межах основних теоретичних підходів

Теоретичні підходи	Сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в ІТ-підприємстві	Домінантні фокуси управління
Стадійний підхід розвитку малої групи	Розвиток трактується як фазовий процес; управління полягає у керуваному переході між фазами через норми взаємодії та роботу з конфліктами	Фази розвитку, норми, групова динаміка
Міжфункціональна інтеграція і культурні механізми	Розвиток забезпечується якістю горизонтальних зв'язків і культурних практик узгодження	Інтеграція, узгодження цілей, культура
Віртуальні та розподілені команди, довіра як ресурс	Розвиток залежить від відтворення довіри та зниження комунікаційних втрат у цифрових каналах	Довіра, синхронізація, прозорість
Координація експертизи і знання спеціалізація	Розвиток означає здатність знаходити й комбінувати експертизу без створення вузьких місць	Координація експертизи, знання
Процесний, часово орієнтований підхід і динамічне лідерство	Розвиток команди описується через еволюцію процесів у часі; лідерство як механізм координації	Процеси, зворотний зв'язок, лідерство
Якість командної роботи як чинник успіху	Розвиток задається вимірюваними параметрами взаємодії, що пояснюють результативність проєктів	Командна якість, дисципліна взаємодії
Команда як об'єкт управлінського дизайну	Розвиток забезпечується через налаштування умов, ресурсів, рамок автономії та дизайну роботи	Дизайн умов роботи, рамки автономії
Метатеоретичний підхід до ефективності команд	Розвиток як інтеграція структури, процесів, станів і контексту на багатьох рівнях	Багаторівнева узгодженість
Когнітивні механізми та імпліцитна координація	Розвиток команди пов'язаний зі спільним розумінням і здатністю координуватися без надлишкових узгоджень	Спільні ментальні моделі
Командне навчання як ядро розвитку	Розвиток команди як накопичення досвіду, рефлексія та зміна практик під тиском змін	Навчання, адаптація, рефлексія
Agile-команда як самоорганізована система	Розвиток як еволюція ролей, автономії і колективної відповідальності	Самоорганізація, ролі
Agile як організаційна трансформація і масштабування	Розвиток команд залежить від архітектури координації та децентралізації в організації	Міжкомандна архітектура, прозорість
Agile як редизайн праці і мотиваційна основа	Розвиток пов'язується з автономією, залученістю і стійкістю праці команди	Дизайн праці, мотивація
Міжкомандні знання мережі	Розвиток окремої команди залежить від включеності у знання мережі та потоки експертизи	Мережі знань, залежності
Глобально розподілені agile-команди	Розвиток як адаптація процесів до асинхронності і культурної різноманітності	Синхронізація, узгодженість, довіра
Психологічна безпека як умова розвитку	Розвиток залежить від можливості безпечно обговорювати помилки та конфлікти при збереженні вимогливості	Психологічні умови взаємодії
Засвоєння agile-практик і організаційне навчання	Розвиток як процес засвоєння, адаптації і кодифікації практик у конкретному контексті	Засвоєння практик, локальні норми
Координація у великомасштабних agile-системах	Розвиток команд залежить від системи формальних і неформальних координаційних механізмів	Управління залежностями, узгодження
Цифрові компетентності команд	Розвиток включає колективну здатність працювати з інструментами і потоками інформації	Цифрова співпраця, інформаційні потоки
Цифрова стійкість команд	Розвиток як здатність зберігати результативність під збоями та шоками	Стійкість, відновлюваність
Соціотехнічний підхід до agile-трансформацій	Розвиток команд як результат конфігурації «люди–процеси–технології»	Соціотехнічна узгодженість
Agile-зрілість як контекстно зумовлений процес	Розвиток відбувається асинхронно за вимірами і залежить від контексту	Профіль зрілості, контекст

Джерело: сформовано на основі [1–12].

требує переходу від ідеї "покращення взаємодії загалом" до побудови керованих механізмів, які стабілізують ключові компоненти командної якості: правила координації, узгодження очікувань, обмін знаннями, конструктивне вирішення конфліктів, а також дисципліну комунікацій у межах ітераційного циклу.

Логічним продовженням цього емпіричного напруження є узагальнене бачення J. E. Mathieu, P. T. Gallagher, M. A. Domingo та E. A. Klock [10], у якому команда трактується як складна динамічна система, а ефективність розглядається через призму мінливих конфігурацій процесів, станів та контекстних умов. Їх внесок у розвиток теми управління розвитком проєктної команди на ІТ-підприємстві полягає в теоретичній "перебудові оптики": команда описується не як сума індивідуальних компетентностей і не як раз і назавжди задана структура, а як система, що змінюється під впливом завдань, темпу поставок, технологічної невизначеності та зовнішніх залежно-

стей. Для ІТ-проєктів це має прикладне значення, оскільки знімає спокуску шукати універсальний "рецепт" розвитку команди і натомість підштовхує до управління портфелем командних здібностей, які мають різну вагу на різних етапах: здатність швидко інтегрувати нові знання, підтримувати узгоджене розуміння вимог, синхронізувати експертизу між ролями, утримувати продуктивні норми взаємодії під тиском дедлайнів. Водночас узагальнювальний характер створює ризик надмірної концептуальної широти, коли теоретичні категорії стають важкими для безпосереднього вимірювання та управлінської діагностики без додаткової операціоналізації.

Розвиток теоретичних уявлень про управління командами ІТ-проєктів на наступному етапі пов'язаний із переходом від локальних agile-практик до їх масштабування на рівень організації, що ґрунтовно проаналізовано D. K. Rigby, J. Sutherland та A. Noble [11]. У цій роботі agile розглядається вже не як набір інструментів

Таблиця 2. Об'єкти, механізми та критерії оцінювання управління розвитком команди проекту в ІТ-підприємстві

Теоретичні підходи	Домінантні об'єкти управління	Типові управлінські механізми розвитку	Типові критерії оцінювання результатів розвитку
Стадійний підхід розвитку малої групи	Стадія розвитку, норми, конфлікти	Діагностика стадії; нормування взаємодії; фасилітація переходів	Швидкість переходу у продуктивність; стабільність норм
Міжфункціональна інтеграція і культурні механізми	Горизонтальні зв'язки, інтеграція	Узгодження цілей; кросфункціональні інтерфейси; спільні ритуали	Зменшення затримок; зростання узгодженості
Віртуальні та розподілені команди, довіра	Довіра, комунікаційна дисципліна	Регламенти каналів; ритм синхронізацій; спільні артефакти	Стабільність довіри; зниження втрат смислів
Координація експертизи і знання	Експертиза і доступ до неї	Карти знань; менторство; ревізю; парне програмування	Зменшення залежності від ключових осіб; якість рішень
Процесний, часово орієнтований підхід	Командні процеси в часі	Ітераційне планування; ретроспективи; фасилітація координації	Регулярність зворотного зв'язку; стабільність виконання
Якість командної роботи як чинник успіху	Командна взаємодія як метрика	Стандарти взаємодії; правила координації; управління конфліктами	Показники взаємодії; дефекти; переробки
Команда як об'єкт управлінського дизайну	Умови і рамки автономії	Ресурсне забезпечення; чіткість мети; дизайн ролей	Відтворюваність результатів; зниження бар'єрів
Метатеоретичний підхід	Структура–процеси–стані–контекст	Багаторівнева діагностика; узгодження стимулів і контексту	Комплексна ефективність; адаптивність
Когнітивні механізми та імпліцитна координація	Спільні ментальні моделі	Узгодження термінів; спільне моделювання; архітектурні практики	Узгодженість інтерпретацій; швидкість координації
Командне навчання	Навчальні цикли і рефлексія	Ретроспективи; зворотний зв'язок; практики навчання	Темп навчання; якість корекцій практик
Agile-команда як самоорганізація	Ролі, автономія, відповідальність	Backlog-менеджмент; короткі ітерації; самоорганізаційні ролі	Темп поставок; якість продукту; автономність
Agile як масштабування	Організаційні механізми координації	Перебудова рішень; портфельні механізми; прозорість	Керованість програм; узгодженість пріоритетів
Agile як редизайн праці	Дизайн праці, навантаження	Управління навантаженням; автономія в межах цілей	Залученість; утримання кадрів; стабільність
Міжкомандні знання мережі	Потоки експертизи між командами	Спільноти практики; обмін експертами; міжкомандні синхронізації	Швидкість доступу до знань; зменшення силосів
Глобально розподілені agile-команди	Асинхронність і узгодженість	Синхронні «вікна»; правила асинхронності; спільні артефакти	Стабільність виконання між локаціями
Психологічна безпека	Соціально-психологічні умови	Норми зворотного зв'язку; безпечна критика; фасилітація	Якість навчання з помилок; зниження замовчувань
Засвоєння agile-практик	Процес адаптації практик	Пілотування; ітераційні корекції; кодифікація досвіду	Стабільність практик; передбачуваність
Координація у масштабі	Архітектура залежностей	Scrum-of-Scrums; інтеграційні події; управління залежностями	Зниження затримок; узгодженість пріоритетів
Цифрові компетентності	Колективна цифрова співпраця	Навчання інструментам; стандарти артефактів; правила інформації	Зменшення інформаційних втрат; якість артефактів
Цифрова стійкість	Відновлюваність і резерви	Резервування знань; сценарії відновлення; антистрес практики	Час відновлення; стабільність якості
Соціотехнічний підхід	Узгодженість «люди–процеси–технології»	Управління змінами; узгодження інструментів і практик	Стійкість змін; зменшення розривів
Agile-зрілість як профіль	Контекстний профіль зрілості	Контекстна діагностика; вибіркові інтервенції	Відповідність контексту; стійкість результатів

Джерело: сформовано на основі [1—12].

управління окремою командою, а як логіка організаційної трансформації, у межах якої розвиток команд стає похідним від змін у структурі прийняття рішень, системі відповідальності та механізмах координації. Важливим для теми управління розвитком команди є те, що автори фактично знімають протиставлення між "командним" і "організаційним" рівнями управління, показуючи, що здатність команд до самоорганізації, навчання та адаптації безпосередньо залежить від того, наскільки організація загалом підтримує швидкі зворотні зв'язки, децентралізацію влади та прозорість цілей. Разом із тим у цій концепції розвиток команди подається радше як наслідок правильно налаштованої організаційної архітектури, ніж

як самостійний об'єкт цілеспрямованого управління, що обмежує можливості її використання для діагностики внутрішніх процесів команд на мікрорівні.

Зв'язок між розвитком команди та організаційним навчанням у контексті реального використання agile-практик розкрили X. Wang, K. Conboy та M. Pikkarainen [12]. Їх внесок важливий тим, що agile-практики трактуються не як стабільний набір "правильних" процедур, а як такі, що проходять стадії засвоєння, адаптації та переінтерпретації відповідно до контексту організації і конкретної команди. З погляду управління розвитком команди це означає, що ефективність не визначається самим фактом застосування Scrum чи Kanban, а якістю

інтеграції практик у повсякденну роботу, рівнем узгодженості цих практик з архітектурою продукту, структурою залежностей, компетентністю учасників і стилем лідерства. Це дозволяє перейти від спрощеної логіки "впровадили agile — команда стала ефективнішою" до більш реалістичної логіки, де розвиток команди розуміється як процес накопичення і кодифікації досвіду, формування локальних норм і створення механізмів зворотного зв'язку, які забезпечують відтворюваність результату.

У сукупності роботи [10—12] формують цілісний теоретичний підхід, у межах якого розвиток команди проєкту на IT-підприємстві розглядається як адаптація соціотехнічної системи до умов розподіленості, як забезпечення психологічних умов навчання та як процес організаційного засвоєння управлінських практик. Такий підхід демонструє обмеженість "технологічного оптимізму" щодо цифрових інструментів координації, підкреслює центральну роль людського фактора та окреслює напрями подальших досліджень, пов'язані з визначенням механізмів управління, що забезпечують одночасно стійкість, навчання й результативність глобально розподілених agile-команд IT-підприємств.

Вивчення літературних джерел дозволяє сформулювати сутнісні ознаки управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві (табл. 1).

Аналіз сутнісних ознак управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві дає змогу узагальнити еволюцію наукових підходів до розуміння команди як об'єкта управлінського впливу та показати поступове ускладнення цього об'єкта під впливом цифровізації, зростання знанневої складової праці й масштабування проєктної діяльності. Узагальнені підходи демонструють, що розвиток команди перестає трактуватися як лінійний процес нарощування індивідуальних компетентностей і дедалі більше інтерпретується як динамічна конфігурація групових процесів, когнітивних механізмів, соціально-психологічних умов і організаційного контексту. У межах ранніх підходів фокус управління концентрується на стабільності групової динаміки, нормах взаємодії та ролі лідерства, що відображає прагнення забезпечити керований перехід команди до стабільної продуктивності. Подальші концепції зсувають акцент у бік міжфункціональної інтеграції, координації експертизи та формування довіри, що є критично важливим для IT-проєктів із високою складністю продукту та розподіленістю учасників.

Зміст табл. 1 також засвідчує, що у сучасних підходах розвиток команди пов'язується не лише з внутрішньою взаємодією, а й з її включеністю у ширші знаннєві та координаційні мережі, здатністю функціонувати в масштабованих agile-системах і підтримувати стійкість у цифровому середовищі. Це означає, що команда проєкту розглядається як відкрита соціотехнічна система, розвиток якої залежить від узгодженості процесів, технологій і культурних практик. Таким чином, табл. 1 дозволяє концептуально окреслити поле управління розвитком команди в IT-підприємстві, виділяючи домінантні фокуси управлінського впливу залежно від теоретичного підходу та етапу еволюції наукових уявлень.

Логічним продовженням цього аналізу є перехід до інструментально-управлінського виміру, відображеного у табл. 2, в якій сутнісні ознаки підходів трансформуються в конкретні об'єкти управління, механізми впливу та критерії оцінювання результатів розвитку команди.

Дані табл. 2 демонструють, що сучасне управління розвитком команди в IT-проєктах має багаторівневий характер і поєднує інтервенції на рівні процесів, ролей, знань, цифрових компетентностей і міжкомандної координації. Управлінські механізми дедалі частіше ґрунтуються на ітеративних циклах зворотного зв'язку, фасилітації взаємодії, налаштуванні рамок автономії та підтримці колективного навчання. Критерії оцінювання результатів розвитку також зазнають трансформації, оскільки поряд із показниками продуктивності і якості продукту зростає значущість таких характеристик, як стійкість взаємодії, передбачуваність виконання, здатність до відновлення після збоїв і збереження узгодженості в умовах змін.

Таким чином, розгляд табл. 1 і 2 дозволяє сформувати цілісне уявлення про управління розвитком команди проєкту в IT-підприємстві як комплексний процес, що поєднує концептуальні підходи і практичні механізми реалізації. Сутнісні ознаки, виділені у табл. 1, задають теоретичні рамки аналізу, тоді як табл. 2 конкретизує, яким чином ці рамки можуть бути реалізовані в управлінській практиці через відповідні об'єкти впливу, інструменти та показники результативності. У підсумку це дозволяє розглядати управління розвитком команди не як разову управлінську дію, а як безперервний, контекстно зумовлений процес, орієнтований на забезпечення адаптивності, стійкості та результативності IT-проєктів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз засвідчив еволюцію наукових уявлень про команду від трактування її як відносно стабільної організаційної одиниці до розуміння як динамічної соціотехнічної системи, розвиток якої є самостійним об'єктом управлінського впливу. В умовах IT-проєктів ключовими детермінантами розвитку команди виступають процеси координації експертизи, якості командної взаємодії, психологічні умови навчання, а також здатність до адаптації та самоорганізації в межах гнучких методологій управління.

Систематизація теоретичних підходів показала, що управління розвитком команди в IT-підприємстві має багатовимірний характер і не може бути зведене до окремих управлінських інструментів або універсальних моделей командної зрілості. Натомість воно потребує інтеграції стабільних, процесних, когнітивних, соціально-психологічних та організаційних підходів з урахуванням динаміки проєктного середовища, розподіленості команд і масштабування agile-практик. Отримані результати дозволили окреслити домінантні об'єкти управління розвитком команди, типові механізми управлінського впливу та критерії оцінювання результативності розвитку команд у сучасних IT-проєктах. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі пов'язані з поглибленням емпіричних досліджень механізмів управління розвитком команд у різних конфігураціях IT-проєктів, зокрема у глобально розподілених і великомасштабних agile-середовищах.

Література:

1. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small-group development revisited // *Group and Organization*

Studies. 1977. Vol. 2, № 4. P. 419—427. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960117700200404>

2. Jarvenpaa S. L., Leidner D. E. Communication and trust in global virtual teams // Organization Science. 1999. Vol. 10, № 6. P. 791—815. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.6.791>

3. Faraj S., Sproull L. Coordinating expertise in software development teams // Management Science. 2000. Vol. 46, № 12. P. 1554—1568. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>

4. Marks M. A., Mathieu J. E., Zaccaro S. J. A temporally based framework and taxonomy of team processes // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26, № 3. P. 356—376. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2001.4845785>

5. Hackman J. R. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

6. Kozlowski S. W. J., Ilgen D. R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams // Psychological Science in the Public Interest. 2006. Vol. 7, № 3. P. 77—124. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

7. Moe N. B., Dingsoyr T., Dyba T. A teamwork model for understanding an agile team // Information and Software Technology. 2010. Vol. 52, № 5. P. 480-491. URL: <http://hdl.handle.net/11250/2430479>

8. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol. 1. P. 23—43. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

9. Lindsjorn Y., Sjöberg D. I. K., Dingsoyr T., Bergersen G. R., Dyba T. Teamwork quality and project success in software development // Journal of Systems and Software. 2016. Vol. 122. P. 274—286. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.09.028>

10. Mathieu J. E., Gallagher P. T., Domingo M. A., Klock E. A. Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2019. Vol. 6. P. 17—46. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>

11. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at scale // Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, № 3. P. 88—96. URL: <https://www.econbiz.de/Record/agile-at-scale-how-to-go-from-a-few-teams-to-hundreds-rigby-darrell/10011879673>

12. Wang X., Conboy K., Pikkarainen M. Assimilation of agile practices in use // Information Systems Journal. 2012. Vol. 22, № 6. P. 435—455. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00393.x>

References:

1. Tuckman, B.W. and Jensen, M.A.C. (1977), "Stages of small-group development revisited", Group and Organization Studies, vol. 2, no. 4, pp. 419—427, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960117700200404> (Accessed 03 January 2026).

2. Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999), "Communication and trust in global virtual teams", Organization Science, vol. 10, no. 6, pp. 791—815, available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.6.791> (Accessed 06 January 2026).

3. Faraj, S. and Sproull, L. (2000), "Coordinating expertise in software development teams", Management Science, vol. 46, no. 12, pp. 1554—1568, available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072> (Accessed 09 January 2026).

4. Marks, M.A., Mathieu, J.E. and Zaccaro, S.J. (2001), "A temporally based framework and taxonomy of team processes", Academy of Management Review, vol. 26, no. 3, pp. 356—376, available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2001.4845785> (Accessed 13 January 2026).

5. Hackman, J.R. (2002), Leading teams: Setting the stage for great performances, Harvard Business School Press, Boston, USA.

6. Kozlowski, S.W.J. and Ilgen, D.R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams", Psychological Science in the Public Interest, vol. 7, no. 3, pp. 77—124, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x> (Accessed 17 January 2026).

7. Moe, N.B., Dingsoyr, T. and Dyba, T. (2010), "A teamwork model for understanding an agile team", Information and Software Technology, vol. 52, no. 5, pp. 480-491, available at: <http://hdl.handle.net/11250/2430479> (Accessed 21 January 2026).

8. Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014), "Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 1, pp. 23—43, available at: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305> (Accessed 25 January 2026).

9. Lindsjorn, Y., Sjöberg, D.I.K., Dingsoyr, T., Bergersen, G.R. and Dyba, T. (2016), "Teamwork quality and project success in software development", Journal of Systems and Software, vol. 122, pp. 274—286, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.09.028> (Accessed 28 January 2026).

10. Mathieu, J.E., Gallagher, P.T., Domingo, M.A. and Klock, E.A. (2019), "Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research", Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 6, pp. 17—46, available at: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106> (Accessed 30 January 2026).

11. Rigby, D.K., Sutherland, J. and Noble, A. (2020), "Agile at scale", Harvard Business Review, vol. 98, no. 3, pp. 88—96, available at: <https://www.econbiz.de/Record/agile-at-scale-how-to-go-from-a-few-teams-to-hundreds-rigby-darrell/10011879673> (Accessed 01 February 2026).

12. Wang, X., Conboy, K. and Pikkarainen, M. (2012), "Assimilation of agile practices in use", Information Systems Journal, vol. 22, no. 6, pp. 435—455, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00393.x> (Accessed 03 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Процецензовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

І. П. Ситник,

д. е. н., професорка, завідувачка кафедри економічної теорії,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3906-770X>

І. В. Арапов,

незалежний дослідник, засновник освітньої платформи arapov.trade

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0430-778X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.96

ПСИХОЛОГІЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ: КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ РОЗДРІБНИХ ТРЕЙДЕРІВ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ

I. Sytnyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic Theory, National University of Food Technologies

I. Arapov,

Independent Researcher, Founder of educational platform arapov.trade

PSYCHOLOGY OF INVESTMENT DECISIONS: COGNITIVE BIASES OF RETAIL TRADERS IN FINANCIAL MARKETS

У статті проведено комплексний аналіз психологічних аспектів прийняття інвестиційних рішень роздрібними трейдерами на фінансових ринках. На основі систематизації сучасних досліджень у галузі поведінкових фінансів проаналізовано основні когнітивні упередження, що впливають на торгову поведінку індивідуальних інвесторів: ефект диспозиції, надмірну впевненість, ілюзію контролю, упередження підтвердження та ефект якоря. Розглянуто головних "ворогів" трейдера — страх, жадібність, надію та тільт (від англ. tilt — емоційний зрив, втрата самоконтролю), а також емоційні пастки: ейфорію, відчай, FOMO (від англ. Fear Of Missing Out — страх упущеної можливості). Встановлено, що когнітивні упередження призводять до систематичних помилок у торгових рішеннях, знижуючи прибутковість портфелів роздрібних трейдерів порівняно з інституційними інвесторами. Досліджено механізми формування поведінкових паттернів та їх вплив на волатильність ринку. Запропоновано комплекс науково обґрунтованих методів мінімізації впливу когнітивних упереджень через розробку формалізованих торгових систем з механічними правилами входу та виходу, систематичне ведення торгового журналу для аналізу психологічного стану, дотримання торгової дисципліни та підвищення фінансової грамотності. Обґрунтовано необхідність інтеграції знань з поведінкових фінансів та нейроекономіки у програми підготовки трейдерів.

The article provides a comprehensive analysis of the psychological aspects of investment decision-making by retail traders in financial markets. Based on a systematic review of contemporary research in behavioral finance, the main cognitive biases affecting the trading behavior of individual investors are analyzed: disposition effect, overconfidence, illusion of control, confirmation bias, and anchoring bias. The main "enemies" of the trader are examined — fear, greed, hope, and tilt (emotional

breakdown, loss of self-control), as well as emotional traps: euphoria, despair, and FOMO (Fear Of Missing Out). It has been established that cognitive biases lead to systematic errors in trading decisions, reducing the profitability of retail traders' portfolios compared to institutional investors. The mechanisms of behavioral pattern formation and their impact on market volatility have been studied. The research reveals that retail traders demonstrate a pronounced tendency to hold losing positions for excessively long periods while prematurely closing profitable trades, which significantly reduces overall portfolio returns. The disposition effect, as one of the most common cognitive distortions empirically confirmed through neuroimaging studies, causes traders to realize small gains while accumulating substantial losses. Overconfidence manifests in excessive trading activity and underestimation of risks, which is particularly pronounced among novice traders with limited experience. The illusion of control creates a false sense of the ability to predict market movements, leading to increased position sizes and inadequate risk management. A set of scientifically grounded methods for minimizing the impact of cognitive biases has been proposed through the development of formalized trading systems with mechanical entry and exit rules, maintaining a trading journal for analyzing behavioral patterns, discipline, and improving financial literacy. The necessity of integrating behavioral finance and neuroeconomics knowledge into trader training programs has been substantiated. The practical significance of the research lies in developing recommendations for retail traders to improve the quality of investment decisions and reduce the impact of psychological factors on trading results.

Ключові слова: когнітивні упередження, поведінкові фінанси, роздрібний трейдинг, інвестиційні рішення, ефект диспозиції, психологія трейдингу, фінансові ринки, FOMO, нейроекономіка.

Key words: cognitive biases, behavioral finance, retail trading, investment decisions, disposition effect, trading psychology, financial markets, FOMO, neuroeconomics.

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

Розвиток інформаційних технологій та демократизація доступу до фінансових ринків призвели до суттєвого зростання кількості роздрібних трейдерів у світі. Згідно з галузевими дослідженнями, частка роздрібних інвесторів у загальному обсязі торгів на провідних фондових ринках зросла приблизно вдвічі за останнє десятиліття, досягнувши 20—25% у 2021—2023 роках [8]. В Україні кількість активних торгових рахунків на фондовому ринку за останні п'ять років збільшилася втричі, що свідчить про зростаючий інтерес населення до інвестиційної діяльності.

Проте статистика свідчить, що більшість роздрібних трейдерів зазнають збитків. Згідно з Рішенням ESMA (EU) 2018/796, CFD-брокери зобов'язані розкривати відсоток збиткових клієнтів, який становить 74—89% залежно від брокера [9]. Така ситуація зумовлена не лише об'єктивними ринковими факторами, але й психологічними особливостями прийняття рішень, зокрема когнітивними упередженнями, що систематично спотворюють раціональну оцінку ринкової інформації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розуміння психологічних механізмів, що лежать в основі торгових рішень, та розробки практичних рекомендацій для підвищення ефективності інвестиційної діяльності роздрібних трейдерів. Особливої гостроти ця про-

блема набуває в умовах підвищеної волатильності фінансових ринків та зростання доступності маржинальної торгівлі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним підґрунтям дослідження є праці поведінкової економіки. Теорія перспектив Д. Канемана і А. Тверського пояснює асиметричне сприйняття прибутків і втрат: люди відчувають втрати сильніше за еквівалентні прибутки [11]. Ці ідеї систематизовано Н. Барберісом [1].

Р. Талер [2] розвинув концепцію ментального обліку, що пояснює нераціональне управління позиціями. У фундаментальному огляді Барберіс і Талер [6] систематизували когнітивні упередження інвесторів: надмірну реакцію, недостатню реакцію та стабільну поведінку.

Б. Барберіс і Т. Одеан [3] виявили, що надмірна впевненість сприяє надмірній торговій активності та зниженню доходності. Найактивніші трейдери показують нижчу доходність через транзакційні витрати [10]. Дослідження користувачів Robinhood підтверджують роль психологічних тригерів [8].

Ефект диспозиції систематизовано Г. Шефріном і М. Статманом як результат взаємодії теорії перспектив та ментального обліку [4]. Дослідження [5] підтвердили, що інвестори частіше фіксують прибутки, ніж збитки. Барберіс і Сюн [12] формалізували цей механізм через модель realization utility.

Таблиця 1. Основні когнітивні упередження роздрібних трейдерів

Упередження	Прояв у трейдингу	Наслідки для торгівлі
Ефект диспозиції	Передчасне закриття прибуткових позицій, утримання збиткових	Зниження співвідношення прибуток/збиток, втрата понад 4% річної дохідності
Надмірна впевненість	Переоцінка власних прогностичних здібностей	Надмірна торгова активність, збільшення ризиків, зниження дохідності на 2–6 в.п.
Ілюзія контролю	Віра у здатність контролювати ринкові результати	Недооцінка ризиків, неадекватний ризик-менеджмент
Упередження підтвердження	Пошук інформації, що підтверджує існуючу позицію	Ігнорування сигналів на вихід, затримка з фіксацією збитків
Ефект якоря (anchoring)	Прив'язка до ціни входу або історичних максимумів	Нераціональні точки виходу, ігнорування нової інформації
FOMO (страх упущеної можливості)	Вхід в угоду без сигналу під впливом страху пропустити рух	Покупка на максимумах, входження без плану
Стадна поведінка (herding)	Слідування за діями інших учасників ринку	Посилення волатильності, покупка переоцінених активів

Джерело: систематизовано авторами на основі [1—5; 7; 10; 12; 13].

К. Фрідман і К. Камерер [13] підтвердили біологічні механізми поведінкових відхилень через нейровізуалізаційні дослідження.

Практичні аспекти психології трейдингу, зокрема вплив емоцій (страху, жадібності, надії, тільту) на результати торгівлі, систематизовано в роботі І.В. Арапова [7], де на основі практичного досвіду виділено ключові емоційні патерни, що негативно впливають на ефективність трейдингу. Водночас комплексне дослідження когнітивних упереджень саме роздрібних трейдерів на вітчизняному ринку залишається недостатньо розробленим, що обумовлює актуальність подальших емпіричних досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація та аналіз впливу когнітивних упереджень на прийняття інвестиційних рішень роздрібними трейдерами та розробка науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо мінімізації їх негативного впливу на результати торгівлі. Для досягнення мети поставлено такі завдання: систематизувати основні когнітивні упередження, характерні для роздрібних трейдерів, на основі сучасної наукової літератури; проаналізувати механізми їх впливу на торгові рішення з урахуванням нейробіологічних досліджень; визначити методи діагностики та корекції поведінкових помилок у трейдингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Когнітивні упередження являють собою систематичні відхилення від раціонального мислення, що виникають внаслідок обмежених можливостей обробки інформації людським мозком. В контексті фінансових ринків ці упередження набувають особливого значен-

ня, оскільки безпосередньо впливають на прибутковість торгових операцій.

Проведений аналіз наукової літератури та практичного досвіду дозволив систематизувати основні когнітивні упередження роздрібних трейдерів (табл. 1).

Ефект диспозиції є одним з найбільш досліджених та поширених когнітивних упереджень серед трейдерів, що підтверджено як поведінковими, так і нейровізуалізаційними дослідженнями [12; 13]. Згідно з теорією перспектив Канемана-Тверського [1], люди по-різному сприймають прибутки та збитки однакової величини: біль від втрати приблизно вдвічі перевищує задоволення від еквівалентного прибутку. Це призводить до асиметричної поведінки: трейдери схильні швидко фіксувати навіть невеликий прибуток, щоб відчувати задоволення від "перемоги", водночас уникаючи закриття збиткових позицій, оскільки це означає визнання помилки та відчуття болю від втрати.

Емпіричні дослідження підтверджують масштабність цієї проблеми. Т. Одеан [5] проаналізував понад 10 000 торгових рахунків американських інвесторів і виявив, що ймовірність продажу прибуткової позиції на 50% вища, ніж збиткової. При цьому продані прибуткові позиції в середньому демонстрували кращу динаміку протягом наступного року порівняно з утриманими збитковими, що свідчить про економічну нераціональність такої поведінки. За оцінками дослідників, ефект диспозиції "краде" понад 4% річної дохідності інвесторів [5; 12].

Окрім класичних когнітивних упереджень, у практиці трейдингу виділяють чотири головні "вороги" трейдера: страх, жадібність, надію та тільт [7]. Термін "тільт" (від англ. tilt — нахил, відхилення) запозичений з покерної термінології та означає стан емоційного зриву, втрати самоконтролю внаслідок серії невдач. Страх активує ті самі ділянки мозку (мигдалеподібне тіло), що й

фізична загроза, переводячи організм у режим "бий або втікай" [13]. Раціональне мислення вимикається, рішення приймаються на емоціях. Страх втрати змушує закривати позицію передчасно при першому відкаті, а страх упущеного прибутку (FOMO — Fear Of Missing Out) штовхає входити в угоду без сигналу на максимумах руху.

Жадібність проявляється у переторгівлі та завищених ризиках. Вона особливо небезпечна після серії прибуткових угод, коли одна невдала угода знищує результати тижнів роботи.

Надмірна впевненість (overconfidence) проявляється у переоцінці трейдерами власних здібностей до прогнозування ринкових рухів та недооцінці ролі випадковості в результатах торгівлі. Б. Барбер та Т. Одеан [3] довели, що надмірно впевнені трейдери торгують значно активніше, при цьому їх результати після врахування транзакційних витрат є гіршими, ніж у пасивних інвесторів.

Цікавим є гендерний аспект надмірної впевненості. Дослідження показують, що чоловіки-трейдери демонструють вищий рівень надмірної впевненості порівняно з жінками, що проявляється у більшій частоті угод та вищому рівні ризику позицій. Проте цей ефект не призводить до кращих результатів — навпаки, жінки-трейдери в середньому демонструють вищу дохідність портфелів саме завдяки меншій торговій активності та більш виваженому підходу до ризику [3].

Ілюзія контролю особливо яскраво проявляється у трейдерів, які використовують технічний аналіз. Віра у здатність "читати графіки" та передбачати майбутні рухи цін створює хибне відчуття контролю над невизначеним процесом. Це упередження посилюється сучасними торговими платформами з численними індикаторами та інструментами аналізу, які створюють ілюзію наукової обґрунтованості прогнозів.

Тільт — стан емоційного зриву після серії збитків [7]. Ознаки: збільшення позицій після збитку, торгівля без системи. Тільт — прямий шлях до втрати депозиту.

Упередження підтвердження змушує трейдерів шукати інформацію, що підтверджує їх позицію, ігноруючи протилежні сигнали. Соціальні мережі посилюють це упередження.

Страх та жадібність посилюють когнітивні упередження: страх прискорює передчасне закриття позицій, жадібність — утримання збиткових. Емоційне виснаження знижує якість рішень.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати комплекс методів мінімізації впливу когнітивних упереджень на торгові рішення, ефективність яких підтверджена емпіричними дослідженнями. По-перше, розробка формалізованої торгової системи з чіткими правилами входу та виходу дозволяє зменшити вплив емоцій та суб'єктивних оцінок. Г. Шефрін та М. Статман [4] рекомендували використання стоп-лосс ордерів як механізму самоконтролю (self-control device), що допомагає подолати небажання реалізовувати збитки. Торгова система повинна включати механічні правила встановлення захисних стоп-наказів та цільових рівнів фіксації прибутку, що протидіють ефекту диспозиції.

По-друге, ведення детального торгового журналу з аналізом не лише фінансових результатів, але й психологічного стану під час прийняття рішень дозволяє виявити індивідуальні патерни поведінкових помилок [7]. Регулярний перегляд журналу сприяє усвідомленню власних упереджень та їх поступовому подоланню.

По-третє, підвищення фінансової грамотності та розуміння статистичних закономірностей ринків допомагає подолати ілюзію контролю. Знання про випадкову природу короткострокових цінових рухів знижує схильність до надмірної торгівлі та переоцінки власних прогностичних здібностей. Дослідження показують, що інвестори з вищим рівнем фінансової грамотності демонструють менш виражений ефект диспозиції [13].

По-четверте, використання алгоритмічних торгових систем дозволяє повністю виключити емоційну складову з процесу прийняття рішень. Автоматизація торгівлі на основі заздалегідь визначених правил усуває вплив когнітивних упереджень на виконання угод.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило систематизувати основні когнітивні упередження, що впливають на інвестиційні рішення роздрібних трейдерів. Встановлено, що ефект диспозиції, надмірна впевненість, ілюзія контролю, упередження підтвердження, ефект якоря та FOMO створюють комплекс психологічних бар'єрів для раціональної торгівлі. Окремо виділено чотири головні "вороги" трейдера — страх, жадібність, надію та тільт (емоційний зрив).

Доведено, що когнітивні упередження призводять до систематичних помилок у торгових рішеннях: передчасної фіксації прибутку, утримання збиткових позицій, надмірної торгової активності та неадекватної оцінки ризиків. Ці фактори значною мірою пояснюють низьку результативність більшості роздрібних трейдерів (74—89% збиткових рахунків за даними ESMA) порівняно з інституційними інвесторами.

Запропоновано комплекс практичних методів мінімізації впливу когнітивних упереджень, що включає розробку формалізованих торгових систем із використанням стоп-лосс ордерів як механізму самоконтролю, ведення торгового журналу, дисципліну, підвищення фінансової грамотності та використання алгоритмічної торгівлі. Обґрунтовано необхідність інтеграції знань з поведінкових фінансів та нейроекономіки у програми підготовки трейдерів.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: емпіричне вивчення когнітивних упереджень українських роздрібних трейдерів із застосуванням методології PGR/PLR (Proportion of Gains Realized / Proportion of Losses Realized — частка реалізованих прибутків/збитків); розробка методик діагностики індивідуального профілю поведінкових помилок; дослідження впливу соціальних мереж та алгоритмічних рекомендаційних систем на формування когнітивних упереджень; оцінка ефективності освітніх програм з поведінкових фінансів для підвищення результативності торгівлі; застосування методів нейровізуалізації для вивчення механізмів прийняття торгових рішень.

Література:

1. Barberis, N. (2013), "Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 27, no. 1, pp. 173—196.
2. Thaler, R.H. (2016), "Behavioral economics: Past, present, and future", *American Economic Review*, vol. 106, no. 7, pp. 1577—1600.
3. Barber, B.M. and Odean, T. (2001), "Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, no. 1, pp. 261—292.
4. Shefrin, H. and Statman, M. (1985), "The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory and evidence", *The Journal of Finance*, vol. 40, no. 3, pp. 777—790.
5. Odean, T. (1998), "Are investors reluctant to realize their losses?", *The Journal of Finance*, vol. 53, no. 5, pp. 1775—1798.
6. Barberis, N. and Thaler, R. (2003), "A survey of behavioral finance", *Handbook of the Economics of Finance*, vol. 1, pp. 1053—1128.
7. Арапов, І.В. (2025). Психологія трейдингу: Як керувати емоціями та мислити як професійний трейдер, 2025. ISBN 979-8-90243-504-4. URL: <https://arapov-trade/uk/books/psihologiya-treydinga>.
8. Barber, B.M., Huang, X., Odean, T. and Schwarz, C. (2022), "Attention-induced trading and returns: Evidence from Robinhood users", *The Journal of Finance*, vol. 77, no. 6, pp. 3141—3190.
9. ESMA (2018), "Decision (EU) 2018/796 of 22 May 2018 to temporarily restrict contracts for differences in the Union", *Official Journal of the European Union*, vol. L136, pp. 50—80.
10. Barber, B.M. and Odean, T. (2000), "Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors", *The Journal of Finance*, vol. 55, no. 2, pp. 773—806.
11. Shi, Y., Cui, X. and Li, D. (2015), "Discrete-time behavioural portfolio selection under prospect theory", *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 61, pp. 283—302.
12. Barberis, N. and Xiong, W. (2009), "What drives the disposition effect? An analysis of a long-standing preference-based explanation", *The Journal of Finance*, vol. 64, no. 2, pp. 751—784.
13. Frydman, C. and Camerer, C. (2016), "The psychology and neuroscience of financial decision making", *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 20, no. 9, pp. 661—675.
- and evidence", *The Journal of Finance*, vol. 40, no. 3, pp. 777—790.
5. Odean, T. (1998), "Are investors reluctant to realize their losses?", *The Journal of Finance*, vol. 53, no. 5, pp. 1775—1798.
6. Barberis, N. and Thaler, R. (2003), "A survey of behavioral finance", *Handbook of the Economics of Finance*, vol. 1, pp. 1053—1128.
7. Arapov, I. (2025), "Trading Psychology: How to manage emotions and think like a professional trader", Available at: arapov.trade/en/books/psihologiya-treydinga (Accessed 20 Jan. 2026).
8. Barber, B.M., Huang, X., Odean, T. and Schwarz, C. (2022), "Attention-induced trading and returns: Evidence from Robinhood users", *The Journal of Finance*, vol. 77, no. 6, pp. 3141—3190.
9. ESMA (2018), "Decision (EU) 2018/796 of 22 May 2018 to temporarily restrict contracts for differences in the Union", *Official Journal of the European Union*, vol. L136, pp. 50—80.
10. Barber, B.M. and Odean, T. (2000), "Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors", *The Journal of Finance*, vol. 55, no. 2, pp. 773—806.
11. Shi, Y., Cui, X. and Li, D. (2015), "Discrete-time behavioural portfolio selection under prospect theory", *Journal of Economic Dynamics and Control*, vol. 61, pp. 283—302.
12. Barberis, N. and Xiong, W. (2009), "What drives the disposition effect? An analysis of a long-standing preference-based explanation", *The Journal of Finance*, vol. 64, no. 2, pp. 751—784.
13. Frydman, C. and Camerer, C. (2016), "The psychology and neuroscience of financial decision making", *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 20, no. 9, pp. 661—675.

References:

1. Barberis, N. (2013), "Thirty years of prospect theory in economics: A review and assessment", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 27, no. 1, pp. 173—196.
2. Thaler, R.H. (2016), "Behavioral economics: Past, present, and future", *American Economic Review*, vol. 106, no. 7, pp. 1577—1600.
3. Barber, B.M. and Odean, T. (2001), "Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, no. 1, pp. 261—292.
4. Shefrin, H. and Statman, M. (1985), "The disposition to sell winners too early and ride losers too long: Theory

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

С. В. Качула,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2540-862X>

Ю. Д. Паньшина,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0842-1523>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.101

ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЖОРСТКОЇ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

S. Kachula,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Finance, Banking
and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

Yu. Panshyna,

Master's student at the Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

BUSINESS FINANCING IN A TIGHT MONETARY ENVIRONMENT

У статті розглянуто теоретичні та практичні засади фінансування бізнесу в умовах жорсткої монетарної політики НБУ, що характеризується високою вартістю залучення капіталу. Здійснено аналіз механізму монетарної трансмісії та його деструктивного впливу на інвестиційну активність підприємств через зростання відсоткових ставок і посилення кредитних обмежень. Обґрунтовано доцільність переходу від класичного банківського кредитування до адаптивних моделей управління капіталом, що базуються на диверсифікації джерел фінансування. Розглянуто інтеграцію внутрішніх ресурсів із альтернативними інструментами, такими як лізинг, факторинг та цифрові фінансові сервіси. Доведено, що поєднання гнучкого фінансового планування та управління відсотковими ризиками формує основу для забезпечення стійкості реального сектору в умовах обмеженої ліквідності. Результати дослідження сприяють розвитку стратегічного фінансового менеджменту та створюють методологічні передумови для оптимізації структури капіталу підприємств у нестабільному макроекономічному середовищі.

The paper presents an in-depth theoretical and practical analysis of financing mechanisms for business entities operating under conditions of restrictive monetary policy, which is treated as a key driver of changes in Ukraine's financial landscape. The author examines how the National Bank of Ukraine's policy rate directly affects the price of capital, highlighting the adverse consequences of the monetary transmission process that creates a significant gap between enterprises' demand for recovery funds and the limited availability of bank credit. Special emphasis is placed on the "crowding-out" of private investment and the intensification of financial constraints, which make it necessary to adopt adaptive models of capital management. The study outlines a shift from conventional funding structures toward diversified strategies built on the combination of internal financing and alternative financial instruments. Drawing on the evolution of academic approaches and statistical evidence from 2011–2025 and the first two months of 2026, the research demonstrates that in periods of high interest-rate volatility, priority should be given to optimizing capital structures by reducing debt

burdens and more actively applying leasing, factoring, and partnership-based financing schemes. It is argued that the digital transformation of financial services and the integration of fintech solutions serve as strategic instruments for lowering transaction costs for businesses. The article also stresses that enterprises must adapt their financial strategies through proactive working-capital management, enhanced financial planning, and the hedging of interest-rate risks. It is shown that strategic diversification of funding sources helps mitigate the negative effects of high borrowing costs on both operational and investment activities in the real sector. Overall, the theoretical outcomes of the study establish a methodological foundation for creating a comprehensive system of corporate financial resilience capable of withstanding macroeconomic shocks. The conclusions also advance corporate finance theory and support the development of practical tools for business financing in environments characterized by prolonged periods of tight monetary conditions.

Ключові слова: жорстка монетарна політика, високі процентні ставки, фінансування бізнесу, вартість капіталу, банківське кредитування, альтернативні джерела фінансування, фінансова стійкість підприємств.

Key words: tight monetary policy, high interest rates, business financing, cost of capital, bank lending, alternative sources of financing, financial stability of enterprises.

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

Архітектура фінансових відносин в Україні перебуває під визначальним впливом жорсткої монетарної політики НБУ, де динаміка облікової ставки виступає індикатором вартості капіталу та головним чинником трансформації кредитних умов. На сучасному етапі спостерігається виникнення гострого дисбалансу між об'єктивною потребою підприємств у ресурсах для відновлення та фактичною недоступністю традиційного банківського капіталу через запуск механізму монетарної трансмісії: підвищення облікової ставки НБУ для стримування інфляції автоматично призводить до дзеркального зростання процентних ставок за комерційними кредитами, роблячи їх фінансово обтяжливими для більшості суб'єктів господарювання. Зв'язок цієї деструктивної тенденції з важливими науковими та практичними завданнями обумовлений необхідністю пошуку адаптивних моделей фінансування, які дозволять бізнесу нівелювати негативний вплив "дорогих грошей" та зберегти інвестиційну активність. Відтак, наукове обґрунтування переходу від класичного кредитування до диверсифікованих підходів залучення ресурсів, включаючи інструменти державної підтримки та альтернативні фінансові рішення, стає стратегічним пріоритетом для забезпечення стійкості реального сектору економіки в умовах обмеженої ліквідності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання впливу монетарної політики на стратегії бізнесу досліджували багато науковців. Теоретичні засади функціонування каналів монетарної трансмісії та їхнього впливу на вартість корпоративного капіталу закладені у працях Ф. Мішкіна [14], який одним із перших деталізував механізм передачі імпульсів від рішень цен-

трального банку до реального сектору економіки. Серед зарубіжних дослідників, які безпосередньо вивчали поведінку підприємств в умовах високих процентних ставок, варто відзначити роботи Т. Адріана та Х. Шіна [13], розвиваючи концепцію кредитного циклу та аналізували зміну ліквідності фінансових установ під впливом монетарного стиснення. Значний внесок у дослідження обмежень кредитування для малого та середнього бізнесу зробили Д. Стігліц та Е. Вайс [15], котрі запропонували модель інформаційної асиметрії, що пояснює причини відмови у фінансуванні навіть за високої готовності бізнесу сплачувати ринкові відсотки. В українській науковій літературі проблематика фінансування бізнесу розглядається переважно у площині реагування на зміну облікової ставки НБУ та ефективності державних програм компенсації відсотків. Вагомий внесок у розвиток цього напрямку зробили Б. Данилишин [3], Н. Ковальчук, К. Ватаманюк [5], В. Лепушинський [6], Ю. Романовська, Л. Смоляр [10], Д. Хохич [11], які досліджували механізми адаптації банківського сектору до рішень регулятора та можливості активізації інвестиційної діяльності підприємств. Окрему увагу в сучасних наукових працях приділено альтернативним джерелам, зокрема, використанню лізингу, факторингу та інструментів фондового ринку для диверсифікації фінансового портфеля в умовах дорогого кредитного ресурсу [1; 9], а також цифровізації фінансових послуг як способу зниження трансакційних витрат бізнесу [4]. Разом з тим, у науковому дискурсі залишається недостатньо дослідженою комплексна інтеграція інструментів пільгового державного кредитування та небанківського фінансування в єдину адаптивну модель управління капіталом. Але залишаються недослідженими питання стратегічного маневрування бізнесу між різними джерелами ресурсів залежно від тривалості циклу високих процентних ставок. Саме ця прогалина у наукових дослідженнях визначає актуальність статті, яка спрямована на обґрунтування оптимальної структури фінан-

Таблиця 1. Механізм впливу зміни облікової ставки на фінансування бізнесу

Етап трансмісії	Сутність змін	Наслідки для бізнесу
Підвищення облікової ставки НБУ	Зростання вартості рефінансування банків та міжбанківських ресурсів	Подорожчання кредитних ресурсів для банків
Зростання ставок за кредитами	Підвищення процентних ставок для корпоративних позичальників	Збільшення вартості позикового капіталу
Посилення кредитних вимог	Жорсткіші умови кредитування, підвищення вимог до застави та фінансових показників	Зниження доступності кредитів, особливо для МСП
Скорочення інвестиційної активності	Зменшення кількості інвестиційних проєктів із позитивною чистою теперішньою вартістю	Уповільнення розвитку підприємств
Зміна структури фінансування	Переорієнтація на власні або альтернативні джерела коштів	Підвищення ролі внутрішнього фінансування

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4].

сування підприємств, що дозволяє мінімізувати вплив жорсткої монетарної політики на їх операційну та інвестиційну спроможність.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до формування оптимальної структури фінансування підприємств в умовах жорсткої монетарної політики та високих процентних ставок, що передбачає аналіз впливу облікової ставки на доступність кредитних ресурсів, ідентифікацію ефективних альтернативних інструментів залучення капіталу та розробку рекомендацій щодо адаптації фінансових моделей бізнесу для мінімізації вартості капіталу та збереження інвестиційної спроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансування бізнесу в умовах жорсткої монетарної політики формується під впливом системи грошово-кредитного регулювання, ключовим елементом якої є облікова ставка НБУ, що визначає загальний рівень вартості фінансових ресурсів в економіці. Підвищення облікової ставки, як інструмент стримування інфляційних процесів та оптимізації грошових потоків, безпосередньо транслюється у зростання процентних ставок за банківськими кредитами та іншими борговими інструментами, змінюючи умови залучення капіталу для суб'єктів господарювання. У таких умовах фінансування бізнесу набуває ознак підвищеної вартості та обмеженої доступності, що посилює значення ефективного фінансового менеджменту та обґрунтованого вибору джерел фінансування.

Теоретичні концепції корпоративних фінансів, зокрема підходи до оптимізації структури капіталу та оцінювання вартості капіталу, свідчать про зростання ролі балансу між власними й позиковими ресурсами в періоди жорсткої монетарної політики [7; 12]. Високі процентні ставки підвищують альтернативну вартість залучення позикового капіталу, стимулюючи підприємства до перегляду фінансових стратегій, зменшення боргового навантаження та активнішого використання внутрішніх джерел фінансування.

Фінансування бізнесу в умовах жорсткої монетарної політики слід розглядати як складний адаптаційний

процес, що поєднує вплив макроекономічних регуляторів і мікрорівневих фінансових рішень підприємств, спрямованих на збереження фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку.

Жорстка монетарна політика НБУ безпосередньо впливає на умови фінансування бізнесу через механізм трансмісії процентних ставок. Зростання облікової ставки призводить до подорожчання ресурсів для комерційних банків, що, у свою чергу, транслюється у підвищення процентних ставок за кредитами для підприємств. У результаті цього процесу знижується доступність банківського фінансування, особливо для малого та середнього бізнесу, який має обмежені можливості щодо залучення альтернативних джерел капіталу. Висока вартість позикових ресурсів збільшує фінансові витрати підприємств, знижує рентабельність інвестиційних проєктів і змушує бізнес переглядати свої інвестиційні та операційні стратегії [3; 12].

Механізм впливу зміни облікової ставки на фінансування бізнесу можна представити як послідовний ланцюг взаємопов'язаних економічних ефектів (табл. 1).

Зростання вартості кредитних ресурсів впливає не лише на нові інвестиційні проєкти, а й на обслуговування вже наявних боргових зобов'язань, особливо у випадку кредитів із плаваючими процентними ставками, що підвищує боргове навантаження на підприємства, зменшує їхню ліквідність та збільшує ризик фінансових ускладнень. Подібний стан речей штовхає бізнес до скорочення витрат та інвестицій, оптимізування структури капіталу та використання внутрішніх ресурсів.

Підвищення облікової ставки має опосередкований вплив через зміну макроекономічних очікувань і поведінки фінансових інститутів. Банки стають більш обережними у кредитуванні, посилюють вимоги до позичальників та віддають перевагу менш ризикованим активам, що ще більше обмежує доступ бізнесу до фінансових ресурсів.

Динаміка облікової ставки НБУ за період 2011—2026 рр. (рис. 1) свідчить про високу волатильність монетарної політики, що є прямим відображенням реакції регулятора на системні макроекономічні шоки та безпекові виклики.

Помірні значення ставки у 2011—2014 рр. змінилися різким зростанням до рівня 22% у 2016 р., що було

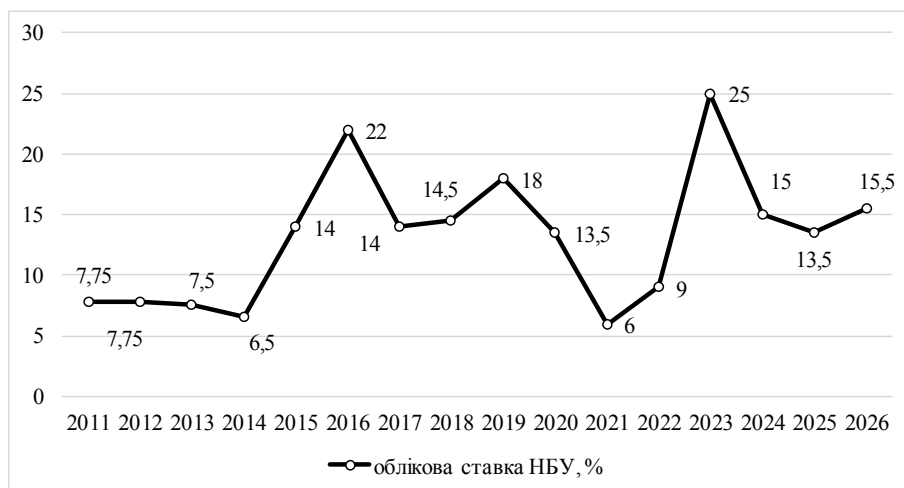


**Рис. 1. Зміна облікової ставки НБУ за 2011–2026* рр.
(на початок періоду).**

*станом на 5.02.2026.

Джерело: складено авторами за [8].

зумовлено необхідністю приборкання гіперінфляції та стабілізації валютного ринку після глибокої фінансово-економічної кризи. Досягнення історичного мінімуму у 6% у 2021 р. свідчило про спробу стимулювання економічного зростання через механізм дешевих грошей, проте початок повномасштабної агресії призвів до вимушеного стрибка ставки до пікового значення 25% у 2023 р. з метою запобігання колапсу фінансової системи та утримання контролю над інфляційними очікуваннями. Подальша стабілізація показника на рівні 13,5—15,5% у 2025—2026 рр. вказує на жорстку монетарну політику як базисного сценарію, що має на меті забезпечення цінової стабільності в умовах високих ризиків. Основним наслідком такої траєкторії для суб'єктів господарювання є тривале збереження високої вартості боргового капіталу, що провокує виникнення "ефекту витіснення" приватних інвестицій, робить класичне банківське кредитування фінансово обтяжливим.

Під впливом жорсткої монетарної політики НБУ, фінансування бізнесу супроводжується зростанням фінансових обмежень і ризиків, які безпосередньо впливають на їх операційну діяльність та стратегічний розвиток. Підвищення вартості позикового капіталу призводить до збільшення фінансових витрат, що знижує рентабельність інвестиційних проєктів і скорочує кількість економічно доцільних інвестицій. У таких умовах підприємства змушені відкладати або скасовувати капітальні вкладення, що уповільнює оновлення основних фондів, інноваційний розвиток та розширення виробництва. Особливо вразливими стають малі та середні підприємства, які мають обмежений доступ до довгострокових ресурсів і значною мірою залежать від банківського кредитування.

Як наслідок, зростання процентних ставок підвищує боргове навантаження на бізнес, особливо у випадку кредитів із плаваючими ставками або короткостроковими зобов'язаннями, що потребують регулярного рефінансування. Це призводить до зростання витрат на обслуговування боргу, погіршення показників ліквідності та фінансової стійкості, а також зростання ризику неплатоспроможності. Підприємства з високим рівнем фінансового левериджу опиняються у зоні підвищеного ризику, так як

навіть незначне підвищення процентної ставки може суттєво вплинути на їхню здатність обслуговувати борг.

В умовах дорогих кредитних ресурсів банки, як правило, посилюють вимоги до позичальників, підвищують стандарти оцінки кредитоспроможності та збільшують обсяг забезпечення за кредитами, що обмежує доступ до фінансування для підприємств із нестабільними грошовими потоками або недостатнім обсягом ліквідних активів, що призводить до зростання ризику дефіциту оборотного капіталу. У результаті підприємства змушені скорочувати виробничі програми, затримувати розрахунки з постачальниками або шукати альтернативні, часто дорожчі та менш стабільні джерела фінансування.

Додатковим фактором ризику є зростання невизначеності щодо майбутньої динаміки процентних ставок і макроекономічної ситуації загалом, що ускладнює фінансове планування, підвищує вимоги до ліквідності та змушує підприємства формувати додаткові резерви, що знижує ефективність використання капіталу. Водночас високі ставки збільшують альтернативну вартість інвестицій, що стимулює підприємства до скорочення довгострокових проєктів і переорієнтації на короткострокові операції з швидшою окупністю.

За даними НБУ, у 2022—2024 рр. процентні ставки за новими кредитами нефінансовим корпораціям суттєво зросли на фоні підвищення облікової ставки до 25% у 2022 р., а надалі поступово знижувалися разом із пом'якшенням політики (табл. 2).

Дані табл. 2 підтверджують пряму детермінованість параметрів кредитного ринку вектором монетарної політики НБУ, що реалізується через механізм процентної трансмісії. Протягом 2011—2025 рр. динаміка середніх процентних ставок за новими кредитами бізнесу чітко корелювала з фазами економічного циклу та безпековими викликами: різке зростання вартості ресурсів до 17,0—17,2% у 2015 та 2023 рр. стало прямим наслідком жорстких антикризових заходів регулятора, спрямованих на стримування інфляції та стабілізацію валютного ринку в умовах воєнних та фінансових шоків. Причиною такого здорожчання є підвищення собівартості фондуювання для банків, що призвело до деструктивного на-

Таблиця 2. Середні процентні ставки за новими кредитами бізнесу в Україні за 2011—2025 рр.

Рік	Середня ставка та межі ставки за кредитами бізнесу, % річних	Обсяги наданих кредитів бізнесу, млн грн	Монетарний контекст
2011	13,3 (12,2-15,1)	1189487	відносно м'яка монетарна політика з помірним рівнем процентних ставок та обмеженими обсягами кредитування післякризового періоду.
2012	14,5 (12,6-17,6)	1236640	збереження стабільних параметрів монетарної політики за умов помірного підвищення ставок і стриманої кредитної активності.
2013	13,2 (12,6-14,1)	1451644	період макрофінансової стабільності, що характеризувався помірними процентними ставками та поступовим відновленням кредитування бізнесу.
2014	14,2 (12,9-15,6)	1337559	посилення монетарної політики на тлі валютно-фінансової кризи, зростання ставок і скорочення обсягів кредитування.
2015	17,0 (14,4-18,3)	1327998	жорстка монетарна політика з різким підвищенням облікової ставки, високими процентними ставками та обмеженим кредитуванням підприємств.
2016	15,1 (13,1-16,8)	1564879	початок циклу пом'якшення монетарної політики, що супроводжувався поступовим зниженням ставок і відновленням кредитної активності.
2017	13,4 (12,3-14,1)	1562066	відносна стабілізація монетарних умов, помірний рівень ставок і стабільні обсяги кредитування бізнесу.
2018	16,1 (14,6-17,4)	2251186	посилення монетарної політики з метою стримування інфляційного тиску, підвищення ставок за умов зростання кредитування.
2019	15,2 (13,3-16,6)	2670197	перехід до пом'якшення монетарної політики, зниження процентних ставок і суттєве розширення обсягів кредитування підприємств.
2020	10,3 (8,8-12,9)	2751838	реалізація стимулюючої монетарної політики в умовах пандемії, значне зниження ставок і максимальні обсяги кредитування.
2021	8,9 (8,4-9,2)	3170997	збереження м'яких монетарних умов, низькі процентні ставки та пікові обсяги кредитування бізнесу.
2022	14,1 (9,5-17,1)	2179736	різке посилення монетарної політики в умовах воєнних шоків, підвищення облікової ставки до 25% і скорочення кредитної активності.
2023	17,2 (15,8-18,5)	1784512	продовження жорсткої монетарної політики з високими процентними ставками та обмеженими обсягами кредитування.
2024	14,9 (13,4-17,3)	2174412	поступове пом'якшення монетарної політики, зниження ставок і часткове відновлення кредитування підприємств.
2025*	14,6 (13,7-15,6)	2417287	стабілізація монетарних умов, помірний рівень процентних ставок і подальше зростання обсягів кредитування.

*станом на 1.12.2025.

Джерело: складено авторами за [8].

слідку у вигляді "кредитного стиснення", скорочення обсягів наданих ресурсів до 1,78 трлн грн у 2023 р. через критичну недоступність капіталу для більшості суб'єктів господарювання. Натомість період 2020—2021 рр. демонструє ефективність стимулюючого підходу, коли зниження ставок до історичного мінімуму у 8,9% забезпечило рекордне зростання обсягів кредитування до 3,17 трлн грн, що пояснюється розширенням інвестиційного попиту за умов "дешевих грошей". Показники на 2024—2025 рр. зі стабілізацією ставок на рівні 14,6—14,9% свідчать про поступову адаптацію ринку та початок циклу відновлення кредитної активності бізнесу. Представлені дані доводять, що рівень процентної ставки є домінантним чинником, який визначає фінансову спроможність реально-го сектору економіки, де кожне рішення щодо зміни монетарних умов безпосередньо трансформується у здатність підприємств до відтворення капіталу.

Висока вартість кредитних ресурсів і обмежений доступ до банківського фінансування зумовлюють не-

обхідність перегляду традиційних підходів до залучення коштів і переходу до більш раціональної моделі фінансового управління, орієнтованої на зниження вартості капіталу та підвищення фінансової стійкості підприємства. Насамперед підприємствам доцільно зосередитися на оптимізації структури капіталу з урахуванням вартості позикових ресурсів і рівня фінансового левериджу. У періоди високих процентних ставок надмірна залежність від кредитного фінансування може призводити до зростання витрат на обслуговування боргу та погіршення показників платоспроможності. Тому доцільним є поступове зменшення частки дорогих короткострокових кредитів, заміщення їх довгостроковими інструментами або власними ресурсами, а також використання механізмів реінвестування прибутку для фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

У періоди високих процентних ставок, підприємства змушені більш ретельно контролювати обсяг оборотного капіталу, скорочувати надлишкові запаси, при-

скорювати інкасацію дебіторської заборгованості та передивлятися умови розрахунків із контрагентами. Такий підхід дозволяє зменшити потребу в короткостроковому кредитуванні та підвищити ліквідність. Паралельно з цим зростає значення бюджетування, сценарного планування та стрес-тестування фінансових показників, що допомагає відстежити залежність доходів і платоспроможності від вартості кредитних ресурсів.

Серед сучасних підходів є диверсифікація джерел капіталу, що передбачає використання комбінації банківських кредитів, власних коштів, інструментів ринку капіталу та альтернативних фінансових механізмів. Такий підхід зменшує залежність підприємства від одного джерела фінансування, знижує ризики, пов'язані зі зміною процентних ставок або умов кредитування, та підвищує фінансову гнучкість. Крім того, у періоди високих ставок зростає значення фінансового планування, бюджетування та управління грошовими потоками, що дозволяє своєчасно виявляти потребу у фінансуванні та мінімізувати витрати на залучення ресурсів. Паралельно з цим зростає значення альтернативних джерел фінансування, серед яких особливе місце займають лізинг, факторинг, форфейтинг, краудфандинг, венчурний капітал і партнерські інвестиції [5]. Такі інструменти дають змогу підприємствам отримувати необхідні фінансові ресурси без значного збільшення боргового навантаження або за більш гнучкими умовами, ніж традиційні банківські кредити. До таких інструментів відносяться:

1) Лізинг, зокрема фінансовий та оперативний, дозволяє підприємствам використовувати основні засоби без значних одноразових капітальних витрат, що особливо актуально в умовах високих процентних ставок, оскільки лізингові платежі, як правило, мають гнучкий графік і можуть узгоджуватися з сезонністю доходів [1]. Крім того, предмет лізингу зазвичай виступає забезпеченням, що зменшує потребу в додаткових заставах і розширює доступ до фінансування для підприємств із обмеженою кредитною історією.

2) Факторинг є ефективним інструментом підтримання ліквідності, особливо для підприємств, що працюють із відстрочкою платежу. Продаж дебіторської заборгованості факторинговій компанії дозволяє швидко отримати значну частину коштів за реалізовану продукцію або надані послуги, що скорочує операційний цикл і зменшує потребу в короткострокових кредитах. У період високих ставок факторинг може бути економічно вигіднішим, оскільки його вартість часто залежить від платоспроможності дебіторів, а не лише від фінансового стану самого підприємства.

3) Партнерські програми з банківськими та небанківськими фінансовими установами також виступають важливим інструментом оптимізації вартості капіталу. До них належать спільні кредитні продукти з постачальниками обладнання, торговельні кредити, програми розстрочки, гарантійні механізми та фінансування в рамках ланцюгів постачання. У межах таких програм ризики розподіляються між кількома учасниками, що дозволяє зменшити процентну ставку або комісійне навантаження на кінцевого позичальника, а також підвищити доступність фінансування.

Важливим доповненням стає цифровізація, використання фінтех-платформ та онлайн-сервісів кредитування, що суттєво знижує трансакційні витрати.

Адаптація фінансової стратегії підприємств до змін монетарного середовища є умовою забезпечення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності в періоди жорсткої монетарної політики. Вона пов'язана з переглядом інвестиційної політики підприємства коли у періоди високих ставок підприємства віддають перевагу проектам із коротшим строком окупності, нижчим рівнем ризику та стабільними грошовими потоками. Інвестиційні рішення приймаються з урахуванням підвищеної вартості капіталу, що змінює критерії оцінки ефективності проектів і підвищує вимоги до їх рентабельності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Жорстка монетарна політика, що реалізується через підвищення облікової ставки НБУ, безпосередньо впливає на умови фінансування бізнесу, зумовлюючи зростання вартості кредитних ресурсів, скорочення обсягів банківського кредитування та підвищення вимог до позичальників. У таких умовах традиційні моделі фінансування, засновані переважно на банківських позиках, втрачають ефективність, що диктує бізнесу потребу в перегляді цільових орієнтирів та адаптації до трансформаційних процесів в економіці. Дорогі кредити (як наслідок високих ставок) обмежують доступ до капіталу, сповільнюють інвестиційні процеси та посилюють фінансові ризики підприємств, зумовлюючи необхідність переходу до більш гнучких і диверсифікованих підходів до фінансування, які передбачають оптимізацію структури капіталу, зменшення залежності від короткострокових кредитів та активніше використання внутрішніх джерел фінансування. У сучасних умовах особливого значення набувають альтернативні форми залучення фінансових ресурсів, зокрема лізинг, факторинг, партнерські програми з банківськими та небанківськими фінансовими установами, а також інструменти ринку капіталу. Їх використання дозволяє підприємствам знизити вартість фінансування, підвищити ліквідність та забезпечити більш стабільну структуру капіталу. Фундаментальним чинником життєздатності бізнесу в умовах жорсткого монетарного регулювання є адаптація фінансової стратегії до змін процентного середовища. Така адаптація передбачає активне управління оборотним капіталом, посилення фінансового планування, диверсифікацію джерел фінансування та управління процентним ризиком. Реалізація цих підходів дає змогу підприємствам зменшити негативний вплив високих процентних ставок, зберегти фінансову стійкість і підтримати інвестиційну діяльність. Таким чином, ефективне фінансування бізнесу в умовах жорсткої монетарної політики можливе за умови комплексного підходу, що поєднує оптимізацію структури капіталу, залучення нетрадиційних джерел фінансування, превентивний ризик-менеджмент та модернізація управлінського інструментарію, що створює передумови для підвищення стійкості

підприємств до макроекономічних коливань і забезпечення їх сталого розвитку в умовах високої вартості кредитних ресурсів.

Література:

1. Белянко Л. Потенціал розвитку фінансового лізингу в Україні. *Scientia fructuosa*. 2024. № 1 (153). С. 127—142.
2. Гришук Н. В. Особливості сучасного кредитування представників малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9895> (дата звернення 29.01.2026).
3. Данилишин Б. Економічні трансформації у період воєнного стану: тактика еволюціонізму і модернізація. *Економіка України*. 2022. Т. 10 (731). С. 3—14.
4. Дерев'янка Н. А., Косткін К. К. Трансформація практик банківського кредитування в Україні в умовах високої невизначеності: аналіз тенденцій 2022—2024 років. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16366729> (дата звернення 29.01.2026).
5. Ковальчук Н., Ватаманюк К. Фінансування малого бізнесу в Україні в умовах війни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4 (3). С. 11—20 doi: 10.46299/j.isjmef.20250403.02
6. Лепушинський В. Монетарна політика НБУ в умовах воєнного стану. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf (дата звернення 02.02.2026).
7. Люта О. В., Бухтіарова А. Г. Теоретичні підходи до оптимізації структури капіталу підприємства з погляду сучасної фінансової теорії. *Інноваційна економіка*. 2012. № 1 (27). С. 92—96.
8. НБУ. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial-#1ms> (дата звернення 02.02.2026).
9. Пігарєв С. Фінансовий лізинг як альтернатива фінансування оновлення основних фондів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 95—101.
10. Романовська Ю. А., Смоляр Л. В. Роль банківських кредитів у розвитку малого та середнього бізнесу у повоєнному відновленні держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 82—88.
11. Хохич Д. Г., Любич О. О., Бортніков Г. П. Трансмисійний механізм монетарної політики в контексті забезпечення макроекономічної стабільності. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 38—59.
12. Федосов В., Рязанова Н. Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3—4. С. 39—55.
13. Adrian T., Shin H. S. Financial Intermediaries and Monetary Economics. FRB of New York Staff Report. 2010. № 398. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1491603> (дата звернення 04.02.2026).
14. Mishkin F. S. The channels of monetary transmission: lessons for monetary policy. *Banque de France: Bulletin: Digest*. 1996. № 27. pp. 33—44. DOI 10.3386/w5464
15. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit rationing in markets with imperfect information. *The american economic review*. 1981. Vol. 71, № 3. Pp. 393—410.

References:

1. Belianko, L. (2024), "Potential for the development of financial leasing in Ukraine", *Scientia fructuosa*, vol. 1 (153), pp. 127—142.
2. Hryshchuk, N. (2022), "Features of modern lending of small and medium representatives business", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=9895> (Accessed 29 January 2026).
3. Danylyshyn, B. (2022), "Economic transformations during martial law: the tactics of evolutionism and modernization", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10 (731), pp. 3—14.
4. Derevianko, N. and Kostkin, K. (2025), "Transformation of bank lending practices in Ukraine under conditions of high uncertainty: analysis of trends in 2022-2024", *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16366729>.
5. Kovalchuk, N. and Vatanianuk, K. (2025), "Financing small businesses in Ukraine during the war", *Economics & Finance*, vol. 4 (3), pp. 11—20.
6. Lepushynskiy, V. (2023), "Monetary policy of the National Bank of Ukraine under martial law", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lepushynskyy_pr_22.12.2023.pdf (Accessed 02 February 2026).
7. Liuta, O. V. and Bukhtiarova, A. H. (2012), "Theoretical approaches to optimizing the capital structure of an enterprise from the point of view of modern financial theory", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1 (27), pp. 92—96.
8. The National Bank of Ukraine (2026), "Financial sector statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#1ms> (Accessed 02 February 2026).
9. Pigarev S. (2022), "Financial leasing as an alternative to financing renewal of private funds", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 14, pp. 95—101.
10. Romanovska, Yu. and Smoliar, L. (2025), "The role of bank loans in the development of small and medium enterprises in the post-war recovery of the country", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 82—88.
11. Khokhych, D., Lyubich, O. and Bortnikov G. (2023), "Transmission mechanism of monetary policy in the context of macroeconomic stability", *Finansy Ukrainy*, vol. 8, pp. 38—59.
12. Fedosov, V. and Riazanova, N. (2013), "Conceptual issues of corporate finance theory", *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, vol. 3—4, pp. 39—55.
13. Adrian, T. and Shin, H. S. (2010), "Financial Intermediaries and Monetary Economics", *FRB of New York Staff Report*, vol. 398. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1491603>.
14. Mishkin, F. S. (1996), "The channels of monetary transmission: lessons for monetary policy", *Banque de France: Bulletin: Digest*, vol. 27, pp. 33—44. DOI 10.3386/w5464
15. Stiglitz, J. E. and Weiss, A. (1981), "Credit rationing in markets with imperfect information", *The american economic review*, vol. 71 (3), pp. 393—410.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

В. В. Лойко,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3248-1585>

Н. В. Трушкіна,

*к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора
промислової політики та інноваційного розвитку відділу*

*промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних
проблем розвитку НАН України, м. Харків*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Є. М. Баранов,

здобувач освітньо-наукової програми третього (освітньо-наукового) рівня

вищої освіти "Економіка", Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4993-3420>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.108

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

V. Loiko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International Economics,
Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow, Senior Research Officer of the Sector of Industrial Policy and Innovative
Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Center for Industrial Problems
of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv

I. Baranov,

Postgraduate Student, Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF THE INVESTMENT ENVIRONMENT
OF URBAN AGGLOMERATIONS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. Доведено, що міські агломерації виступають мезорівневими просторово-економічними системами, у межах яких формується синергія агломераційних ефектів, інституційної координації та інвестиційної активності. Уточнено сутність інвестиційного середовища агломерацій як динамічної інтегрованої системи економічних, інституційних, інфраструктурних, соціальних, екологічних, цифрових і безпекових компонентів. Запропоновано теоретичну модель формування інвестиційного середовища міських агломерацій, що відображає механізми трансформації інвестиційних ресурсів у довгострокові результати сталого розвитку. Визначено роль агломерацій у підви-

щенні інвестиційної спроможності та результативності регіональної й національної економічної політики. Обґрунтовано практичну значущість отриманих результатів для формування агломераційних стратегій, інвестиційних програм, міжмуниципальної координації та реалізації пріоритетів сталого розвитку на територіальних рівнях управління.

The article provides a theoretical generalization and conceptual interpretation of the processes shaping the investment environment of urban agglomerations in the context of ensuring sustainable development of the national economy. It is substantiated that, under contemporary conditions, urban agglomerations function as key meso-level spatial and economic systems in which investment resources, human capital, innovation activity, and institutional interactions are concentrated, thereby determining trajectories of economic growth and structural transformation. It is demonstrated that agglomeration effects, network interactions, and interterritorial coordination generate development synergies that significantly influence the scale, structure, and effectiveness of investment processes compared to other spatial levels.

The essence of the investment environment of urban agglomerations is clarified as a dynamic integrated system of economic, institutional, infrastructural, social, environmental, digital, and security-related components that interact continuously and transform under the influence of internal and external factors. It is shown that the formation of an agglomeration investment environment is not limited to creating favorable conditions for capital attraction but involves the purposeful alignment of investment decisions with spatial development priorities, environmental constraints, and sustainable development goals.

A theoretical model for shaping the investment environment of urban agglomerations is proposed, reflecting the mechanisms through which investment resources are transformed into long-term socio-economic and environmental outcomes. The role of agglomerations as growth poles capable of generating multiplicative investment effects and disseminating positive spillover effects to adjacent territories is identified. The practical significance of the findings is substantiated for the formulation of state and regional investment policies, the development of agglomeration development strategies, investment project portfolios, and mechanisms of inter-municipal coordination in the context of sustainable development and post-war economic recovery in Ukraine.

Ключові слова: національна економіка, міські агломерації, інвестиційне середовище, сталий розвиток, просторовий розвиток, інвестиційна політика, агломераційні ефекти, економічне зростання, інвестиційні процеси, міжтериторіальна координація, регіональний розвиток, інституційні чинники, екологічні обмеження, повоєнне відновлення.

Key words: national economy, urban agglomerations, investment environment, sustainable development, spatial development, investment policy, agglomeration effects, economic growth, investment processes, interterritorial coordination, regional development, institutional factors, environmental constraints, post-war recovery.

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

Сучасний розвиток національної економіки відбувається в умовах поглиблення процесів урбанізації, просторової концентрації економічної активності та зростання ролі великих міських утворень у формуванні економічного потенціалу держави. За оцінками міжнародних організацій, понад 55% населення світу проживає у міських територіях [1], при цьому міські агломерації забезпечують до 60—70% світового валового внутрішнього продукту та акумулюють основні потоки інвестицій і інноваційної активності [2]. Це зумовлює зростання їх значення як ключових елементів просторово-економічної організації національних економік.

Водночас ефективність розвитку міських агломерацій значною мірою визначається якістю інвестиційного середовища, що формує умови для залучення, розміщення та використання інвестиційних ресурсів. Емпіричні дослідження [3; 4] свідчать, що агломераційні утворення характеризуються вищими темпами залучення капітальних інвестицій, продуктивністю праці та інноваційною активністю порівняно з менш урбанізованими територіями, однак водночас стикаються з підвищеними соціальними, інфраструктурними та екологічними навантаженнями. За таких умов інвестиційне середовище агломерацій набуває багатовимірного характеру та потребує комплексного регулювання.

Для України актуальність зазначеної проблеми посилюється наявністю значних територіальних диспропорцій інвестиційного розвитку. Статистичні дані

свідчать про суттєву територіальну концентрацію інвестиційної активності в Україні. Так, упродовж 2021—2023 рр. понад 60% загального обсягу капітальних інвестицій було зосереджено у м. Києві, великих обласних центрах та прилеглих до них територіях, тоді як на більшість регіонів припадало менше 40% інвестиційних ресурсів [5]. Це підтверджує гіпотезу про наявність значних міжрегіональних диспропорцій інвестиційного розвитку. При цьому саме великі міські утворення та агломерації виступають основними реципієнтами інвестицій у промисловість, будівництво, транспортну та соціальну інфраструктуру.

У поєднанні з процесами децентралізації, трансформації системи публічного управління та необхідністю повоєнного відновлення економіки зазначені тенденції актуалізують завдання формування ефективного інвестиційного середовища саме на рівні міських агломерацій, здатного забезпечити не лише концентрацію інвестиційних ресурсів, а й їх результативне використання з урахуванням економічних, соціальних та екологічних пріоритетів розвитку. У контексті реалізації цілей сталого розвитку інвестиційне середовище міських агломерацій має забезпечувати не лише економічне зростання, а й соціальну згуртованість, екологічну збалансованість та підвищення якості життя населення. Експертні оцінки міжнародних інституцій [2; 6] підкреслюють, що орієнтація виключно на обсяги інвестицій без урахування інституційних, соціальних та екологічних чинників знижує довгострокову стійкість розвитку територій.

Таким чином, постає проблема необхідності концептуального обґрунтування формування інвестиційного середовища міських агломерацій як інтегрованої системи взаємопов'язаних чинників і механізмів, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей сталого розвитку та підвищення результативності розвитку національної економіки. Вирішення цієї проблеми має важливе практичне значення для удосконалення державної та регіональної інвестиційної політики, управління розвитком територій і формування ефективних інструментів сталого економічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній науковій літературі проблематика розвитку міських агломерацій формується насамперед у межах теорій просторової економіки та агломераційних ефектів. Фундаментальні положення агломераційної теорії розроблено у працях М. Фуджити (M. Fujita) і Ж.-Ф. Тісса (J.-F. Thisse) [7], які розглядають міські агломерації як результат взаємодії зростаючої віддачі від масштабу, транспортних витрат і ринкового потенціалу. Така взаємодія, на їхню думку, зумовлює просторову концентрацію економічної активності та капіталу й формує стійкі ядра економічного розвитку [7].

Вагомий внесок у розуміння економічної динаміки міст і агломерацій зробила Дж. Джейкобс (J. Jacobs) [8], яка наголошувала на ролі міського різноманіття, підприємницької активності та інновацій як ключових чинників економічного розвитку урбанізованих територій. Е. Глейзер (E. Glaeser) [4] обґрунтовує тезу про міста як осередки людського капіталу й інновацій,

підкреслюючи, що саме концентрація знань, талантів і соціальних взаємодій у межах агломерацій створює сприятливе середовище для довгострокового економічного зростання.

Подальший розвиток агломераційної теорії пов'язано із мікроекономічним обґрунтуванням її переваг. Ж. Дюрантон (G. Duranton) і Д. Пуга (D. Puga) [9] систематизували механізми виникнення агломераційних ефектів через концепцію "спільного використання ресурсів — узгодження (відповідності) — навчання", яка пояснює економію на масштабі, ефективність функціонування ринку праці та прискорення інноваційних процесів у межах міських утворень. Узагальнення еволюції агломераційних теорій і їх прикладних інтерпретацій представлено у сучасних оглядових дослідженнях, що фіксують перехід від абстрактних моделей до емпіричного аналізу продуктивності, інвестиційної активності та просторових диспропорцій розвитку [10].

Окремий напрям зарубіжних досліджень присвячено аналізу впливу агломераційних процесів на інвестиційну поведінку та просторове розміщення капіталу. Зокрема, К. Гілбер (C. Hilber), Ж. Міон (G. Mion) і Г. Оверман (H. Overman) [11] доводять, що агломераційні чинники істотно впливають на рішення іноземних інвесторів щодо вибору локації, посилюючи концентрацію інвестицій у великих міських системах. Подібні результати отримано й у дослідженнях країн, що розвиваються, де агломераційні переваги формують "вузли" інвестиційної активності та сприяють просторовій поляризації розвитку [12]. У контексті сталого розвитку міжнародні організації та науковці акцентують увагу на необхідності узгодження інвестиційних процесів в агломераціях з економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку [2; 13—15].

У вітчизняних дослідженнях проблематика міських агломерацій розвивається у двох взаємопов'язаних напрямках: по-перше, як фактор просторового та регіонального розвитку; по-друге, як середовище активізації інвестиційних процесів на територіальному рівні. Так, А. Шлапак, О. Іващенко, О. Юрченко [16] узагальнюють наукові підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки, уточнюючи їх економічну сутність і систематизуючи позитивні агломераційні ефекти. В. Борщевський, Р. Дацків і Я. Стецько [17] зосереджуються на інституційному контексті розвитку агломерацій у повоєнній економіці України, наголошуючи на проблемах нормативно-правового забезпечення та управлінської спроможності агломераційних процесів. С. Ткач і Я. Панас [18] аналізують специфіку функціонування міських агломерацій у регіонах України, акцентуючи на управлінських викликах, ресурсних обмеженнях і необхідності стратегічної координації розвитку.

Водночас у вітчизняній науковій літературі проблематика міських агломерацій переважно розглядається крізь призму регіонального розвитку, просторової організації економіки та інституційних трансформацій. Дослідники підкреслюють роль агломерацій як центрів економічної активності, інновацій і концентрації інвестицій, водночас зазначаючи наявність істотних управлінських і фінансових обмежень. Зокрема, І. Бабець [19] аналізує перспективи фінансування розвитку агломе-

рацій в умовах євроінтеграції, наголошуючи на необхідності диверсифікації джерел інвестицій і посилення ролі фінансових інструментів регіонального розвитку. У працях О. Жабинець та О. Банах [20] досліджується екологічний вимір агломераційного розвитку, зокрема можливості впровадження еко-індустріальних парків як інструменту поєднання інвестиційної активності та охорони навколишнього природного середовища. О. Юрченко [21] зосереджується на аналізі конурбацій як форми просторової організації урбанізованих територій, узагальнюючи світовий досвід управління агломераційними утвореннями та можливості його адаптації в Україні.

Порівняння зарубіжних і вітчизняних напрацювань свідчить, що у світовій науці сформовано потужну теоретико-методологічну базу щодо економічної природи агломерацій та механізмів концентрації інвестицій, тоді як українські дослідження зосереджено переважно на вирішенні окремих практичних завдань територіального розвитку і лише частково переходять до цілісних концептуальних узагальнень. У зв'язку з цим актуалізується потреба подальшого наукового розвитку підходів, які забезпечують інтеграцію тріади "міська агломерація — інвестиційне середовище — сталий розвиток" у межах єдиної теоретичної рамки.

Особливої уваги потребує структуризація інвестиційного середовища агломерацій з позицій сталого розвитку, оскільки на практиці воно нерідко інтерпретується переважно через фінансово-економічні параметри без належного врахування соціальних і екологічних детермінант результативності інвестицій. Окремим перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення уніфікованих підходів до оцінювання розвитку інвестиційного середовища міських агломерацій з урахуванням умов децентралізації та повоєнного відновлення економіки України, що зумовлюють підвищені вимоги до стійкості управлінських механізмів і якості інституційного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки на основі систематизації сучасних наукових підходів, узагальнення зарубіжного й вітчизняного досвіду та інтеграції економічних, інституційних, соціальних і екологічних чинників розвитку просторово-економічних систем.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання соціально-економічних процесів, які забезпечують комплексний та системний аналіз обраної проблематики. У процесі дослідження застосовано методи наукової абстракції та узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного аналізу, системний підхід. Застосування зазначених методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість отриманих результатів, логічну послідовність дослідження та досягнення поставленої мети в контексті розкриття теоретичних аспектів

формування інвестиційного середовища міських агломерацій як чинника сталого розвитку національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті сталого розвитку національної економіки доцільно інтерпретувати як цілеспрямований процес створення, налаштування та підтримання сукупності умов і взаємодій, що забезпечують залучення й ефективного використання інвестиційних ресурсів у межах поліцентричної урбанізованої системи [22]. На відміну від загальнонаціонального або регіонального рівнів, агломераційний рівень відзначається підвищеною щільністю економічних зв'язків, мережевою взаємозалежністю територій, розміщенням трудових, фінансових і технологічних потоків та наявністю спільних інфраструктурних контурів, що формують специфічну конфігурацію ризиків і можливостей. У цьому сенсі інвестиційне середовище агломерації не зводиться до сукупності загальних умов інвестиційної діяльності, а проявляється як керована система [23], здатна генерувати синергійні ефекти та одночасно вимагати більш складних механізмів координації й узгодження цілей розвитку.

У теоретико-методологічному вимірі агломерації розглядаються як форма просторової концентрації економічної активності, де ефекти масштабу, доступ до ринків, знань і кваліфікацій, а також інституційна взаємодія суб'єктів створюють передумови для підвищення продуктивності та інноваційності [4; 7; 9]. Водночас сучасна еволюція поняття "агломерація" зміщує фокус від суто морфологічних ознак (злиття забудови, транспортна зв'язаність) до функціональних характеристик (єдиний ринок праці, спільна інфраструктура, кластери, мережеві ефекти, мобільність ресурсів), що є критично важливим для інвестиційної проблематики. Саме функціональна єдність агломерації формує економічну синергію: інвестиції в "ядрі" породжують мультиплікативні результати на периферії, а інноваційні рішення масштабуються на пов'язану територію через коопераційні та логістичні ланцюги. У контексті сталого розвитку роль агломерації набуває додаткового виміру: вони стають простором, де узгоджується зростання з екологічними обмеженнями, соціальною інклюзивністю й підвищенням якості життя, тобто з логікою реалізації Цілей сталого розвитку [2; 6].

Щоб уникнути термінологічної підміни та забезпечити методологічну чіткість, важливо розмежувати "інвестиційне середовище", "інвестиційний клімат" і "інвестиційну привабливість". Інвестиційний клімат зазвичай описує загальні умови ведення інвестиційної діяльності на певній території, інвестиційна привабливість — інтегральну оцінку потенціалу та ризиків для інвестора, тоді як інвестиційне середовище агломерації відображає саме систему факторів і взаємодій, через яку ці умови формуються, відтворюються та трансформуються в часі. Таким чином, у теоретичному дослідженні доцільно переходити від статичного опису умов

Таблиця 1. Порівняння категорій, що описують умови інвестиційної діяльності

Категорія	Змістовний акцент	Рівень аналізу	Ключова ознака для агломерацій
Інвестиційний клімат	Загальні умови для інвестицій (правові, макроекономічні, регуляторні)	Національний / регіональний	Описує «середовище як фон», але слабо пояснює механізми координації в поліцентричній системі
Інвестиційна привабливість	Інтегральна оцінка потенціалу та ризиків для інвестора	Територія / галузь / проєкт	Дає результат оцінювання, але не показує, як відтворюється система факторів
Інвестиційне середовище (агломерації)	Система умов і взаємодій, що формує інвестиційні потоки та їх результативність	Агломераційний (мезорівень)	Дозволяє описувати синергію, spillover-ефекти, багаторівневу координацію та зв'язок із ЦСР

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [22—24].

інвестиційної діяльності до динамічного аналізу процесів формування інвестиційного середовища, що забезпечує можливість його концептуального осмислення та моделювання.

У табл. 1 систематизовано відмінності між ключовими категоріями, що застосовуються у дослідженнях інвестиційних процесів, та обґрунтовано методологічну доцільність використання категорії інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті сталого розвитку.

Подальше розвиток концепції потребує врахування багаторівневості формування інвестиційного середовища. Агломерація функціонує в контурі національної політики (податкової, інвестиційної, безпекової, відновлювальної), водночас залежить від регіональної стратегії розвитку та інструментів територіального планування і, нарешті, має власні внутрішні механізми координації проєктів, інфраструктури та інституційних взаємодій.

Це означає, що інвестиційне середовище агломерації є результатом накладання трьох рівнів управління й трьох груп інструментів: стратегічних (національних),

координаційно-планувальних (регіональних) та проєктно-операційних (агломераційних) (табл. 2). Таке трактування важливе для України, де децентралізація та повоєнне відновлення підвищують роль субнаціонального та локального рівнів у підготовці й реалізації інвестиційних проєктів.

На цій основі доцільно запропонувати теоретичну модель розвитку інвестиційного середовища міських агломерацій, яка описує його як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів. На відміну від статичних переліків факторів, модель має пояснювати, яким чином компоненти взаємодіють, через які механізми впливають на інвестиційні потоки та як забезпечується відповідність цілям сталого розвитку. З огляду на український контекст, особливо важливо включити не лише економічні й інституційні, а й цифрові та безпекові складові, оскільки саме вони визначають інвестиційні ризики, відновлювальний потенціал і спроможність агломерації до стійкого розвитку.

У межах цієї логіки пропонується трактувати інвестиційне середовище міської агломерації як результат цілеспрямованого формування взаємодіючих компонентів: (1) економічного (структура попиту та пропозиції капіталу, ринок праці, кластери); (2) інституційного (якість врядування, прозорість процедур, координація); (3) інфраструктурного (транспорт, енергетика, інженерні мережі); (4) соціального (людський капітал, інклюзивність, якість життя); (5) екологічного (обмеження, стандарти, "зелені" рішення); (6) цифрового (дані, сервіси, "розумна" інфраструктура); (7) безпекового (стійкість критичної інфраструктури, ризики, безперервність функціонування).

Важливим є те, що ці компоненти не додаються механічно, а формують взаємопідсилювальну конфігурацію: інституційна спроможність підвищує інвестиційну передбачуваність; інфраструктура знижує транзакційні витрати; цифровізація підвищує прозорість і швидкість процесів; екологічні стандарти трансформують струк-

Таблиця 2. Багаторівнева структура формування інвестиційного середовища агломерації

Рівень	Домінантна функція	Типові інструменти формування інвестиційного середовища	Очікуваний результат
Національний	Правила гри та стратегічні пріоритети	інвестиційна та промислова політика; регуляторні режими; стимули для відновлення; рамка ЦСР та державні програми	передбачуваність і керованість інвестиційних умов, пріоритетизація секторів
Регіональний	Узгодження територіального розвитку	регіональні стратегії; просторове планування; інфраструктурні програми; механізми міжмуніципальної координації	синхронізація проєктів, зниження територіальних диспропорцій
Агломераційний	Проєктна реалізація та синергія	портфель проєктів; індустріальні/інноваційні майданчики; транспортно-логістичні рішення; цифрові сервіси; партнерства	мультиплікативні ефекти, spillover, підвищення результативності інвестицій

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [22—24].

Таблиця 3. Компоненти інвестиційного середовища агломерації

Компонент	Механізм впливу на інвестиції	Приклад результату у логіці сталого розвитку
Економічний	концентрація попиту, кластеризація, зростання продуктивності	зростання ВДВ, створення робочих місць, інноваційні ланцюги
Інституційний	якість врядування, прозорість процедур, координація суб'єктів	зниження транзакційних витрат і корупційних ризиків, підвищення довіри
Інфраструктурний	доступність мереж і логістики, надійність сервісів	скорочення витрат бізнесу, підвищення доступності послуг, мобільність
Соціальний	людський капітал, інклюзія, соціальна згуртованість	зростання якості життя, зменшення нерівності, утримання/залучення талантів
Екологічний	стандарты, «зелена» модернізація, ресурсна ефективність	зниження викидів, енергоефективність, екологічна безпека
Цифровий	дані та сервіси, цифрова прозорість, smart-рішення	прискорення процедур, управління на основі даних, цифрові інновації
Безпековий	стійкість і захищеність систем, управління ризиками	безперервність критичних сервісів, зниження втрат, підвищення резильєнтності

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [22—24].

туру інвестицій у бік довгострокової ефективності; безпековий контур зменшує ризики та втрати.

Табл. 3 відображає авторський підхід до структуризації інвестиційного середовища міських агломерацій як багатовимірної інтегрованої системи, у межах якої поєднуються економічні, інституційні, інфраструктурні,

соціальні, екологічні, цифрові та безпекові компоненти.

На основі запропонованої структури модель формування інвестиційного середовища агломерації може бути зображена як послідовність взаємопов'язаних контурів: від формування базових умов і спроможностей (інституції, інфраструктура, безпека) — до запуску інвестиційних рішень (портфель проєктів, партнерства, фінансові інструменти) — і далі до оцінювання результативності через досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів (рис. 1). Така логіка відповідає управлінській практиці, у якій ключовим стає не сам факт залучення інвестицій, а їх здатність створювати довгострокову додану вартість без поглиблення соціальних дисбалансів і екологічних втрат.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України запропонована модель дозволяє розглядати агломерації як "вузли відновлення", де поєднуються інфраструктурна модернізація, відновлення виробничого потенціалу, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних і зелених рішень. За таких умов інвестиційне середовище агломерації виконує функцію інтеграційного каркаса, що синхронізує державні пріоритети, регіональні програми та локальні портфелі проєктів, мінімізує фрагментацію ресурсів і спрямовує капітал у напрями, які дають найбільший мультиплікативний ефект та узгоджуються з цілями сталого розвитку [1; 6]. Водночас саме агломераційний рівень є найбільш чутливим до ризиків: інфраструктурних, екологічних, соціальних і безпекових, що підсилює вимоги до інсти-



Рис. 1. Концептуальна модель формування інвестиційного середовища міської агломерації у контексті сталого розвитку

Джерело: запропоновано та побудовано авторами на основі [22—24].

туційної координації, прозорості та управління на основі нових даних.

Отже, концептуальні засади формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті сталого розвитку національної економіки полягають у системному поєднанні просторових переваг агломерації з інституційною спроможністю, інфраструктурною модернізацією, цифровими рішеннями, екологічними стандартами та безпековою стійкістю. Запропонована структуризація компонентів і модель формування інвестиційного середовища створюють теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування інструментів політики та механізмів управління розвитком агломерацій як драйверів сталого розвитку та відновлення національної економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті здійснено теоретичне узагальнення та концептуальне осмислення процесів формування інвестиційного середовища міських агломерацій у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. Доведено, що міські агломерації в сучасних умовах виступають не лише просторовими формами концентрації економічної активності, а й ключовими мезорівневими платформами узгодження інвестиційних, соціально-економічних та екологічних пріоритетів розвитку. Обґрунтовано доцільність розгляду інвестиційного середовища агломерацій як динамічної інтегрованої системи взаємодії економічних агентів, інституцій, інфраструктур і територіальних ресурсів, що формується під впливом просторових, інституційних, соціальних, екологічних, цифрових і безпекових чинників.

У процесі дослідження систематизовано теоретико-методологічні підходи до вивчення агломераційних процесів і встановлено, що агломераційні ефекти (економія на масштабі, мережеві взаємодії, ефекти міжтериторіального поширення) є базовою передумовою формування інвестиційної синергії та мультиплікативного впливу інвестицій на розвиток пов'язаних територій. Показано, що в умовах сталого розвитку ці ефекти набувають якісно нового змісту, оскільки потребують узгодження інвестиційних рішень із цілями соціальної інклюзії, екологічної безпеки, підвищення якості життя та резильєнтності економічних систем.

Уточнено сутність категорії "інвестиційне середовище міських агломерацій", яка, на відміну від понять "інвестиційний клімат" та "інвестиційна привабливість", відображає не лише сукупність умов для інвестиційної діяльності, а й механізми їх формування, відтворення та трансформації у просторі й часі. Обґрунтовано багаторівневу структуру формування інвестиційного середовища агломерацій, що поєднує національний, регіональний та агломераційний рівні управління, а також відповідні інструменти стратегічного, координаційного та проєктно-операційного впливу.

Запропоновано теоретичну модель формування інвестиційного середовища міських агломерацій, у межах якої виокремлено економічний, інституційний, інфраструктурний, соціальний, екологічний, цифровий

і безпековий компоненти. Доведено, що саме їх узгоджена взаємодія забезпечує трансформацію інвестиційних потоків у довгострокові результати сталого розвитку, зокрема економічне зростання, зниження соціальної нерівності, підвищення екологічної ефективності та стійкості територіальних систем. Показано, що в умовах післявоєнного відновлення економіки України міські агломерації можуть виконувати роль "вузлів відновлення", де концентрація ресурсів і проєктів дозволяє досягати максимального мультиплікативного ефекту від інвестицій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні інвестиційної та регіональної політики. Зокрема, доцільним є застосування запропонованої концептуальної моделі для розроблення агломераційних стратегій розвитку та портфелів інвестиційних проєктів з урахуванням цілей сталого розвитку. Для центральних органів виконавчої влади результати дослідження можуть слугувати основою для вдосконалення нормативно-стратегічних документів у сфері просторового розвитку та відновлення економіки. Для регіонального й агломераційного рівнів управління практичними рекомендаціями є посилення міжмуніципальної координації, інтеграція інвестиційних і просторових рішень, розвиток інфраструктурних та цифрових платформ підтримки інвестицій, а також урахування безпекових і екологічних критеріїв при відборі інвестиційних проєктів.

У подальшому планується приділити увагу поглибленню теоретико-методичних основ формування інвестиційного середовища міських агломерацій та аналізу й узагальненню законодавчого забезпечення цього процесу задля досягнення сталого розвитку національної економіки. Доцільним є також розроблення методичних підходів до оцінювання інвестиційного середовища агломерацій, формування системи індикаторів його результативності та апробація запропонованих концептуальних положень на прикладі конкретних міських агломерацій України з урахуванням викликів післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

Література:

1. World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography. Washington, DC: World Bank, 2009. 408 p.
2. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2022. 418 p.
3. Urbanisation and Regional Development Policies. Paris: OECD Publishing, 2020. 176 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9f6a3a4a-en>.
4. Glaeser E. Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier. New York: Penguin Press, 2011. 352 p.
5. Капітальні інвестиції за регіонами України. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).
6. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. 41 p.

7. Fujita M., Thisse J.-F. *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Globalization*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 528 p.
8. Jacobs J. *The Economy of Cities*. New York: Random House, 1969. 268 p.
9. Duranton G., Puga D. *Micro-Foundations of Urban Agglomeration Economies*. *Handbook of Regional and Urban Economics: Cities and Geography* / Edited by V. Henderson, J.-F. Thisse. Vol. 4. Amsterdam: Elsevier, 2004. P. 2063—2117. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1574-0080\(04\)80005-1](https://doi.org/10.1016/S1574-0080(04)80005-1).
10. Bolter K. *Agglomeration Economies: A Literature Review*. Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2020. URL: <https://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1256&context=reports> (дата звернення: 17.01.2026).
11. Hilber C. A. L., Mion G., Overman H. G. *Agglomeration Economies and the Location of Foreign Direct Investment: Quasi-Experimental Evidence from Romania*. 2010. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23365/ssoar-2010-03-hilber_et_al_agglomeration_economies_and_the_location.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
12. Binh D. T. T. *Agglomeration Economies and Location Choices by Foreign Firms: Evidence from Vietnam*. 2010. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121050/1/N_045.pdf (дата звернення: 23.01.2026).
13. Liu Y., Yang M., Cui J. *Urbanization, economic agglomeration and economic growth*. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Iss. 1. Article e23772. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23772>.
14. Ma X., Li C., Li Q., Sun Q. *Toward urban agglomerations' sustainable development: Impact of economic agglomeration on green economic efficiency*. *Economic Analysis and Policy*. 2025. Vol. 87. P. 1342—1360. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.07.013>.
15. Wu Y., Zhang Y., Zhang B. *The effect of urban agglomeration land use zoning on sustainable development goals*. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Article 33427. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18892-0>.
16. Шлапак А. В., Іващенко О. В., Юрченко О. А. Сучасні підходи до розуміння ролі міських агломерацій у сталому розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-20>.
17. Борщевський В. В., Дацків Р. М., Стецько Я. О. Перспективи розвитку агломерацій у повоєнній економіці України: інституційний контекст. *Регіональна економіка*. 2024. № 3 (113). С. 52—61. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-4>.
18. Ткач С. М., Панас Я. В. Міські агломерації в регіонах України: передумови та перспективи розвитку в умовах війни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2024. Вип. 3 (167). С. 62—70. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-3-9>.
19. Бабець І. Г. Перспективи фінансування розвитку агломерацій Карпатського регіону в умовах євроінтеграції. *Регіональна економіка*. 2024. № 3 (113). С. 62—71. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-5>.
20. Жабинцев О. Й., Банах О. І. Впровадження моделі еко-індустріального парку в контексті охорони навколишнього природного середовища агломерації (на прикладі Львівської агломерації). *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 208—215. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-208-215>.
21. Юрченко О. А. Конурбація як форма просторової організації урбанізованих та резильєнтних територій: світовий досвід формування та управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-74>.
22. Лойко В. В., Трушкіна Н. В., Баранов Є. М. Сутність поняття "інвестиційне середовище міських агломерацій у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки". *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-65>.
23. Лойко В., Баранов Є. Тенденції розвитку міських агломерацій в європейських країнах та в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 3 (17). С. 103—113. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0309>.
24. Кизим М. О., Козирєва О. В., Трушкіна Н. В. Міжнародні інструменти повоєнної відбудови критичної інфраструктури та їх адаптація для регіонів України. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.22>.

References:

1. World Bank (2009), *World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography*, World Bank, Washington, DC, USA.
2. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2022), *World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities*, UN-Habitat, Nairobi, Kenya.
3. OECD (2020), *Urbanisation and Regional Development Policies*, OECD Publishing, Paris, France, <https://doi.org/10.1787/9f6a3a4a-en>.
4. Glaeser, E. (2011), *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*, Penguin Press, New York, USA.
5. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Capital Investments by Regions of Ukraine", Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 21 January 2026).
6. United Nations (2015), *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, United Nations, New York, USA.
7. Fujita, M. and Thisse, J.-F. (2013), *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Globalization*, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge, UK.
8. Jacobs, J. (1969), *The Economy of Cities*, Random House, New York, USA.
9. Duranton, G. and Puga, D. (2004), "Micro-foundations of urban agglomeration economies", *Handbook of Regional and Urban Economics: Cities and Geography*, vol. 4, Elsevier, Amsterdam, Netherlands, pp. 2063—2117, [https://doi.org/10.1016/S1574-0080\(04\)80005-1](https://doi.org/10.1016/S1574-0080(04)80005-1).
10. Bolter, K. (2020), *Agglomeration Economies: A Literature Review*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI, USA, Available at: <https://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1256&context=reports>

research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1256&context=reports (Accessed 17 January 2026).

11. Hilber, C.A.L., Mion, G. and Overman, H.G. (2010), "Agglomeration Economies and the Location of Foreign Direct Investment: Quasi-Experimental Evidence from Romania", Available at: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/23365/ssoar-2010-03-hilber_et_al-agglomeration_economies_and_the_location.pdf (Accessed 19 January 2026).

12. Binh, D.T.T. (2010), "Agglomeration Economies and Location Choices by Foreign Firms: Evidence from Vietnam", Available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121050/1/N_045.pdf (Accessed 23 January 2026).

13. Liu, Y., Yang, M. and Cui, J. (2024), "Urbanization, economic agglomeration and economic growth", *Heliyon*, vol. 10 (1), e23772, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23772>.

14. Ma, X., Li, C., Li, Q. and Sun, Q. (2025), "Toward urban agglomerations' sustainable development: impact of economic agglomeration on green economic efficiency", *Economic Analysis and Policy*, vol. 87, pp. 1342—1360, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.07.013>.

15. Wu, Y., Zhang, Y. and Zhang, B. (2025), "The effect of urban agglomeration land use zoning on sustainable development goals", *Scientific Reports*, vol. 15, 33427, <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18892-0>.

16. Shlapak, A.V., Ivashchenko, O.V. and Yurchenko, O.A. (2024), "Modern approaches to understanding the role of urban agglomerations in sustainable development of the national economy", *Economy and Society*, vol. 67, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-20>.

17. Borshchevskiy, V.V., Datskiv, R.M. and Stetsko, Ya.O. (2024), "Prospects for agglomeration development in the post-war economy of Ukraine: institutional context", *Regional Economy*, vol. 3 (113), pp. 52—61, <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-4>.

18. Tkach, S.M. and Panas, Ya.V. (2024), "Urban agglomerations in the regions of Ukraine: prerequisites and development prospects under wartime conditions", *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, vol. 3 (167), pp. 62—70, <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-3-9>.

19. Babets, I.H. (2024), "Prospects for financing agglomeration development in the Carpathian region under European integration", *Regional Economy*, vol. 3 (113), pp. 62—71, <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-5>.

20. Zhabynets, O.Y. and Banakh, O.I. (2025), "Implementation of the eco-industrial park model in the context of environmental protection of agglomerations (the case of the Lviv agglomeration)", *Business Inform*, vol. 4, pp. 208—215, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-208-215>.

21. Yurchenko, O.A. (2025), "Conurbation as a form of spatial organization of urbanized and resilient territories: global experience of formation and management", *Economy and Society*, vol. 76, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-74>.

22. Loiko, V.V., Trushkina, N.V. and Baranov, Ye.M. (2025), "The essence of the concept of the investment environment of urban agglomerations in the context of

ensuring sustainable development of the national economy", *Economy and Society*, vol. 80, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-65>.

23. Loiko, V. and Baranov, Ye. (2025), "Trends in the development of urban agglomerations in European countries and Ukraine", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 3 (17), pp. 103—113, <https://doi.org/10.32750/2025-0309>.

24. Kyzym, M.O., Kozyrieva, O.V. and Trushkina, N.V. (2026), "International instruments for post-war reconstruction of critical infrastructure and their adaptation for the regions of Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.22>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

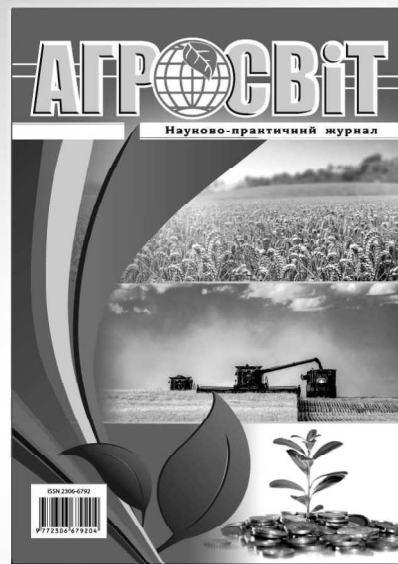
Процеженовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

З. М. Криховецька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0028-1960>
С. О. Крпельницька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4992-9550>
І. В. Кохан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-5723>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.117

ФІНАНСОВО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Z. Krykhovetska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
S. Kropelnyska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
I. Kokhan,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Vasyl Stefanyk Carpathian National University

FINANCIAL AND TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN BANKING ACTIVITIES UNDER DIGITALIZATION

У статті досліджено сучасні напрями фінансово-технологічних інновацій банківського сектору в умовах цифровізації. У процесі дослідження використано методи узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації наукових джерел. Проаналізовано досвід українських банків щодо застосування інноваційних інструментів і регуляторну роль Національного банку України. Досліджено практику впровадження штучного інтелекту, відкритого та агентського банкінгу, вбудованих фінансів, блокчейн-рішень, цифрових гаманців, ESG-інновацій тощо в діяльність банків. Встановлено, що впровадження цифрових фінансових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню операційної ефективності банків, зниженню витрат, покращенню управління ризиками, підвищенню якості клієнтського сервісу та розширенню доступу клієнтів до фінансових послуг. Обґрунтовано, що розвиток відкритого банкінгу, штучного інтелекту та партнерства з фінтех-компаніями формує передумови для створення клієнтоорієнтованих екосистем і забезпечує конкурентоспроможність банківських установ.

The banking sector is undergoing an active transformation that shifts the focus from the "bank as an institution" to the bank as a platform where customers receive financial services quickly, securely, and in a personalized manner. The article examines current trends of financial innovations in banking activities under conditions of rapid digital transformation. The aim of the study is to systematize key innovations and assess their impact on operational efficiency, competitiveness, customer experience, and financial inclusion of banking institutions. The research methodology combines generalization, comparative analysis, synthesis of academic and regulatory sources. The implementation of artificial intelligence, Big Data analytics, open banking, agent banking models, embedded finance, blockchain solutions, digital wallets, WealthTech and ESG-based innovations are evaluated. The findings show the implementation of digital financial technologies contributes to increasing banks' operational efficiency, reducing costs, significantly automates business processes, enhances risk management and fraud detection, improves personalization of services, and expands customer access to financial products for underserved and remote communities. Particular attention is paid to the role of the National Bank of Ukraine in forming regulatory frameworks, digital infrastructures. It is substantiated that the development of open banking, artificial intelligence, and partnerships with fintech companies creates the prerequisites for the formation of customer-oriented ecosystems and ensures the long-term competitiveness of banking institutions. The practical significance consists in providing recommendations for banks, fintech firms, and policymakers aimed at strengthening cybersecurity, increasing operational resilience, improving service quality, and ensuring sustainable and inclusive growth of the national financial system, while supporting long-term digital modernization and integration into the European financial space and global financial markets.

Ключові слова: інновації, фінансові послуги, банки, цифровізація, ESG-інновації, проєкт, відкритий банкінг, кібербезпека, платіжні послуги.

Key words: innovations, financial services, banks, digitalization, ESG innovations, project, open banking, cybersecurity, payment services.

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

Нині головним засобом конкуренції між банками є впровадження передових технологій і підвищення якості обслуговування клієнтів. Застосування фінансово-технологічних інновацій у діяльності банків дозволяє скоротити витрати на утримання фізичних відділень, що позитивно впливає на ефективність роботи установи та її фінансові результати. Все більшої популярності набувають нові програми та мобільні додатки, які дають змогу клієнтам здійснювати фінансові операції дистанційно, без відвідування банківських офісів. Актуальність дослідження фінансових інновацій у банківській сфері зумовлена стрімкою цифровізацією фінансового сектору та зростаючими вимогами до доступності, персоналізації та безпеки банківських послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній науковій літературі існує база досліджень в галузі банківських фінансово-технологічних інновацій в умовах цифровізації. Українські вчені розглядають як загальні тренди цифровізації та вплив FinTech на банківський сектор, так і окремі технології.

Так Iorgachova, M. та Kovalova, O. [1] досліджують роль фінансових технологій у розвитку банківської діяльності в Україні, систематизують напрями впровадження FinTech і демонструють їхній вплив на банківські процеси. Повод Т.М. [2] визначає основні світові тренди та українські реалії цифрової трансформації банківської сфери. Zianko, V., Nechyporenko, T. [3] аналізують ключові тренди цифрової трансформації банківського сектору та стратегічні вектори розвитку цифрових послуг. У праці Ринжука Д. і Шпірнова І. [4] акцент зроблено на теоретичних та практичних аспектах стратегічного управління цифровою трансформацією банківських установ, аналізі стану впровадження цифрових технологій у банківському секторі, розгляді основних форм трансформації. Данік Н. та Торлопова А. досліджують вплив цифрової трансформації на зміну форм надання банківських послуг, появу нових цифрових продуктів, трансформацію бізнес-моделей, зміну вимог до кадрового потенціалу та зростанні потреби в технологічних компетенціях, що вимагають адаптації до нових навичок та технологій для успішного розвитку [5]. У дослідженні Бутенко Т.В. [6] увага сфокусована на впливі цифрових технологій на розвиток традиційних банківських послуг, розвитку необанків, визначенні ключових проблем розвитку банків у цифровій економіці.



Рис. 1. Напрями фінансово-технологічних інновацій і банківській діяльності в умовах цифровізації

Джерело: сформовано на основі [2, 6, 8, 9].

Незважаючи на те, що вітчизняні науковці активно досліджують проблеми та напрями розвитку фінансово-технологічних інновацій у діяльності банків, стрімка трансформація всіх сегментів глобального фінансового сектору зумовлює необхідність подальших ґрунтовних досліджень, системного аналізу та адаптації у практиці вітчизняних банків найкращих світових інноваційних рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз сучасних фінансово-технологічних інновацій в діяльності банків в умовах цифровізації та оцінка їхнього впливу на конкурентоспроможність вітчизняних банків. Для дослідження застосовано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема, аналіз, синтез, узагальнення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний банківський сектор перебуває у стані глибокої цифрової трансформації. Інновації стали основним чинником підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості фінансових установ. Впровадження штучного інтелекту, відкритого банкінгу, аналітики великих даних, кібербезпеки та агентського банкінгу формують нову архітектуру глобальної фінансової системи.

Л. Ю. Нянько, А. В. Довбуш стверджують, що цифровізація банківських послуг сприяє впровадженню технологій таких як штучний інтелект, відкритий банкінг, біометрична ідентифікація та зелений банкінг, які за умов державної підтримки та фінансової інклюзії не

лише трансформують банківські сервіси й підвищують їх конкурентоспроможність, але й потребують нового підходу до управління ризиками впровадження FinTech-рішень у банківському секторі [7]. Автори [4] вважають, що ефективна цифрова трансформація банків можлива лише за умови стратегічного управління, яке поєднує технологічні інновації з оптимізацією бізнес-процесів, розвитком клієнтоорієнтованості та формуванням корпоративної стратегії цифровізації банку в системі стратегічного управління.

Цифровізація банківських інституцій є невід'ємним і суттєвим фактором глобальної трансформації фінансового сектору, що значно змінює традиційні бізнес-моделі через автоматизацію процесів, хмарні сервіси, open banking та аналітику Big Data, підвищує якість надання фінансових послуг, управління ризиками, безпеки операцій, але одночасно ставить нові виклики в галузі кібербезпеки, захисту конфіденційності клієнтських даних [8].

Повод Т.М. вважає, що впровадження штучного інтелекту, чат-ботів, блокчейну, мобільного банкінгу та віддаленої ідентифікації, разом з ініціативами НБУ щодо е-гравні й посиленням кіберзахистом підвищує ефективність і конкурентоспроможність банків [9]. На думку авторів [1] сучасні типи фінансових технологій, впроваджені у банківському секторі, сприяли підвищенню безпеки операцій та послуг, зробили банківські системи менш вразливими як внутрішньо, так і зовнішньо, забезпечивши вищу надійність, швидкість обробки даних та можливість довготривалого стабільного зберігання інформації.

Водночас українські банки стикаються з низкою проблем: недостатньою цифровою інфраструктурою, браком фахівців із Data Science і кібербезпеки, обмеженою інтеграцією API у відкритий банкінг, невизначеністю регуляторного середовища для блокчейну та криптотехнологій, а також обмеженням масштабуванням агентських моделей у віддалених регіонах. Зокрема Бутенко Т.В., серед ключових проблем цифровізації банківського сектору виділяє проблеми кібербезпеки та захисту даних клієнтів, ризики фішингу та соціальної інженерії, технічні збої програмного та апаратного забезпечення, а також недосконалість алгоритмів штучного інтелекту в чат-ботах, що може призводити до втрати даних, фінансових втрат і зниження ефективності обслуговування клієнтів [6].

Стосовно вітчизняних банків, то більшість напрямів їх фінансово-технологічних інновацій перебувають на стадії пілотних проєктів або поступового впровадження.

Розглянемо основні напрями фінансово-технологічних інновацій банків при наданні фінансових послуг (рис. 1).

Основним напрямом інновацій, що дедалі більше визначає стратегічний розвиток банків, є штучний інтелект (ШІ). Згідно з аналітикою Autonomous, до

2030 року технології штучного інтелекту здатні скоротити операційні витрати банків на 22%. Дослідження Accenture вказує, що ШІ може вплинути на 67% робочого часу у банківській сфері, а 33% завдань підлягають повній автоматизації. Це дозволяє підвищити операційні доходи на 20% і продуктивність персоналу на 22—30% [9].

За результатами опитування IBM (2024), 78% банківських установ уже застосовують генеративний ШІ хоча б у одному напрямі, переважно у сфері ризик-менеджменту, комплаєнсу та клієнтської підтримки. Водночас 8% банків інтегрують ШІ у всі бізнес-процеси, впроваджуючи системні рішення для управління даними, аналітики ризиків та виявлення шахрайства [9]. Таким чином, штучний інтелект перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічний ресурс банківської діяльності, формуючи основу для персоналізованого обслуговування, кредитного скорингу та аналітики клієнтських даних.

Українські банки активно інвестують у ШІ: технологію використовують для кредитного скорингу, виявлення шахрайства, персоналізації продуктів, оптимізації кол-центрів, автоматизації бек-офісу та покращення клієнтського сервісу через чат-боти й інтелектуальні бази знань [10]. Зокрема, ПриватБанк запустив "AI-трансформаційну програму" і створює окремі підрозділи з розвитку ШІ, щоб інтегрувати ШІ у продукти та операційні процеси банку (чат-боти, аналітика, скоринг, автоматизація). Це офіційна ініціатива банку, спрямована на масштабування рішень із використанням даних [11]. Sense Bank інтегрував ШІ-помічника в базу знань для клієнтів, який пришвидшує пошук інформації, покращує самообслуговування і знижує навантаження на службу підтримки. Це приклад застосунку ШІ для покращення клієнтського досвіду [12]. Ощадбанк, ОТП, ПУМБ, Укрсиб та низка інших банків також розвивають AI-компоненти (наймалі Data Scientist-ів, формують AI-команди; ШІ застосовують у скорингу, персоналізації й боротьбі з шахрайством) [13].

Типовими бізнес-випадками застосування ШІ в українських банках є:

1. Кредитний скоринг / ухвалення рішень у реальному часі — аналіз альтернативних даних, скоринг на основі поведінкових патернів.
2. Виявлення шахрайства, забезпечення кібербезпеки — моделі машинного навчання для аномальної поведінки транзакцій [10]
3. Інтелектуальні чат-боти та база знань — 24/7 підтримка, автоматичні відповіді, маршрутизація складніших запитів на операторів (приклад, Sense Bank) [12].
4. Комплаєнс і фінансовий моніторинг — автоматичний моніторинг підозрілих операцій і допомога у підготовці звітності [10].
5. Персоналізовані рекомендації та маркетинг — підбір продуктів за профілем клієнта, таргетовані пропозиції [14].

Національний банк України теж застосовує ШІ у регуляторній діяльності: виявлення відмивання коштів, прогнозування інфляції та підвищення операційної

Таблиця 1. Моделі агентського банкінгу

Модель	Роль і тип агентських відносин у банківській екосистемі
Bank-led model (банкоцентрична модель)	Агент виступає як представник банку і діє за агентською угодою, виконуючи операції від імені банку (касові операції, платежі, депозити, тощо). Банк контролює стандарти і відповідає за операції агентів перед регулятором. Це найпоширеніша форма агентського банкінгу у рамках регуляторних вимог до фінансової інклюзії.
Non-bank intermediary model (модель через небанківського посередника)	Агентство може бути організоване через небанківські фінансові установи або мобільних операторів (наприклад, постачальників цифрових фінансових послуг), які у партнерстві з банком доставляють фінансові послуги. Використовується в середовищах, де регулятор дозволяє залучення небанківських партнерів.
Hybrid model (гібридна модель)	Поєднує елементи перших двох: банк і небанківська організація спільно працюють з мережею агентів, розподіляючи функції (наприклад, банк відповідає за основні фінансові операції, а технологічний партнер — за цифрові канали). Це сприяє розширенню спектра послуг і дозволяє масштабувати мережу агентів у різних сегментах.
Digital agent model (цифрова агентська модель)	Агентський банкінг інтегрується з цифровими платформами фінтех-послугами, де фізичні агенти працюють разом із мобільними/онлайн-сервісами. Агент може виконувати операції з цифровими гаманцями, QR-платежами, P2P-транзакціями тощо. Модель ефективна у ринках із високою проникністю мобільних технологій і розбудованою фінтех-інфраструктурою

ефективності. Зокрема, 2024 року було запущено внутрішній проєкт із тестування моделей [10].

Наступним напрямком інновацій банківських установ є агентський банкінг, що використовує небанківські канали для надання фінансових послуг. Це модель, коли банки або емітенти електронних грошей залучають комерційних агентів (роздрібні мережі, поштові відділення, аптеки, мобільні пункти, ФОПи тощо) для приймання/видачі готівки, виконання платежів, відкриття рахунків або розповсюдження електронних грошей [15]. Модель розширює доступ до фінпослуг, знижує витрати на інфраструктуру і працює особливо ефективно у віддалених регіонах. Як показує світова практика, залучення агентів дозволяє банкам зменшити витрати на відкриття відділень до 80% та одночасно розширити охоплення ринку. Досвід Малайзії свідчить, що після впровадження агентського банкінгу покриття країни зросло з 46% до 75% за рік. У Бразилії агенти забезпечують 100% муніципального покриття, а у 38% муніципалітетів вони є єдиною присутністю банків [9].

Аналізуючи працю [16], можна виокремити типові моделі агентського банкінгу, які узагальнюють підходи до організації агентських мереж (в контексті ролей і варіантів агентських відносин у банківській екосистемі) (табл. 1).

Для України агентський банкінг має особливе значення у контексті післявоєнного відновлення: він може забезпечити доступ до банківських послуг у сільських, віддалених та деокупованих громадах, використовуючи місцеву інфраструктуру. НБУ регламентує залучення банками комерційних агентів і надає правила для емітентів електронних грошей та платіжних установ щодо роботи з ними [15]. Регулятор задає обмеження й вимоги щодо функцій, які можуть виконувати агенти. На сайті НБУ публікуються реєстри/переліки комерційних агентів — це практичне джерело для перевірки, які оператори мають право здійснювати агентські операції [17].

Агентський банкінг в Україні застосовується банками та платіжними операторами для розповсюдження електронних грошей, обслуговування пенсій/виплат у віддалених громадах, а також для розширення мережі самообслуговування без вкладення в повноцінні відділення. НБУ надає право емітентам залучати агентів для операцій із готівкою та електронними грошима за визначених умов.

Перевагами агентського банкінгу є: швидке географічне покриття, низькі капітальні витрати порівняно з відділеннями, підвищення фінансової інклюзії (особливо важливо для постраждалих від конфлікту регіонів).

Основні ризики: контроль якості послуг, ризиків відмивання коштів і фінансування незаконної діяльності, що виникають при делегуванні операцій із надання банківських послуг агентам, які діють від імені банку, що знижує прямий контроль банку над клієнтом і операціям; потреба в навчанні агентів та забезпеченні кібер- і операційної безпеки.

Відкритий банкінг (Open Banking) — це інновація, що дозволяє клієнтам безпечно ділитися фінансовими даними зі сторонніми постачальниками платіжних сервісів, такими як фінтех-компанії через відкриті програмні інтерфейси (API), що формує умови для співпраці банків з фінтех-компаніями, дозволяє створювати нові продукти на основі банківських даних, підвищує клієнтську лояльність і відкриває нові джерела доходів. Водночас він потребує узгоджених технічних стандартів, єдиних протоколів безпеки та довіри споживачів. Його успішність залежить від регуляторної підтримки та освітніх ініціатив, які підвищують обізнаність користувачів щодо захисту персональних даних, що формує конкурентну екосистему, орієнтовану на споживача, а не на традиційні банківські бар'єри [9].

Для запуску відкритого банкінгу в Україні Національний банк у 2023 р. затвердив Концепцію відкритого банкінгу [18], яка передбачає створення API-платформи до 2026 р. 1 серпня 2025 року набуло чинності Положення [19], яким Національний банк України запровадив передові стандарти відкритого банкінгу, які передбачають доступ постачальників платіжних сервісів до банківських рахунків клієнтів через відкриті програмні інтерфейси (API) за умови їхньої згоди та дотримання вимог кібербезпеки.

Запровадження відкритого банкінгу в Україні здійснюється в умовах жорсткого регуляторного контролю. Усі постачальники платіжних послуг третіх сторін зобов'язані пройти процедуру авторизації в Національному банку України. Також учасники платіжного ринку повинні забезпечувати дотримання підвищених вимог до кібербезпеки та захисту персональних даних. Водночас користувачі зберігають повний контроль над доступом до власних рахунків і можуть у будь-який час відкликати надану згоду на їх використання [20].

Для банків відкритий банкінг забезпечує такі можливості:

- консолідацію рахунків клієнтів на одній платформі;
- автоматизацію платежів та переказів;
- партнерства з нефінансовими платформами для інтеграції фінансових послуг [20];
- розширення асортименту банківських продуктів та послуг, покращення їх якості, підвищення швидкості надання фінансових послуг;

— зменшення витрат на розробку програмного забезпечення та зменшення витрат на операційні процеси завдяки автоматизації стандартних банківських процедур;

— збільшення кількості банківських послуг та клієнтів [21].

Зокрема для підприємців і компаній ця інновація відкриває низку вигод:

оптимізацію фінансового менеджменту завдяки можливості переглядати та керувати рахунками з різних банків через один застосунок, замість численних додатків; можливість порівняння банків та їхніх пропозицій; автоматичне планування бюджету; отримання персоналізованих фінансових порад; підвищення швидкості проведення розрахунків за рахунок використання автоматизованих інструментів для масових платежів і переказів контрагентам; розширення аналітичних можливостей, що забезпечують глибший аналіз руху коштів і фінансових потоків; доступ до інноваційних фінансових сервісів від сертифікованих провайдерів фінтех-рішень; зниження вартості продуктів і послуг [20].

У пілотних проєктах відкритого банкінгу беруть участь Райффайзен Банк, ПриватБанк, ОТП Банк, які тестують стандарти обміну фінансовими даними з фінтех-стартапами. Зокрема, Райффайзен Банк був серед перших українських установ, які почали розробляти технічні стандарти відкритого банкінгу та API-інтеграцію [22]. АТ "ОТП БАНК" отримав нагороду UA Open Banking Stars Awards 2025 за значний внесок у впровадження відкритого банкінгу в Україні [23].

Упровадження відкритого банкінгу є важливим етапом цифрової трансформації фінансового сектору України, що сприяє гармонізації національної банківської системи з європейськими стандартами, стимулює конкуренцію на ринку фінансових послуг, підтримує розвиток вітчизняної фінтех-індустрії, залучає інвестиції в технологічні стартапи та підвищує доступність фінансових інструментів для малого й середнього бізнесу [20]. Водночас його запровадження може призвести до ряду труднощів, таких як хакерські атаки, технічні збої, недовіра з боку клієнтів, залежність від Інтернету для здійснення фінансових операцій, високі витрати на розробку інновацій, а також посилення конкуренції на ринку, які потребуватимуть вирішення. Наразі Міністерство цифрової трансформації України працює над створенням ще одного необанку "Дія Банк" як платформи, до якої зможуть підключатися комерційні банки, що дозволить "Дія Банку" функціонувати без банківської ліцензії. Основною метою цього необанку є поширення карток для соціальних виплат серед населення. За допомогою платформи, інтегрованої в застосунок "Дія", уряд зможе контролювати цільове використання коштів та залучати нових банків-партнерів до системи. Цим банкам надаватимуть API для підключення до інтерфейсу платформи. Однак впровадження цього проєкту потребує значних фінансових вкладень (мінімум 3—5 млн доларів). Для успішної реалізації необанку команді "Дії" необхідно оцифрувати існуючі сервіси та посилити рівень безпеки [24].

Сучасна банківська діяльність дедалі більше ґрунтується на роботі з даними. Формування індивідуальних пропозицій для клієнтів, оцінювання та прогнозування ризиків, а також глибокий аналіз поведінкових моделей споживачів фінансових послуг можливі завдяки ефективному застосуванню технологій великих да-

них (Big Data). Big Data — це основа сучасної банківської аналітики, що охоплює збір, обробку та інтерпретацію структурованих і неструктурованих даних з різних джерел [25]. Застосування великих даних у банківському управлінні сприяє створенню "розумних банків", здатних аналізувати поведінку клієнтів у реальному часі, швидко адаптуючись до змін ринку. Управління процесами обробки даних забезпечує безперервний цикл "збір — аналітика — рішення — дія", що підвищує ефективність бізнес-процесів і прибутковість. Завдяки інструментам прогнозової аналітики банки отримують можливість виявляти шахрайство, оцінювати кредитні ризики, персоналізувати продукти та оптимізувати маркетингові стратегії.

Вітчизняні банки, зокрема такі як ПУМБ, ПриватБанк та Райффайзен Банк активно розвивають рішення на основі великих даних. Усі ці зміни вимагають від менеджерів банківської сфери глибшого розуміння ІТ-концепцій [13].

Завдяки аналітиці великих даних банки отримують можливість здійснювати:

1. Аналіз аудиторії та сегментацію клієнтів. За допомогою Big Data банки можуть детально вивчати поведінку наявних і потенційних клієнтів, щоб створювати більш релевантні фінансові продукти, краще розуміти потреби різних сегментів і оптимізувати маркетингові кампанії. Завдяки таким даним банки можуть формувати "портрет клієнта" — комплексну характеристику, яка допомагає у таргетуванні та персоналізації пропозицій.

2. Скоринг (оцінювання кредитоспроможності). Великі дані використовуються для побудови скорингових моделей, які допомагають оцінити платоспроможність потенційного позичальника і точніше визначати ризики кредитування навіть у випадках, коли у людини відсутня кредитна історія.

3. Запобігання шахрайству. Аналіз величезних обсягів транзакційних та поведінкових даних дозволяє банкам швидко виявляти аномалії й підозрілі операції, нетипові моделі поведінки, що можуть бути ознаками шахрайства, і автоматично реагувати на них або передавати для додаткової перевірки.

4. Аналіз локацій. Інструменти на основі Big Data, такі як теплові карти, допомагають визначати оптимальні місця для розміщення банкоматів, відділень або терміналів на основі того, де найчастіше знаходяться або переміщуються клієнти.

5. Таргетовані розсилки й персоналізовані комунікації. Big Data дозволяє банкам створювати сегменти аудиторії для точного таргетингу повідомлень, зокрема, із пропозиціями про продукти чи акції, які найбільше відповідають інтересам і потребам конкретних клієнтів [25].

Наступним напрямом розвитку фінтех-інновацій банків є Вбудовані фінанси (Embedded Finance), під якими розуміють інтеграцію фінансових сервісів (платежі, кредити, страхування) у нефінансові платформи — маркетплейси, e-commerce, логістичні сервіси тощо, що дозволяє клієнтам отримувати фінансову послугу безпосередньо у місці виникнення потреби. Вбудовані фінанси відображають суттєву трансформацію у сфері фінансових послуг, спираючись на концепції відкритого банкінгу, відкритих фінансів, модульного банкінгу та банкінгу як платформи. Такий підхід змінює взаємодію клієнтів з фінансовими ус-

тановами, надаючи можливість користуватися інтегрованими фінансовими сервісами у повсякденному житті. Особливо перспективними для впровадження є платежі, кредитування та страхування [26]. Вбудовані платежі полегшують проведення транзакцій, дозволяючи користувачам оплачувати товари чи послуги, не залишаючи платформу, яку вони використовують: сайт електронної комерції або мобільний додаток. Вбудоване кредитування дає змогу отримувати позики або кредити безпосередньо у процесі діяльності користувача, наприклад, під час онлайн-покупки. Однією з найпомітніших форм такого кредитування є концепція "Купи зараз — заплати пізніше" (BNPL), з якою стикаються онлайн-покупці. Вбудоване інвестування або управління капіталом пропонує користувачам поради та підтримку в управлінні портфелем прямо на платформі, спрощуючи фінансове планування та прийняття інвестиційних рішень [9].

Моделі Embedded Finance для реалізації кредитних та платіжних послуг набувають популярності серед українських банків, насамперед у партнерстві з e-commerce-платформами, сервісами доставки та мобільними застосунками.

Приватбанк став піонером вбудованих фінансів в Україні та інтеграції фінансових сервісів у цифрові продукти й платформи, запропонувавши відкрити API сервісу онлайн кредитування "Оплата частинами" всім партнерам, ритейлу та малому бізнесу [27]. На Prom.ua є програма "Оплатити частинами", де кредити на покупки оформлюються через партнерські банки зокрема Монобанк, Приватбанк, ОТП, А-банк, ПУМБ — це вбудована фінансова послуга в процес торгівлі [28]. У 2024 році український необанк Monobank вийшов на ринок електронної комерції, запустивши власний вбудований торговельний майданчик під назвою "market by mono". Цей нетиповий для банків крок дозволяє 100% цифровому банку конкурувати з місцевими лідерами онлайн торгівлі, такими як Rozetka, а також технологічними ритейлерами Comfy та Foxtrot. Особливістю майданчика Monobank є те, що він пропонує гнучку систему оплати "купи зараз — плати пізніше" для кожного товару, доповнену можливістю отримати знижку [29].

WealthTech як інноваційна технологія управління капіталом використовує аналітику великих даних, штучний інтелект і автоматизовані інвестиційні поради (робо-адвайзери) для управління активами та фінансовими потоками клієнтів. За прогнозами, світовий ринок WealthTech зросте до \$18,6 млрд до 2030 року, підтриманий зростаючим інтересом до цифрових інструментів для управління активами, особливо серед молодих інвесторів та підприємців [9].

Багато вітчизняних банків почали пропонувати цифрові сервіси для управління особистими фінансами. Наприклад, Sense SuperApp (Sense-Банк Україна) має вбудованого "фінансового помічника", який аналізує витрати клієнта [30]. ПриватБанк та Monobank розвивають функції автоматичного бюджетування та накопичення.

Наступним важливим напрямом впровадження інновацій в банківську діяльність є ESG-інновації (екологічні, соціальні, управлінські стандарти). ESG-банкінг інтегрує принципи сталого розвитку у кредитну, інвестиційну та управлінську діяльність. Це — "зелені" кредити, енергоефективні іпотечні кредити, проекти соціального впливу. Національний банк активізує впровад-

ження стандартів ESG (Environmental, Social, Governance – екологічного, соціального та корпоративного управління) в банківському секторі України. Так, регулятор у 2024 р. оновив Політику з розвитку сталого фінансування [31], що визначає дорожню карту ESG-інтеграції у банківський сектор до 2030 р. Дана Політика визначає сталий розвиток як тривале економічне процвітання, менш залежне від використання обмежених ресурсів та експлуатації природного середовища, більш соціально інклюзивне та таке, що включає екологічний, соціальний, економічний та управлінський аспекти, які тісно взаємопов'язані. Ключовою запорукою сталого розвитку і є стале фінансування, тобто інтеграція ESG-критеріїв у фінансові послуги [32].

Серед вітчизняних банків, які реалізують ESG-банкінг, слід виділити Укргазбанк [33], який залишається лідером у сфері "зелених" кредитів, фінансуючи енергоефективні проєкти. Також Ощадбанк у 2025 році створив власний Центр ESG, який відповідає за питання екології, соціальної відповідальності та належного управління [34], та запровадив програми кредитування малого бізнесу з урахуванням екологічних критеріїв [35].

Важливим напрямом фінансово-технологічних інновацій банків є використання блокчейну, який дозволяє створювати прозорі, захищені реєстри фінансових операцій. Фактично всі системи, що забезпечують посередництво, можна замінити мережею блокчейн, яка складається з блоків представлення транзакцій. Таким чином розрахунки між банками проводяться без посередників та відкладення операцій та перевірок. Програмна система забезпечує користувачу можливість створення транзакцій для переведення коштів в будь-якій валюті на гаманець іншого користувача, що дозволяє оминати весь процес переведення коштів через системи SWIFT, міжнародні банки, уникати величезних комісій та довгих очікувань проходження транзакції [36].

Блокчейн може мати застосування таких напрямках діяльності банків:

1) управління даними та цифрової ідентифікації. Для прикладу, іноземні банки The Bank of New York Mellon та Rabobank Group працюють разом для впровадження блокчейн рішень, щоб зменшити час і витрати на перевірку клієнтів і їх інформації для процесів ідентифікації та верифікації клієнтів KYC (Know Your Customer процесів). Завдяки блокчейн технології банки можуть обмінюватися даними про клієнтів, уникати дублювання перевірок і автоматизувати процеси, що допоможе зменшити витрати на комплаєнс для кожного банку. Інтеграція блокчейн для KYC також знижує ризики шахрайства і покращує ефективність банківської діяльності [9]. Українські банки застосовують сучасну цифрову ідентифікацію клієнтів, але вона ґрунтується на державних цифрових документах ("Дія", BankID), відеоверифікації та електронних підписах. Наразі впровадження блокчейн — рішень у KYC процеси знаходиться на рівні досліджень.

2) токенизація реальних активів (RWA) — це процес перетворення реальних або фінансових активів у цифрові одиниці (токени) на блокчейн платформі. Вперше ідея токенизації виникла разом із розвитком блокчейна та криптовалют, таких як Bitcoin і Ethereum, які показали, як можна використовувати технологію для зберігання та передачі вартості без посередників [37]. Власни-

ки активів мають можливість "представити" актив у вигляді токена, який є цифровим записом в реєстрі у вигляді унікального цифрового коду, що забезпечує високий рівень його захисту від підробки, несанкціонованого доступу чи викрадення. Наприклад, під час оплати банківською картою замість передавання фактичних даних картки використовується їхній зашифрований цифровий еквівалент (токен), що мінімізує ризик витоку конфіденційних даних і підвищує безпеку розрахунків. Блокчейн приваблює закордонні банки через його здатність токенизувати такі традиційні активи, як нерухомість, в тому числі частки власності, дорогоцінні метали, фінансові інструменти (облігації, акції, казначейські зобов'язання та інші традиційні цінні папери), страхові поліси та позики тощо [38]. Токенизація активів полегшує їх управління, торгівлю та інвестування [37]. Тобто активи, представлені у цифровому вигляді, легше купувати, продавати та передавати на цифрових платформах. Володіння токеном фактично означає володіння відповідним активом, а передача прав власності може здійснюватися швидко й майже миттєво шляхом переказу токена між криптогаманцями. Крім того, токенизація дає змогу поділяти активи на дрібніші частки (фракції), тобто продавати / купувати частки активу, а не весь об'єкт, що розширює коло інвесторів і робить торгівлю більш доступною. Такий підхід приваблює банки та інші фінансові установи, оскільки спрощує й прискорює операції з традиційними інструментами, зменшує витрати на їх обіг та підвищує прозорість угод [39].

SWIFT разом із понад 30 банками розробляє блокчейн-інфраструктуру, що дозволить працювати з токенизованими активами (RWA) паралельно з традиційними фінансовими системами, що відкриває нові можливості для цифровізації фінансів [40].

3) кібербезпека. Зростання цифровізації банківського сектору супроводжується підвищенням рівня кіберзагроз, адже фішингові схеми, кібератаки та витоки інформації посилюються й стають більш витонченими. Банківські установи мають підвищену потребу в інформаційній безпеці, оскільки їм необхідно захищати свої комерційні таємниці, конфіденційну інформацію та особисту інформацію про партнерів, клієнтів і співробітників. Тому банки активно інвестують у інноваційні рішення з кібербезпеки, що охоплюють безпеку застосувань; хмарну безпеку; захист даних і мереж; керовані послуги безпеки. У відповідь на загрози закордонні банки дедалі частіше звертаються до технологій блокчейн, яка забезпечує децентралізований спосіб зберігання даних і створює захищений від підробок та несанкціонованих змін реєстр транзакцій. Багато фінансових установ тестують блокчейн для таких напрямів, як: здійснення транскордонних платежів із меншими затримками та нижчими комісіями; використання смартконтрактів для автоматизації угод без залучення посередників; цифрова ідентифікація клієнтів для запобігання шахрайству завдяки децентралізованим ідентифікаторам. Фінтех-компанії також інтегрують блокчейн-рішення для формування більш прозорих і безпечних фінансових екосистем. Завдяки шифруванню даних та застосуванню технології розподіленого реєстру вони суттєво знижують ризики несанкціонованого доступу й підвищують рівень довіри до операцій [41].

Таблиця 2. Основні види цифрових гаманців залежно від функціонального призначення та переліку дозволених операцій

Вид	Характеристика
Мобільні гаманці	Такі сервіси, як Google Pay, Apple Pay і Samsung Pay працюють через спеціальні програми на смартфонах. Користувач, який має банківську картку, може створити обліковий запис і здійснювати як офлайн-, так і онлайн-платежі. Найчастіше їх застосовують для безконтактних розрахунків за допомогою технології NFC, розрахунків в інтернет-магазинах, а також оплати комунальних послуг і податків.
Інтернет-гаманці	Це мультивалютні платформи, зокрема PayPal, Paysera, Payoneer, Payeer та AdvCash, які використовуються для міжнародних грошових переказів, отримання платежів за товари чи послуги з-за кордону та здійснення покупок на закордонних сайтах, забезпечують можливість конвертації валют і виведення коштів на банківські картки.
Криптогаманці	Спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє користувачам працювати з блокчейном, самостійно проводити транзакції та отримувати кошти на публічні адреси. Вони призначені для зберігання, управління та здійснення операцій з криптовалютами. До найпоширеніших криптогаманців в Україні належать Trust Wallet, Best Wallet, Zengo та Binance Wallet

Джерело: складено на основі [43].

Цифрові (електронні) гаманці та безконтактні платежі стають основним інструментом безготівкових операцій. Цифрові гаманці — це застосунки (додатки) або сервіси, що зберігають платіжні картки, гроші, криптовалюту, цифрові документи, квитки та ID-дані для безконтактних платежів (NFC – Near Field Communication) та онлайн-транзакції, замінюючи фізичний гаманець. Вони інтегруються з банківськими рахунками, гарантуючи безпеку через шифрування, біометрію та стандарти eIDAS 2.0. Електронний гаманець забезпечує доступ до власних фінансів із будь-якого пристрою (смартфона, смартгодинника, планшета, ноутбука або комп'ютера) для найрізноманітніших потреб: онлайн-покупок, оплати послуг, отримання та зберігання грошей, переказу коштів між користувачами та управління особистими фінансами. Додавши у сервіс дані платіжної картки, користувач може легко й швидко здійснювати транзакції без використання банківського пластика. Кожен гаманець має свою комісію за транзакції, поповнення рахунку та виведення коштів. Кешбек, програми лояльності, можливість оплати рахунків, перекази між користувачами без комісій можуть стати приємним бонусом під час вибору гаманця [42]. Розглянемо їх основні види (табл. 2).

Вітчизняні банки активно підтримують безконтактні платежі через цифрові гаманці, дозволяючи додавати свої картки у ці застосунки.

Найпопулярнішими електронними гаманцями в Україні у 2025 році були: Apple Pay (мобільний платіжний сервіс компанії Apple для безконтактних платежів за допомогою пристроїв iPhone, Apple Watch, iPad або Mac); PayPal (доступний на різних платформах, включно з веб-версією, мобільними застосунками для iOS та Android, а також інтегрується з багатьма онлайн-магазинами та сервісами по всьому світу. Легке додавання платіжних карток, банківських рахунків, здійснення платежів); Google Wallet /Google Pay (створений компанією Google, призначений для безконтактних платежів та переказів коштів за допомогою смартфонів, планшетів і смартгодинників на базі операційної системи Android); Xiaomi Pay (пра-

цює на смартфонах і смартгодинниках Xiaomi, дозволяє здійснювати транзакції як в офлайн-, так і в онлайн-магазинах, а також зберігати та керувати платіжними картками без встановлення застосунку); Garmin Pay (сервіс для здійснення безконтактних платежів на різних моделях смарт-годинників Garmin, зокрема Forerunner, Fenix, Vivoactive) [42].

Україна активно впроваджує стандарти ЄС для таких гаманців. Кабінет Міністрів України затвердив постанову, яка відкрила шлях до використання цифрових гаманців із електронною ідентифікацією (eID) в Україні. Вона визначає вимоги до як українських, так і європейських гаманців і встановлює правила їхньої роботи відповідно до стандартів eIDAS 2.0, тобто з дотриманням вимог безпеки, захисту даних і взаємного визнання електронної ідентифікації між країнами [44]. Упровадження цих технологій робить користування банківськими послугами швидшим і зручнішим, що сприяє зростанню лояльності та утриманню клієнтів [41].

ВИСНОВКИ

Український банківський сектор перебуває у фазі активної трансформації. Основні напрями інновацій інтегруються у стратегії провідних установ та нормативні ініціативи НБУ. Ці процеси зміщують акцент із "банку як установи" на банк як платформу, де клієнт отримує фінансові послуги швидко, безпечно та персоналізовано. Синергія штучного інтелекту, відкритого банкінгу, Big Data, агентських моделей та інших напрямів інновацій визначає траєкторію розвитку сучасного банківського сектору. Ці інновації не лише оптимізують бізнес-процеси, а й підвищують фінансову інклюзію, захищеність і довіру споживачів. Банки, які сьогодні активно інвестують у цифрові рішення та партнерства з фінтех-компаніями, закладають основу для нової парадигми фінансів, орієнтованої на клієнта, дані та стійкість. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі ефективності впровадження штучного інтелекту, Big Data та відкритого банкінгу з позицій зниження операційних витрат і підвищення фінансової інклюзії. Також доцільним є вивчення ризиків кібербезпеки, пов'язаних із масштабуванням цифрових фінансових екосистем. Окремої уваги потребує оцінювання результативності агентських моделей та вбудованих фінансів у відновленні доступу до банківських послуг у віддалених і постраждалих регіонах України. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей цифрової трансформації банків, що поєднують технологічні інновації з принципами ESG-банкінгу.

Література:

- Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. *Economic Forum*. 2025. Vol. 15, No 1. P. 8—24. DOI: <https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>
- Повод Т. Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 142—150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.16>

3. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2024. Vol. 4, No 4. P. 6—21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>

4. Ринжук Д., Шпірнов І. Стратегічне управління цифровою трансформацією банківських установ. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 437—445. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-437-445](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-437-445)

5. Данік Н., Торлопов А. Вплив цифрової трансформації на банківський сектор України. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No 3. P. 95—103. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.09>

6. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159—166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>

7. Нянько Л. Ю., Довбуш А. В. Розвиток банківських послуг в умовах цифровізації: виклики, тенденції та перспективи. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 1. С. 109—119. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.12>

8. Золоверха А., Краус Н., Краус К. Цифровізація банківських інституцій в умовах глобальної трансформації фінансового сектору. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 2 (12). С. 82—94. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0206>

9. Fintech-тренди 2025. URL: https://fintechua.org/fintech_trends_2025 (дата звернення: 30.01.2026).

10. ШІ змінює фінансову сферу: як банки використовують нові технології. URL: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/30425-shi-zminiue-finansovu-sferu-iak-banku-vykorystovuiut-novi-tehnologii> (дата звернення: 30.01.2026).

11. ПриватБанк запустив AI трансформаційну програму та створює окремі ШІ підрозділи для розвитку інновацій. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/10/22/privatbank-zapustiv-ai-transformacijnuyu-programu-ta-stvoryuye-okremi-shi-pidrozdili-dlya-rozvitku-innovacij-z-vikoristannya-shituchnogo-intelektu> (дата звернення: 30.01.2026).

12. Sense Bank удосконалив базу знань для клієнтів за допомогою ШІ. URL: <https://sensebank.ua/news/sense-bank-udoskonaliiv-bazu-znan-dla-klientiv-zadoporogou-si> (дата звернення: 30.01.2026).

13. Найбільші банки України за кількістю IT-спеціалістів 2025: рейтинг DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/bank-rating-2025/> (дата звернення: 30.01.2026).

14. Довірити фінанси штучному інтелекту. URL: <https://forbes.ua/money/doviriti-finansi-shtuchnomu-intelektu> (дата звернення: 30.01.2026).

15. Положення про залучення комерційних агентів для надання фінансових платіжних послуг: постанова Правління Національного банку України від 02.08.2022 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0168500-22#n18> (дата звернення: 30.01.2026).

16. Tarazi A. M., Breloff P. J. Regulating Banking Agents. CGAP Focus Note, No 68. Washington, DC: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/853441468331813066> (дата звернення: 30.01.2026).

17. Комерційні агенти банків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/payment-services/com-agents> (дата звернення: 30.01.2026).

18. Концепція відкритого банкінгу. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf (дата звернення: 30.01.2026).

19. Положення про відкритий банкінг в Україні: постанова Правління НБУ від 25.07.2025 № 80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text> (дата звернення: 30.01.2026).

20. Нова ера фінансових послуг: відбувся запуск відкритого банкінгу в Україні. URL: <https://eba.com.ua/nova-era-finansovyh-poslug-vidbuvsya-zapusk-vidkrytogo-bankingu-v-ukrayini/> (дата звернення: 30.01.2026).

21. Якуб'як О. Розвиток відкритого банкінгу в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ: ФОП Паляниця В.А, 2022. С. 127—129.

22. Рудзінська В. Open banking в Україні: що зміниться для користувачів. URL: <https://speka.ua/news/v-ukrayini-zaprasyuvav-open-banking-yak-banki-gotuyutsya-do-novogo-formatu-finansovoyi-vzajemodiyi-vz18jg> (дата звернення: 30.01.2026).

23. ОТП Банк здобув визнання як драйвер впровадження відкритого банкінгу. URL: <https://eba.com.ua/otp-bank-zdobuv-vyznannya-yak-drajver-vprovadzhennya-vidkrytogo-bankingu> (дата звернення: 30.01.2026).

24. В Україні може з'явитися "Дія Банк": для чого потрібен та скільки коштує. URL: <https://www.unian.ua/society/diya-zapuskaye-vlasniybank-yak-vin-bude-prasyuvati-novini-ukrajini-11908740.html> (дата звернення: 30.01.2026).

25. Big Data в банках: що це таке й у чому користь для банківського сектору. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/big-data-v-bankah-shho-cze-take-j-u-chomu-koristi-dlya-bankivsikogo-sektoru> (дата звернення: 30.01.2026).

26. Fintech-тренди 2025: як інновації змінюють банківську галузь. URL: <https://banker.ua/uk/projects/fintex-trendi-2025/> (дата звернення: 30.01.2026).

27. Приватбанк відкриває свої технології для покращення сервісів українського бізнесу. URL: <https://minfin.com.ua/ua/amp/2025/12/16/164400586/> (дата звернення: 30.01.2026).

28. Prom.ua. Умови способу оплати "Оплатити частинами". URL: <https://help.prom.ua> (дата звернення: 30.01.2026).

29. Ukrainian Monobank launched BNPL Marketplace. URL: <https://payspacemagazine.com/news/ukrainian-monobank-launched-bnpl-marketplace/> (дата звернення: 30.01.2026).

30. Personal finance management — нова функція у Sense SuperApp. URL: <https://nabu.ua/ua/personal-finance-management-nova-funktsiya-u-sense-superapp.html> (дата звернення: 30.01.2026).

31. Політика з розвитку сталого фінансування. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20strategy_public.pdf?v=16 (дата звернення: 30.01.2026).

32. Нацбанк запровадить вимоги до ESG-стандартів банків. URL: <https://finclub.net/news/natsbank-zaprovadyt-vymohy-do-esgstandartiv-bankiv.html> (дата звернення: 30.01.2026).

33. UGB фінансує кожен третій мегават нової генерації в Україні. URL: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14182 — (дата звернення: 30.01.2026).

34. Навіщо Ощадбанку власний Центр ESG? URL: <https://www.oschadbank.ua/news/naviso-osadbanku-vlasnij-centr-esg>. (дата звернення: 30.01.2026).

35. Ощадбанк профінансував понад 2 млрд грн у проєкти з енергозабезпечення ММСБ. URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-profinansuvav-ponad-2-mlrd-grn-u-proekti-z-energozabezpecennam-msb> (дата звернення: 30.01.2026).

36. Шаповалова С. І., Гулак О. С. Блокчейн технології в банківській сфері. Системи управління, навігації та зв'язку. 2022. Т. 1, № 67. DOI: 10.26906/SUNZ.2022.1.094

37. Токенізація реальних активів (RWA): як це працює і чому це важливо. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/24545082471194> (дата звернення: 30.01.2026).

38. Tokenization of real-world assets: Is a digital transformation underway? URL: <https://www.britannica.com/money/real-world-asset-tokenization> (дата звернення: 30.01.2026).

39. Токенізація активів: чому банки зацікавлені у новому тренді. URL: <https://fintechinsider.com.ua/tokenizacziya-aktyviv-chomu-banky-zaczikavleni-u-povomu-trendi/> (дата звернення: 30.01.2026).

40. SWIFT і банки створюють блокчейн-інфраструктуру для токенизованих активів. URL: <https://ua.news.ua/finansi/swift-i-banki-stvoriuiut-blokchein-infrastrukturu-dlia-tokenizovanikh-aktiviv> (дата звернення: 30.01.2026).

41. Майбутнє цифрового банкінгу у 2025 році: тенденції та інновації. URL: <https://uaspectr.com/2025/07/30/majbutnye-tyfrovoogo-bankingu-u-2025-rotsitendentsiyi-ta-innovatsiyi/> (дата звернення: 30.01.2026).

42. Який електронний гаманець кращий в Україні у 2025 році. URL: <https://www.zen.com.ua/blog/personal-finance-uk/which-e-wallet-is-the-best-in-ukraine/> (дата звернення: 30.01.2026).

43. Що таке електронний гаманець та як обрати найкращий. URL: <https://blog.portmone.com.ua/uk/finance/e-wallet-portmone/> (дата звернення: 30.01.2026).

44. Про затвердження вимог до випуску гаманців з цифровою ідентифікацією: постанова Кабінету Міністрів України від 11.06.2025 № 689. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/689-2025-p> (дата звернення: 30.01.2026).

References:

1. Iorgachova, M. and Kovalova, O. (2025), "Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market", *Economic Forum*, vol. 15, no. 1, pp. 8—24.

2. Povod, T. (2025), "Digitalization of the banking sector: global trends and Ukrainian realities", *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, vol. 23, pp. 142—150.

3. Zianko, V. and Nechyporenko, T. (2024), "Digital transformation of the banking sector: current trends and development vectors", *Innovation and Sustainability*, vol. 4, no. 4, pp. 6—21.

4. Rynzhuk, D. and Shpirnov, I. (2025), "Strategic management of digital transformation of banking sector institutions", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 1 (41), pp. 437—445.

5. Danik, N. and Torlopov, A. (2024), "The impact of digital transformation on the banking sector of Ukraine", *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3, no. 3, pp. 95—103.

6. Butenko, T.V. (2025), "Digitalization of the banking sector: problems and prospects", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 197, pp. 159—166.

7. Nianko, L.Yu. and Dovbush, A.V. (2025), "Development of banking services in the conditions of digitalization: challenges, trends and prospects", *Innovative economy*, vol. 1, pp. 109—119.

8. Zolotoverkha, A., Kraus, N. and Kraus, K. (2023), "Digitalization of banking institutions in the conditions of global transformation of the financial sector", *Yevropeiskiyi naukoviyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, vol. 2 (12), pp. 82—94.

9. Fintech Ukraine (2025), "Fintech trends 2025", available at: https://fintechua.org/fintech_trends_2025 (Accessed 30 January 2026).

10. Association of Ukrainian Banks (2025), "AI is changing the financial sector: how banks use new technologies", available at: <https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/30425-shi-zminiuiie-finansovu-sferuiak-banky-vykorystovuiut-novi-tekhnohii> (Accessed 30 January 2026).

11. PrivatBank (2025), "PrivatBank launched AI transformation program and is establishing dedicated AI units to foster innovation through the use of artificial intelligence", available at: <https://privatbank.ua/news/2025/10/22/privatbank-zapustiv-ai-transformaciynu-programu-ta-stvoryuye-okremi-shi-pidrozdili-dlya-rozvitku-innovacyi-z-vikoristannyam-shtuchnogo-intelektu> (Accessed 30 January 2026).

12. Sense Bank (2025), "Sense Bank improved knowledge base using AI", available at: <https://sensebank.ua/news/sense-bank-udoskonaliv-bazu-znan-dla-klientiv-zadopomogou-si> (Accessed 30 January 2026).

13. DOU (2025), "The largest banks of Ukraine by number of IT specialists: ranking", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/bank-rating-2025/> (Accessed 30 January 2026).

14. Forbes Ukraine (2025), "Trusting finances to artificial intelligence", available at: <https://forbes.ua/money/dovirity-finansi-shtuchnomu-intelektu> (Accessed 30 January 2026).

15. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Regulation on involvement of commercial agents for providing financial payment services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0168500-22#n18> (Accessed 30 January 2026).

16. Tarazi, A. M. and Breloff, P. J. (2011), "Regulating Banking Agents", *CGAP Focus Note*, vol. 68, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/853441468331813066> (Accessed 30 January 2026).

17. National Bank of Ukraine (2025), "Commercial agents of banks", available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/payment-services/com-agents> (Accessed 30 January 2026).
18. National Bank of Ukraine (2023), "Open banking concept", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Open_banking_conception_NBU_2023.pdf (Accessed 30 January 2026).
19. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Regulation on open banking in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text> (Accessed 30 January 2026).
20. European Business Association (2025), "A new era in financial services: open banking officially launched in Ukraine", available at: <https://eba.com.ua/nova-era-finansoviyh-poslug-vidbuvsya-zapusk-vidkrytogo-bankingu-v-ukrayini/> (Accessed 30 January 2026).
21. Yakubiak, O. (2022), "Development of open banking in Ukraine", *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]*, FOP Palianytsia V.A., Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 127—129.
22. Rudzinska, V. (2025), "Open banking in Ukraine: what will change for users", available at: <https://speka.ua/news/v-ukrayini-zapracuyuvav-open-banking-yak-banki-gotuyutsya-do-novogo-formatu-finansovoyi-vzajemodiyi-vz-18jg> (Accessed 30 January 2026).
23. European Business Association (2025), "OTP Bank recognized as a driver of open banking implementation", available at: <https://eba.com.ua/otp-bank-zdobuv-vyznannya-yak-drajver-vprovadzhennya-vidkrytogo-bankingu> (Accessed 30 January 2026).
24. UNIAN (2025), "Diia Bank may appear in Ukraine: purpose and cost", available at: <https://www.unian.ua/society/diya-zapuskaye-vlasniybank-yak-vin-bude-pracuyovati-novini-ukrajini-11908740.html> (Accessed 30 January 2026).
25. Kyivstar Hub (2025), "Big Data in banks: benefits for the banking sector", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/big-data-v-bankah-shho-cze-take-j-u-chomu-koristi-dlya-bankivsikogo-sektoru> (Accessed 30 January 2026).
26. Banker.ua (2025), "Fintech trends 2025: how innovations change banking", available at: <https://banker.ua/uk/projects/fintex-trendi-2025/> (Accessed 30 January 2026).
27. Minfin (2025), "PrivatBank opens its technologies in order to improve business services", available at: <https://minfin.com.ua/ua/amp/2025/12/16/164400586/> (Accessed 30 January 2026).
28. Prom.ua (2025), "Installment payment terms", available at: <https://help.prom.ua> (Accessed 30 January 2026).
29. PaySpace Magazine (2025), "Ukrainian Monobank launched BNPL marketplace", available at: <https://payspacemagazine.com/news/ukrainian-monobank-launched-bnpl-marketplace/> (Accessed 30 January 2026).
30. NABU (2025), "Personal finance management — new function in Sense SuperApp", available at: <https://nabu.ua/ua/personal-finance-management-nova-funktsiya-u-sense-superapp.html> (Accessed 30 January 2026).
31. National Bank of Ukraine (2025), "Policy on sustainable finance development", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG%20-strategy_public.pdf?v=16 (Accessed 30 January 2026).
32. FinClub (2025), "NBU introduces ESG standards requirements for banks", available at: <https://finclub.net/news/natsbank-zaprovadyt-vymohy-do-esgstandativ-bankiv.html> (Accessed 30 January 2026).
33. UkrGasbank (2025), "UGB finances every third megawatt of new generation in Ukraine", available at: https://www.ukrgasbank.com/press_center/news/14182— (Accessed 30 January 2026).
34. Oshchadbank (2025), "Why Oshchadbank needs its own ESG center", available at: <https://www.oschadbank.ua/news/naviso-osadbanku-vlasnij-centr-esg> (Accessed 30 January 2026).
35. Oshchadbank (2025), "Oshchadbank financed over 2 billion UAH in energy projects", available at: <https://www.oschadbank.ua/news/osadbank-profinansuvav-ponad-2-mlrd-grn-u-proekti-z-energozabezpecennammsb> (Accessed 30 January 2026).
36. Shapovalova, S. and Hulak, O. (2022), "Blockchain technologies in banking ", *Control, navigation and communication systems*, vol. 1, no. 67.
37. Binance (2025), "Tokenization of real-world assets (RWA): how it works and why it matters", available at: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/24545082471194> (Accessed 30 January 2026).
38. Britannica Money (2025), "Tokenization of real-world assets: is a digital transformation underway?", available at: <https://www.britannica.com/money/real-world-asset-tokenization> (Accessed 30 January 2026).
39. Fintech Insider (2025), "Tokenization of assets: why banks are interested in the new trend", available at: <https://fintechinsider.com.ua/tokenizacziya-aktyviv-chomu-banky-zaczikavleni-u-novomu-trendi/> (Accessed 30 January 2026).
40. UA.News (2025), "SWIFT and banks create blockchain infrastructure for tokenized assets", available at: <https://ua.news/ua/finans/swift-i-banki-stvoruiut-blokchein-infrastrukturu-dlia-tokenizovanikh-aktiviv> (Accessed 30 January 2026).
41. UASpectr (2025), "Future of digital banking in 2025: trends and innovations", available at: <https://uaspectr.com/2025/07/30/majbutnye-tyfrovogo-banking-u-2025-rotsi-tendentsiyi-ta-innovatsiyi/> (Accessed 30 January 2026).
42. ZEN (2025), "Which e-wallet is the best in Ukraine in 2025", available at: <https://www.zen.com.ua/blog/personal-finance-uk/which-e-wallet-is-the-best-in-ukraine/> (Accessed 30 January 2026).
43. Portmone (2025), "What is an e-wallet and how to choose the best one", available at: <https://blog.portmone.com.ua/uk/finance/e-wallet-portmone/> (Accessed 30 January 2026).
44. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of requirements for issuing wallets with digital identification", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/689-2025-n> (Accessed 30 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

О. М. Кудирко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5090-1208>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.128

АНАЛІЗ, ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

O. Kudyenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ANALYSIS, CAUSES, CONSEQUENCES, AND PROSPECTS OF MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE

Стаття присвячена комплексному аналізу міграційних процесів в Україні в умовах воєнного конфлікту, економічної нестабільності та соціальних викликів. Досліджено причини, наслідки та перспективи міграції, включаючи внутрішні переміщення (ВПО), зовнішню еміграцію, імміграцію та нелегальну міграцію. На основі статистичних даних Державної міграційної служби України, УВКБ ООН та МОМ проаналізовано динаміку міграційних процесів. Висвітлено ключові проблеми, пов'язані з втратою трудового потенціалу, зміною вікової структури населення та зростанням соціального навантаження на державу. Цей аналіз вказує на необхідність подальших досліджень у цьому напрямку, зокрема, питань активного розвитку методів рееміграції, які залежать від багатьох факторів. Запропоновано напрямки удосконалення міграційної політики для подолання негативних наслідків та стимулювання повернення громадян.

This article provides a comprehensive analysis of migration processes in Ukraine, focusing on their causes, consequences, and future prospects amid ongoing armed conflict, economic instability, and social challenges. Migration is defined as the process of changing permanent residence for individuals or groups, involving relocation within regions, across borders, or between rural and urban areas. The Ukrainian Constitution establishes key principles for migration policy, aiming to regulate flows, mitigate uncontrolled movements, protect migrants' rights, and facilitate their integration into political, socioeconomic, and cultural environments.

The study distinguishes between internal and external migration. Internal processes include intra-regional, inter-regional, and urban-rural shifts, primarily driven by internally displaced persons (IDPs). External migration encompasses emigration and immigration, often international in scope. According to the World Migration Report 2022, Ukraine ranks 8th globally for labor emigration, with 5.5-6 million citizens working abroad, over 1.5 million in Poland alone. The Russian invasion has intensified these trends, leading to forced migration, rising unemployment, and economic volatility. As noted by researcher O. Sydoruk, migration is directly linked to social and economic security threats, prompting populations to seek better conditions elsewhere, while uncontrolled flows exacerbate extremism and societal divisions.

Statistical analysis draws from the State Migration Service of Ukraine (SMSU), UNHCR, and IOM data. As of March 17, 2025, 4,601,146 IDPs were registered, with women comprising 59.7% (exceeding men by 896,128), highlighting gender disparities in displacement. However, more recent IOM estimates from November 2025 indicate around 3.7 million IDPs, suggesting some returns amid stabilization efforts. External outflows peaked at 9.57 million border crossings by July 19, 2022, with approximately 2 million abroad pre-invasion; by July 2025, about 5.7 million remained displaced externally, excluding those in Russia. Updated figures show 6.9 million refugees globally as of February 2025.

Immigration to Ukraine has shown resilience, increasing from 2021 despite the war: 305,024 in 2022, 305,744 in 2023, with further growth in 2024 and projected for 2025. Illegal migration, however, poses challenges; detections declined significantly from 2021 to 2025 (9 months), predominantly among males, due to enhanced border controls. Researcher N. Orlovska emphasizes Ukraine's role as a donor, recipient, and transit hub for illegal migrants, often exploited by criminal networks.

Key causes include the invasion, low living standards, unemployment, and security risks. Consequences encompass demographic decline, labor market strain, human capital loss, and socioeconomic instability. Prospects for re-emigration hinge on factors outlined in Table 1: deterrents like low wages and instability versus motivators such as family ties, emotional attachments, and reconstruction opportunities. Effective state policies, including economic stabilization, security guarantees, and support programs, are crucial for encouraging returns and national recovery.

The article concludes that while internal migration surged post-invasion, immigration persists, and illegal flows decrease. Re-emigration will be pivotal for overcoming war-induced damages, requiring targeted policies to foster economic revival and social cohesion.

Ключові слова: міграція, міграційні процеси, війна, внутрішньо переміщені особи, біженці, імміграція, нелегальні мігранти, рееміграція.

Key words: migration, migration processes, war, internally displaced persons, refugees, immigration, illegal migrants, re-emigration.

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

Дослідження сьогодишньої міграції не може обмежуватися лише аналізом виїзду працездатних громадян за кордон. Військовий конфлікт, умови життя в містах та інші чинники істотно впливають на посилення трудової та вимушеної міграції, зростання масштабів еміграції працездатного населення, створюють серйозні виклики для національної економіки, ринку праці, соціальної сфери та демографічного розвитку держави. Ці фактори зумовлюють неоднозначне ставлення до міграційних процесів і потребують детального дослідження та аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи останні дослідження та публікації в галузі міграційних процесів в Україні, науковці Лугова В.М., Маков Б.П., Сидорчук О.Г., Орловська Н.А. та багато інших відзначають значущість міграційних потоків, розглядаються особливості міграції в умовах війни, її вплив на соціально-економічний розвиток країни та формують стратегічні рекомендації для державної політики. Вони акцентують увагу на потребі аналізу та впровадження ефективних заходів щодо міграційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексний аналіз теперішніх міграційних процесів в Україні, дослідження їх основних причин та наслідків, а також визначення перспектив і напрямів удосконалення державної політики у сфері міграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міграція (лат. *migratio* — переселення) — соціально-демографічний процес, що полягає у зміні постійного місця проживання індивідів або соціальних груп. Він охоплює переміщення населення між країнами та регіонами, а також внутрішні переміщення, зокрема урбанізаційні та деурбанізаційні потоки: переїзд із села до міста чи навпаки.

Унаслідок переміщення населення через державні та адміністративно-територіальні межі формуються два основні типи міграційних процесів — внутрішні та зовнішні. Внутрішня міграція охоплює як тимчасові, так і постійні переселення в межах однієї країни. Вона може здійснюватися на різних рівнях: внутрішньообласному, міжобласному, внутрішньорайонному, міжрайонному, міжселищному та міжміському. Учасниками таких переміщень виступають внутрішні мігранти. Зовнішня мігра-

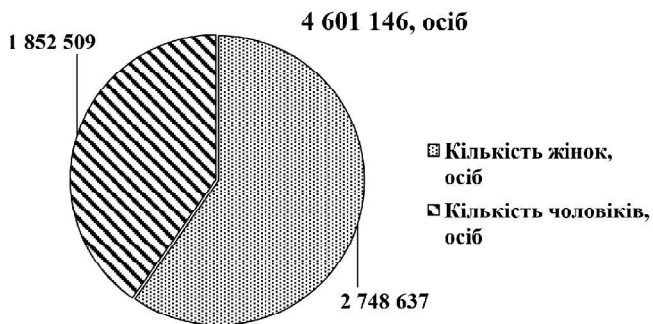


Рис. 1. Кількість зареєстрованих ВПО станом на 17 березня 2025 року

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

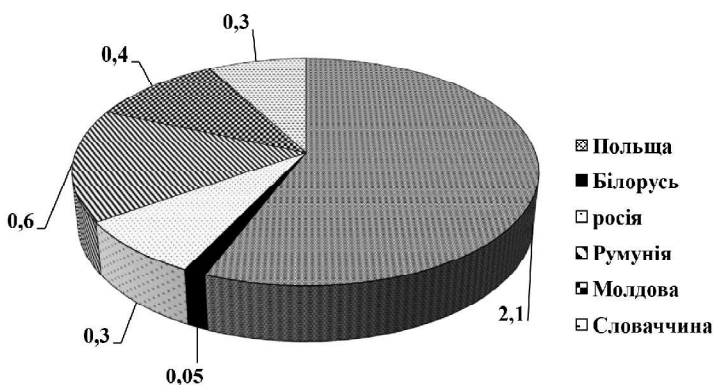


Рис. 2. Країни з кількістю українських біженців станом на 22.03.2022 р., млн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [3].

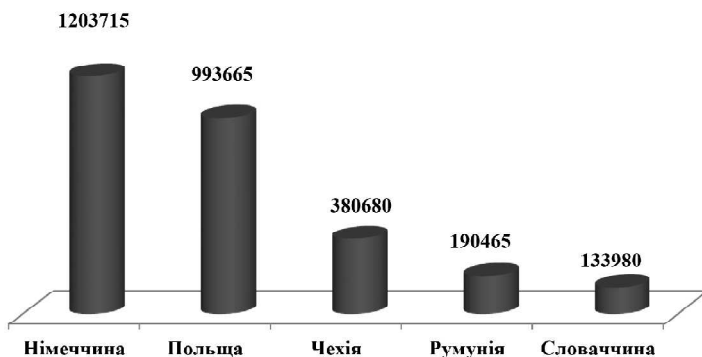


Рис. 3. Кількість отримувачів статусу тимчасового захисту за країнами, осіб

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2].



Рис. 4. Кількість зареєстрованих імігрантів в Україні з 2021 року по жовтень 2025 року

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

ція, навпаки, пов'язана з перетином державного кордону й охоплює імміграційні та еміграційні потоки, що в сукупності визначають міжнародний характер цього явища. У науковій літературі зовнішні міграційні процеси додатково класифікують як місцеві, локальні та внутрішньоконтинентальні.

Питання міграції в Україні сьогодні стає особливо значущим у контексті воєнних подій. Зростання рівня безробіття, масовий виїзд населення за кордон, а також економічна й політична нестабільність формують складний соціально-демографічний контекст. У перспективі важливим викликом стане рееміграція — повернення українських громадян на батьківщину. Це питання матиме ключове значення не лише для подолання наслідків руйнувань та людських втрат, спричинених війною, але й для відновлення економічної та соціальної рівноваги держави.

Нині основним детермінантом міграції українців є збройне вторгнення Росії, проте існують й інші фактори, що зумовлюють переміщення населення. На думку О. Сидорчука, існує безпосередній та очевидний взаємозв'язок між міграційними процесами та рівнем соціально-економічної безпеки. Саме суспільні загрози й виклики, що перешкоджають забезпеченню належного рівня добробуту населення, стають чинниками, які спонукають людей до міграції та пошуку кращих умов життя за межами країни. Водночас неконтрольовані та нелегальні форми міграції посилюють ризики політичного й релігійного екстремізму, створюючи підґрунтя для виникнення соціальних суперечностей [6].

На рисунку 1 можемо спостерігати кількість внутрішньо переміщених осіб, пов'язаних із військовою агресією. Станом на 17 березня 2025 року цей показник становив 4601146 осіб. Кількість жінок перевищує кількість чоловіків на 896128 осіб і складає 59,7% від загальної кількості ВПО. Частка чоловіків складає 40,3% відповідно.

Відповідно до даних Звіту про міжнародну міграцію (World Migration Report 2022) Україна займає восьме місце серед держав, чії громадяни виїжджають працювати за кордон, із показником близько 5,5—6 мільйонів осіб. При цьому понад 1,5 млн українців обирають Польщу, яка й надалі залишається одним із найпривабливіших напрямів трудової міграції [6].

Відповідно до статистичних даних Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 19 липня 2022 року кількість осіб, які залишили територію України, становила 9,57 мільйона. При цьому транскордонні переміщення, що мають маятниковий характер і не можуть розглядатися як підтвердження остаточного повернення, охоплювали близько 3,8 мільйона осіб. Згідно з аналітичними матеріалами Міжнародної організації з міграції (МОМ), чисельність громадян України, які перебували за її межами станом на 24 лютого 2022 року, оцінюється щонайменше у 2 мільйони осіб.

На рисунку 2 можемо спостерігати країни за кількістю українських біженців станом на 22.03.2022 р., загальна кількість яких склала 3,6 млн осіб. Більшу половину від загальної кількості прийняла Польща.

Після повномасштабного вторгнення в Україну ЄС активував так звану Директиву тимчасового захисту, яка надала українським біженцям право легально перебувати на території ЄС та отримувати базові соціальні послуги, включаючи охорону здоров'я, освіту та право на працевлаштування.

Статус тимчасового захисту в країнах ЄС, станом на 31 липня 2025 року, мають понад 4,34 млн осіб, які залишили Україну внаслідок повномасштабного вторгнення Росії, та становлять 98,4% від загальної кількості отримувачів даного захисту [2].

За даними рисунку 3 бачимо, що найбільша частка припадає на Німеччину та Польщу, що складає 1203715 осіб та 993665 осіб.

Якщо говорити про імміграцію до України, то показники з 2021 року лише зростають. Аналіз інформації, наведеної на рисунку 4, свідчить, що війна не мала значного впливу на кількісні показники імміграції в Україну. За офіційними даними ДМСУ, чисельність осіб, які перебувають на обліку як іммігранти, демонструє приріст: у 2022 році цей показник перевищив рівень 2021 року на 1909 осіб. Незначні зміни можна спостерігати у період з 2022—2023 рр.: у 2022 році — 305024 осіб; 2023 р. — 305744 осіб. Соціально-економічна криза, спричинена війною та погіршенням добробуту, негативно позначилася на іміджі України як привабливої країни для громадян інших держав. 2024 рік ознаменувався стабілізацією ситуації і значним зростанням даного показника порівняно з 2023 роком. Як спостерігаємо, навіть-таки військове вторгнення значно не перешкодило імміграційним потокам, кількість іноземних перетинів нашої країни постійно зростає, і можемо стверджувати, що по закінченню 2025 року показник також матиме тенденцію до збільшення порівняно з попереднім 2024 р.

Важливою складовою міграційної структури України залишаються нелегальні мігранти, тобто особи з неврегульованим правовим статусом. Як зазначає Н. Орловська, Україна водночас виступає донором, реципієнтом і транзитною державою для таких мігрантів. На її території фіксуються випадки трудової експлуатації осіб без належного статусу. При цьому нелегальна трудова міграція розглядається як негативне явище, організація якого здебільшого здійснюється кримінальними угрупованнями під прикриттям легальних господарських структур, що створюються або використовуються з метою полегшення правопорушень та уникнення контролю з боку правоохоронних органів [5].

На рисунках 5, 6 показано інформацію щодо виявлених нелегальних мігрантів в Україні та розмежування їх за статтю. Оглянувши дані



Рис. 5. Кількість виявлених нелегальних іммігрантів в Україні з 2021 року по 2025 (9 місяців) рік

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

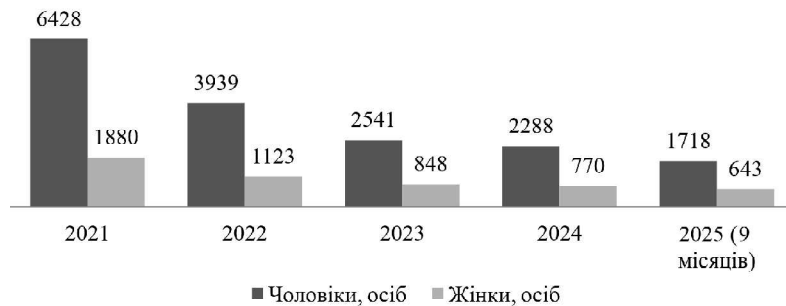


Рис. 6. Кількість виявлених нелегальних іммігрантів в розрізі статевих поділу в Україні з 2021 року по 2025 (9 місяців) рік

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

рисунки спостерігаємо тенденцію до значного скорочення виявлених нелегальних мігрантів в Україні періодом з 2021 по 2025 (9 місяців) років. В аналізований період бачимо, що чоловіча стать є основною групою даного показника. Найсуттєвіше скорочення спостерігалось у 2022, що ймовірно пов'язано з повномасштабним вторгненням та зміною в прикордонній політиці. Дані за 9 місяців 2025 року свідчать про подальше зниження показника.

Таблиця 1. Чинники, що стимулюють повернення українців

Чинники, що утримують за кордоном	Чинники, що стимулюють повернення в Україну
Адміністративні бар'єри у країнах перебування	Можливість соціальної та професійної реінтеграції на батьківщині
Висока вартість життя та побутові труднощі	Використання здобутих знань і навичок у процесі відбудови
Культурна дистанція, почуття «чужості»	Емоційні чинники: прагнення відновити зв'язок із батьківщиною, подолати почуття провини чи обов'язку
Соціальна маргіналізація, дискримінація, нестача підтримки	Сприятлива державна політика: програми підтримки, робочі місця, житло
Труднощі з визнанням кваліфікацій, нестабільна зайнятість	Транснаціональні механізми («віртуальне повернення», dual affiliation), що полегшують поступову інтеграцію
Наявність сформованих соціальних зв'язків за кордоном	Відчуття належності, культурна ідентичність, бажання виховувати дітей у рідному середовищі

Джерело: сформовано на основі [4].

В недалекому майбутньому питання реєміграції стане надважливим для нашої країни. Повернення українців залежатиме від багатьох факторів та чинників. В таблиці 1 висвітлені чинники, що стимулюють повернення українців.

Таблиця яскраво демонструє, що:

— основними стримувальними чинниками виступають економічні умови рівень зарплат, стабільність та можливості працевлаштування;

— емоційні та сімейні обставини є провідними мотивами для повернення;

— війна та процес відбудови України відкривають особливе "вікно можливостей" для повернення спеціалістів, однак лише за державної підтримки;

— соціальні контакти, налагоджені за кордоном, дедалі більше перетворюються на перешкоду для повернення, особливо для дітей;

— ефективність програм повернення визначатиметься рівнем економічної стабільності, гарантіями безпеки та відчуттям впевненості у майбутньому країни.

Близько 81% біженців висловлюють бажання повернутися, але реальний відсоток залежатиме від реалізації вищезгаданих умов. Повернення буде поступовим і найбільш активним у перший рік після завершення війни, якщо будуть створені належні умови. Для успіху потрібно скоординована державна політика, яка включатиме співпрацю МЗС, Міністерства освіти, Міністерства економіки та інших відомств, а також міжнародна підтримка.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, хоча динаміка імміграції демонструє, що навіть у час війни кількість іноземців, які офіційно знаходяться в Україні поступово зростає. Можемо стверджувати про збереження зацікавленості до України як країни для проживання чи переїзду, транзиту. Водночас негативним моментом загальної картини міграційної структури є і залишається наявність нелегальних мігрантів, хоча спостерігаємо хорошу динаміку скорочення у результаті посилення прикордонного контролю.

Перспектива реєміграції (повернення українських громадян) є надзвичайно важливою і стане ключовою для подолання наслідків війни та відновлення економічної та соціальної рівноваги держави. Головними стимулами повернення є емоційні та сімейні зв'язки, тоді як основними стримувальними чинниками є низькі зарплати, відсутність економічної стабільності та гарантій безпеки. Успіх реєміграції може бути забезпечений лише за умови створення належних економічних, соціальних та безпекових умов, що вимагає розробки цілеспрямованої та скоординованої державної політики.

Література:

1. Державна міграційна служба України: статистичні дані. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (дата звернення: 02.02.2026).

2. Євростат: веб-сайт. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250910-1> (дата звернення: 02.02.2026).

3. Кількість ВПО в Україні, зокрема дітей, на березень 2025 р. Скільки-скільки?: веб-сайт. URL: <https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-4-6-mln-vnutrishno-peremishchenykh-osib/> (дата звернення: 02.02.2026).

4. Лугова В. М., Маков Б. П. Міграційні ризики та перспективи відновлення людського капіталу України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. Вип. 21. С. 1—21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17075182> (дата звернення: 02.02.2026).

5. Орловська Н.А. Актуальні питання запобігання нелегальній трудовій міграції у контексті Стратегії державної міграційної політики України. Проблеми реалізації Стратегії державної міграційної політики України: зб. матеріалів наук.-практ. конф. Київ: НІСД, 2019. С. 73—77.

6. Сидорчук О.Г. Міграційні тенденції в Україні: безпековий аспект. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 1 (21). С. 1—12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_8 (дата звернення: 02.02.2026).

7. Трудова міграція: чи побільшає українських заробітчан у 2022 році. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/trudova-migratsiya-chy-pobilshaye-ukrayinskyh-zarobitchan-u2022-rotsi/> (дата звернення: 02.02.2026).

References:

1. The State Migration Service of Ukraine (2025), "Statistical data", available at: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani.html> (Accessed 02.02.2026).

2. Eurostat (2025), available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250910-1> (Accessed 02.02.2026).

3. Skil'ky-skil'ky? (2025), "Number of IDPs in Ukraine, including children, as of March 2025", available at: <https://skilky-skilky.info/v-ukraini-nalichuietsia-4-6-mln-vnutrishno-peremishchenykh-osib/> (Accessed 02.02.2026).

4. Luhova, V. M. and Makov, B. P. (2025), "Migration risks and prospects for restoring Ukraine's human capital", Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, vol, 21, pp, 1—21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17075182>.

5. Orlov's'ka, N.A. (2019), "Current issues of preventing illegal labor migration in the context of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine", Problemy realizatsii Stratehii derzhavnoi mihratsijnoi polityky Ukrainy: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. [Problems of implementing the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine: collection of materials of the scientific-practical conference], NISD, Kyiv, Ukraine, pp, 73—77.

6. Sydorchuk, O.H. (2019), "Migration trends in Ukraine: security aspect", Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka, vol, 1 (21), pp, 1—12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2019_1_8 (Accessed 02.02.2026).

7. European Business Association (2022), "Labor migration: will the number of Ukrainian migrant workers increase in 2022", available at: <https://eba.com.ua/trudova-migratsiya-chy-pobilshaye-ukrayinskyh-zarobitchan-u2022-rotsi/> (Accessed 02.02.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26

Процеженовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Х. О. Мандзіновська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6982-277X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.133

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Kh. Mandzinovska,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

MODERN TECHNOLOGIES OF ANALYTICAL SUPPORT OF THE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні підходів до застосування сучасних рішень на базі застосованих цифрових технологій для посилення аналітичного забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства як системи протидії негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. **Об'єктом дослідження** є процес аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, що спрямований задовольняти інформаційні потреби суб'єктів управління фінансовою безпекою в умовах цифровізації бізнес-середовища. **Удослідженні** розкрито зміст і роль сучасних технологій аналітичного забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства в умовах цифровізації. **Вихідним положенням** є те, що фінансова безпека являється, в першу чергу, системою, яка уможливорює протидію негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а результативність такої протидії визначається якістю інформаційної підтримки управлінських рішень. Обґрунтовано, що аналітичне забезпечення спрямоване задовольняти інформаційні потреби суб'єктів управління фінансовою безпекою через збір, узгодження, перевірку, інтерпретацію та представлення даних у формах, придатних для оперативного реагування і стратегічного планування. Показано, що цифровізація змінює вимоги до аналітики, оскільки зростають обсяги даних, швидкість їх оновлення, кількість джерел та складність взаємозв'язків між фінансовими показниками й операційними процесами, разом із цим підвищуються ризики спотворення даних, кіберінцидентів і втрати довіри до інформації.

The purpose of the study is to substantiate approaches to the application of modern solutions based on applied digital technologies to strengthen the analytical support of the enterprise financial security management system as a system for countering the negative impact of external and internal threats. **The object of the study** is the process of analytical support of the enterprise financial security

management, which is aimed at satisfying the information needs of financial security management entities in the conditions of digitalization of the business environment. The study reveals the content and role of modern technologies of analytical support of the enterprise financial security management system in the conditions of digitalization. The starting point is that financial security is, first of all, a system that makes it possible to counteract the negative impact of external and internal threats, and the effectiveness of such counteraction is determined by the quality of information support for management decisions. It is substantiated that analytical support is aimed at satisfying the information needs of financial security management entities through the collection, coordination, verification, interpretation and presentation of data in forms suitable for operational response and strategic planning. It is shown that digitalization changes the requirements for analytics, as the volume of data, the speed of their update, the number of sources and the complexity of the relationships between financial indicators and operational processes increase, along with this, the risks of data distortion, cyber incidents and loss of trust in information increase. The financial security of an enterprise increasingly depends on the speed of threat detection and the quality of management decisions based on data. Markets are becoming more volatile, supply chains are less predictable, and cyber risks, fraud and operational failures often cause direct financial losses, cash gaps and a decrease in trust from counterparties and investors. In such conditions, analytical support is a basic component of forming the basis for preventive management, as it allows you to move from reacting after the fact to continuous monitoring of liquidity, solvency, credit load, profitability, currency and interest rate risks, as well as to early detection of anomalies in payments, receivables and purchases.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, система протидії загрозам, аналітичне забезпечення, інформаційні потреби суб'єктів управління, цифровізація.

Key words: financial security of the enterprise, threat countermeasure system, analytical support, information needs of management entities, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова безпека підприємства дедалі більше залежить від швидкості виявлення загроз і якості управлінських рішень, які спираються на дані. Ринки стають більш волатильними, ланцюги постачання менш прогнозованими, а кіберризики, шахрайство та операційні збої не рідко спричиняють прямі фінансові втрати, касові розриви і зниження довіри з боку контрагентів та інвесторів. У таких умовах аналітичне забезпечення являється базовою складовою формування підґрунтя для превентивного управління, оскільки дає змогу перейти від реагування постфактум до постійного моніторингу ліквідності, платоспроможності, кредитного навантаження, рентабельності, валютних і процентних ризиків, а також до раннього виявлення аномалій у платежах, дебіторській заборгованості та закупівлях. Разом із цим цифровізація різко збільшує обсяги та різноманітність інформації, що надходить із систем планування ресурсів підприємства, клієнтських платформ, банківських сервісів і зовнішніх джерел, тому без сучасних рішень на базі застосованих цифрових технологій підприємство отримує запізнити або суперечливі дані, що спотворює оцінювання ризиків і послаблює керованість фінансовими процесами. Особливої ваги набувають інструменти бізнес-аналітики, інтеграції даних, автоматизації підготовки звітності, візуалізації у вигляді панелей керування, сценарного аналізу і стрес-тестування, оскільки вони підвищують оперативність контролю та обґрунтованість управлінських рішень. Водночас технології на базі штучного інтелекту розширюють можливості прогнозування грошових по-

токів, виявлення нетипових операцій та ідентифікації прихованих закономірностей у фінансових показниках, що допомагає завчасно запобігати кризовим ситуаціям.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях, присвячених фінансовій безпеці підприємства, послідовно підкреслюється, що вона являється системою, яка уможливорює протидію негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а отже потребує чіткої організації управлінських процесів і відповідного інформаційного супроводу [1—10]. До прикладу, Т. Загорельська [1] зосереджує увагу на проблемах формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві, підкреслюючи значення узгодженості управлінських дій, визначення відповідальних суб'єктів та логіки їх взаємодії під час протидії загрозам. О. Ареф'єва та Т. Кузенко [2] зазначають, що економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки пов'язані із здатністю підприємства підтримувати збалансованість фінансових інтересів, забезпечувати відтворення ресурсів і протидіяти ризикам, які впливають на платоспроможність та фінансову стійкість. О. Амосов [3] розкриває фінансову безпеку підприємства як категорію, що потребує цілеспрямованого управління в умовах нестабільності, посилення конкуренції та зростання ризиків, разом із цим автор обґрунтовує важливість визначення завдань, критеріїв та індикаторів, які дозволяють оцінювати стан безпеки і виявляти негативні тенденції. Н. Бакеренко [4] зазначає, що дефініція фінансово-економіч-

Таблиця 1. Система аналітичного забезпечення

Суб'єкти управління фінансовою безпекою	Як аналітичне забезпечення задовольняє їхні інформаційні потреби
Керівники підприємства	Потрібна узагальнена, але доказова картина загроз, щоб швидко визначати пріоритети протидії та розуміти, які ризикові тенденції вже впливають на стійкість. Аналітичне забезпечення надає релевантну і перевірену інформацію, показує причинно-наслідкові зв'язки, пояснює, чому відхилення виникли, та підкріплює вибір управлінських дій, які зменшують ймовірність втрат і запобігають переходу проблеми у кризу
Фінансові менеджери	Потрібні детальні сигнали для щоденного управління грошовими потоками, дебіторською заборгованістю, платіжною дисципліною і структурою витрат. Аналітика забезпечує регулярний моніторинг ключових індикаторів, дозволяє встановлювати допустимі межі відхилень, порівнювати фактичні показники з плановими, своєчасно виявляти дефіцит ліквідності та бачити, які операційні події провокують фінансові ризики
Служби внутрішнього контролю і підрозділи ризик-менеджменту	Потрібні єдині підходи до оцінювання ризиків, узгоджені визначення показників, прозорі правила відбору індикаторів і доказова база для перевірок. Аналітичне забезпечення організовує стандарти інтерпретації даних, підтримує раннє попередження через фіксацію нетипових змін у дебіторській заборгованості, грошових потоках і витратах, а також допомагає формувати висновки про джерела загроз, їхню ймовірність та потенційну шкоду

Джерело: сформовано автором.

ного механізму управління діяльністю підприємств має сутнісно-структурний характер, у межах якого поєднуються елементи, важелі та процедури, спрямовані на досягнення заданих результатів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні підходів до застосування сучасних рішень на базі застосованих цифрових технологій для посилення аналітичного забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства як системи протидії негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Об'єктом дослідження є процес аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, що спрямований задовольняти інформаційні потреби суб'єктів управління фінансовою безпекою в умовах цифровізації бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова безпека підприємства, передусім, являється системою, що уможливило протидію негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а також збереження стійкості діяльності за умов невизначеності. Вона не зводиться лише до контролю показників прибутковості чи ліквідності, оскільки включає здатність вчасно розпізнавати ризикові тенденції, пояснювати їх причини та обирати управлінські дії, які зменшують ймовірність втрат. У сучасній економіці загрози мають комплексний характер, разом із цим вони швидко змінюються під впливом ринкових коливань, регуляторних змін, конкуренції, технологічних зрушень і поведінки контрагентів. Саме тому підґрунтя результативної протидії формується не лише фінансовими ресурсами, а й якісною інформаційною базою, яка забезпечує своєчасність та обґрунтованість рішень (табл. 1).

Аналітичне забезпечення направлене задовольняти інформаційні потреби суб'єктів управління фінансовою

безпекою, тобто керівників, фінансових менеджерів, служб внутрішнього контролю, підрозділів ризик-менеджменту та інших відповідальних осіб, які ухвалюють рішення і несуть за них відповідальність. Його зміст полягає у підготовці релевантної, повної та перевіреної інформації про загрози, у розкритті причинно-наслідкових зв'язків і в організації регулярного моніторингу ключових індикаторів. Важливим є не лише збирання даних, а й їх інтерпретація, узгодження визначень, встановлення єдиних підходів до оцінювання ризиків і визначення допустимих меж відхилень. Аналітичне забезпечення також має підтримувати раннє попередження, коли зміни у дебіторській заборгованості, грошових потоках, платіжній дисципліні або структурі витрат сигналізують про потенційну загрозу ще до того, як вона переросте у кризу (табл. 2).

Цифровізація змінює саму логіку аналітичного забезпечення, тому що різко зростають обсяги інформації, швидкість її надходження та різноманітність джерел, починаючи від бухгалтерських і управлінських систем, завершуючи даними продажів, закупівель, виробництва, логістики, банківських сервісів і відкритих ринкових індикаторів. За таких умов ручні підходи до аналізу стають недостатніми, а підприємству потрібні рішення на базі застосованих цифрових технологій, які інтегрують дані, автоматизують перевірки коректності, скорочують час підготовки звітності та забезпечують наочну візуалізацію для швидкого сприйняття управлінцями. Аналітичні панелі керування, моделювання сценаріїв, стрес-тестування та імітаційні розрахунки дозволяють оцінювати, як саме зміна курсу валют, процентних ставок, цін на ресурси чи умов розрахунків із контрагентами вплине на платоспроможність і потребу в оборотному капіталі. Разом із цим технології на базі штучного інтелекту можуть підсилювати прогнозування грошових потоків, виявляти нетипові операції, класифікувати ризикові транзакції та знаходити приховані законо-

Таблиця 2. Фінансова безпека як система протидії загрозам

Складова	Зміст у контексті протидії загрозам	Роль якісної інформаційної бази для управлінських рішень
Протидія зовнішнім і внутрішнім загрозам	Фінансова безпека являється системою, що уможливорює протидію негативному впливу загроз, починаючи від ринкових коливань і змін регулювання, завершуючи ризиками контрагентів та внутрішніми помилками у процесах. Її завданням є не лише фіксація проблеми, а й організація дій, які зменшують ймовірність втрат і стримують розвиток негативного сценарію	Інформаційна база повинна бути своєчасною та перевіреною, щоб суб'єкти управління могли бачити загрозу на ранній стадії. Дані мають пояснювати, що саме змінилося, чому це сталося, як це пов'язано з іншими процесами і які управлінські рішення матимуть найбільший ефект
Збереження стійкості діяльності за умов невизначеності	Система фінансової безпеки підтримує здатність підприємства працювати стабільно, навіть коли середовище змінюється швидко і непередбачувано. Це включає вчасне розпізнавання ризикових тенденцій, уточнення причин змін та вибір управлінських дій, які знижують ймовірність втрат, наприклад коригування умов розрахунків або перегляд структури витрат	Якісна інформаційна база потрібна для того, щоб рішення не були інтуїтивними. Вона забезпечує обґрунтованість, порівнюваність показників у динаміці та можливість оцінювати наслідки рішень, а також зменшує ризик помилок, що виникають через фрагментарні або запізнані дані
Комплексний характер загроз і швидка зміна їхніх проявів	У сучасній економіці загрози взаємопов'язані, разом із цим вони швидко змінюються під впливом конкуренції, технологічних зрушень і поведінки контрагентів. Тому система фінансової безпеки потребує постійної готовності до адаптації, а не разового налаштування правил	Інформаційна база має відображати взаємозв'язки між фінансовими і операційними показниками, щоб управлінці бачили не лише симптоми, а й першопричини. Саме така база формує підґрунтя результативної протидії, оскільки дозволяє швидко коригувати рішення при зміні умов

Джерело: сформовано автором.

мірності, які важко помітити традиційними методами (табл. 3).

Система управління фінансовою безпекою має будуватися так, щоб інформаційні потоки відповідали реальним потребам суб'єктів управління, не переважали їх зайвими деталями і надавали саме ті сигнали, які допомагають обирати правильний напрям реагування. Практична цінність полягає у тому, що правильно організоване аналітичне забезпечення скорочує час прийняття рішень, підвищує точність оцінювання загроз, дозволяє швидше локалізувати проблемні зони та підтримувати фінансову стійкість навіть тоді, коли зовнішнє середовище змінюється різко і непередбачувано.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже фінансова безпека підприємства являється, в першу чергу, системою, що уможливорює протидію негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а її результативність напряму залежить від того, наскільки аналітичне забезпечення здатне задовільняти інформаційні потреби суб'єктів управління фінансовою безпекою. Умови цифровізації посилюють як можливості, так і ризики, оскільки зростають швидкість і обсяги даних, ускладнюються взаємозв'язки між фінансовими показниками та операційними процесами, разом із цим підвищуються вимоги до якості, достовірності та захисту інформації. Саме тому застосування сучасних рішень на базі застосованих цифро-

вих технологій, включаючи інструменти інтеграції даних, автоматизації контролю, візуалізації, сценарного аналізу і технологій на базі штучного інтелекту, формує підґрунтя для раннього попередження, точнішого оцінювання загроз і швидшого ухвалення управлінських рішень. У підсумку ефективне аналітичне забезпечення не лише підвищує оперативність реагування на ризики, а й зміцнює стійкість підприємства, підтримує безперервність діяльності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у цифровізованому зовнішньому середовищі.

Література:

1. Загорельська Т. Ю. До проблеми формування системи управління фінансовою безпекою на підприємстві. Вісник ДНУ. Сер. В: Економіка і право. 2009. Вип. 2. С. 243—247.
2. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1. С. 98—103.
3. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 76—80.
4. Бакеренко Н. П. Сутнісно-структурна характеристика дефініції "фінансово-економічний механізм управління діяльністю підприємств". Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 7. С. 77—81.
5. Мальярчук І.І., Процайло М.М. Обліково-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємства: виклики

Таблиця 3. Цифровізація як каталізатор аналітики і протидії загрозам

Що саме змінює цифровізація в аналітичному забезпеченні	Який результат для управління фінансовою безпекою і протидії загрозам
Різке зростання обсягів інформації, швидкості надходження та різноманітності джерел, включаючи бухгалтерські і управлінські системи, продажі, закупівлі, виробництво, логістику, банківські сервіси, відкриті ринкові індикатори	Ручні підходи стають недостатніми, зростає ризик запізнілих висновків і пропущених сигналів загрози. Підсилюється потреба у регулярному моніторингу, у швидкому виявленні аномалій і у зменшенні часу між появою ризикового сигналу та управлінською дією, щоб загроза не переросла у кризу
Потреба у рішеннях на базі застосованих цифрових технологій, які інтегрують дані, автоматизують перевірки коректності, скорочують час підготовки звітності, забезпечують наочну візуалізацію через панелі керування	Підвищується оперативність та узгодженість управлінських рішень, оскільки суб'єкти управління отримують релевантну і перевірену інформацію у зручному форматі. Зменшується вплив людського фактора у рутинних перевірках, а також зростає прозорість причин відхилень
Розвиток моделювання сценаріїв, стрес-тестування, імітаційних розрахунків, а також використання технологій на базі штучного інтелекту для прогнозування грошових потоків, виявлення нетипових операцій, класифікації ризикових транзакцій	Стає можливим більш превентивний підхід, коли підприємство не лише фіксує проблему, а завчасно оцінює наслідки змін курсу валют, процентних ставок, цін на ресурси та умов розрахунків із контрагентами для платоспроможності і потреби в оборотному капіталі. Технології на базі штучного інтелекту підсилюють ранні попередження, оскільки знаходять приховані закономірності та аномалії, які важко помітити традиційними методами, водночас це підтримує швидше реагування і зниження ймовірності фінансових втрат

Джерело: сформовано автором.

в умовах цифрової економіки. Журнал "Наукові інновації та передові технології", 2024, № 11 (39), 393—401 с.

6. Онищенко С.В., Глушко А.Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 2023, № 7—8 (308—309), 145—154 с.

7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.

8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Zahorelska, T. Yu. (2009), "On the problem of forming a financial security management system at an enterprise", Visnyk DNU, seriia V Ekonomika i pravo, vol. (2), pp. 243—247.

2. Arefieva, O. V., & Kuzenko, T. B. (2009), "Economic foundations of forming the financial component of economic security", Aktualni problemy ekonomiky, vol. (1), pp. 98—103.

3. Amosov, O. Yu. (2011), "Financial security of an enterprise in modern economic conditions, a theoretical aspect", Problemy ekonomiky, vol. (4), pp. 76—80.

4. Bakerenko, N. P. (2012), "Essential and structural characteristics of the definition financial and economic mechanism of enterprise activity management", Investytsii praktyka ta dosvid, vol. (7), pp. 77—81.

5. Maliarchuk, I. I., & Protsailo, M. M. (2024), "Accounting and analytical support of enterprise financial security, challenges in the digital economy", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 11 (39), pp. 393—401.

6. Onyshchenko, S. V., & Hlushko, A. D. (2023), "Information and analytical support of enterprise financial security under modern conditions", Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, vol. 7—8 (308—309), pp. 145—154.

7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.

8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.

10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процецензовано / Revised: 05.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

М. Г. Марич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5400-0503>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.138

РОЛЬ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ

М. Marych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

THE ROLE OF CREDIT POLICY IN ENSURING THE QUALITY OF A BANK'S LOAN PORTFOLIO

У статті ґрунтовно досліджено роль кредитної політики банку як системоутворюючого елементу управління кредитною діяльністю та ключового чинника забезпечення високої якості кредитного портфеля. Акцентовано увагу на тому, що кредитна політика визначає стратегічні та тактичні орієнтири банку у сфері кредитування, формує підходи до відбору позичальників, встановлення кредитних умов, управління кредитними ризиками та контролю за виконанням кредитних зобов'язань.

Розкрито економічну сутність якості кредитного портфеля та охарактеризовано основні показники її оцінювання, зокрема рівень проблемної заборгованості, концентрацію кредитного ризику, ступінь диверсифікації та дохідність кредитних операцій. Обґрунтовано, що ефективна кредитна політика сприяє зниженню частки непрацюючих кредитів, підвищенню платоспроможності позичальників і зміцненню фінансової стійкості банківської установи.

Особливу увагу приділено аналізу впливу внутрішніх нормативних документів банку, процедур оцінки кредитоспроможності позичальників, системи лімітів і механізмів моніторингу кредитного портфеля на забезпечення його якості. Визначено основні напрями вдосконалення кредитної політики банків в умовах макроекономічної нестабільності, зростання кредитних ризиків та трансформації фінансового ринку. Зроблено висновок, що адаптивна, ризик-орієнтована кредитна політика є необхідною передумовою формування збалансованого та якісного кредитного портфеля, а також довгострокової фінансової стабільності банку.

The article provides an in-depth analysis of the role of a bank's credit policy in ensuring the quality of its loan portfolio under conditions of economic uncertainty and increased credit risks. Credit policy is considered as a key managerial instrument that defines strategic and operational guidelines for lending activities, determines approaches to borrower selection, loan pricing, risk assessment, and monitoring of credit exposures. The study substantiates that a well-designed and consistently implemented credit policy directly influences the structure, diversification, and overall quality of the loan portfolio.

The essence of loan portfolio quality is revealed through its main evaluation indicators, including the level of non-performing loans, concentration of credit risk, degree of diversification, and profitability of lending operations. Particular attention is paid to the role of internal bank regulations, creditworthiness assessment procedures, risk limits, and portfolio monitoring mechanisms in maintaining an acceptable risk-return balance. It is argued that effective credit policy contributes to reducing problem loans, improving borrower solvency, and strengthening the financial stability of banking institutions.

The article also identifies current challenges faced by banks in the process of credit policy formation, such as macroeconomic instability, structural changes in the financial market, and heightened regulatory requirements. Based on the analysis, key directions for improving credit policy are proposed, focusing on a risk-oriented approach, flexibility, and adaptability to changing external conditions. The conclusion is drawn that an adaptive and well-structured credit policy is a necessary prerequisite for forming a balanced and high-quality loan portfolio and for ensuring the long-term financial sustainability of banks.

Ключові слова: кредитна політика банку, кредитний портфель, якість кредитного портфеля, кредитні ризики, управління кредитною діяльністю, фінансова стійкість банку.

Key words: bank credit policy, loan portfolio, loan portfolio quality, credit risks, credit activity management, bank financial stability.

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

Кредитна діяльність банківських установ є одним із провідних механізмів залучення фінансових ресурсів в економіку країни та важливим чинником забезпечення її стабільного функціонування. Через кредитування банки активізують роботу державного та приватного секторів економіки, а також домогосподарств. Водночас сучасна практика банківського кредитування потребує подальшого вдосконалення. Це стосується передусім формування кредитного портфеля, що посідає ключове місце серед пріоритетів комерційних банків, адже саме від його структури та якості залежить стратегія й тактика банківської діяльності, рівень кредитування клієнтів та розвиток підприємництва.

Сформований ефективний і збалансований кредитний портфель не лише забезпечує прибутковість окремого банку, але й сприяє зростанню фінансових результатів усієї банківської системи України. Організація раціонального банківського кредитування, створення гнучкої та дієвої системи управління кредитними операціями, а також наявність достовірної бухгалтерської та аналітичної інформації становлять основу фінансової стійкості банку. В умовах економічної нестабільності та кризи особливої актуальності набуває формування оптимальної структури кредит-

ного портфеля, що дозволяє підвищити ефективність банківської діяльності шляхом реалізації продуманої кредитної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність дослідження підтверджується значною кількістю наукових праць, присвячених питанням управління кредитними портфелями. Це свідчить про те, що проблема є однією з найважливіших у сучасній банківській практиці. Серед науковців, які розробляли дану тему, варто відзначити О.В. Васюренка, Н.І. Версаля, І.С. Гуцала, Н.І. Демчук, О.В. Дзюблюка, Б.С. Івасіва, О.А. Кириченка, В.Д. Лагутіна, І.О. Лютого, Б.Л. Луціва, М.О. Микитіна, А.М. Мороза, Л.О. Примостку, С.К. Реверчука, К.Є. Раєвського, М.І. Савлука, П. Роуза та інших дослідників. Попри велику кількість робіт, питання аналізу динаміки та оцінки ефективності кредитного портфеля залишаються недостатньо розкритими.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка основних тенденцій реалізації грошово-кредитної політики України, аналіз її особливостей, ризиків та перспектив розвитку.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

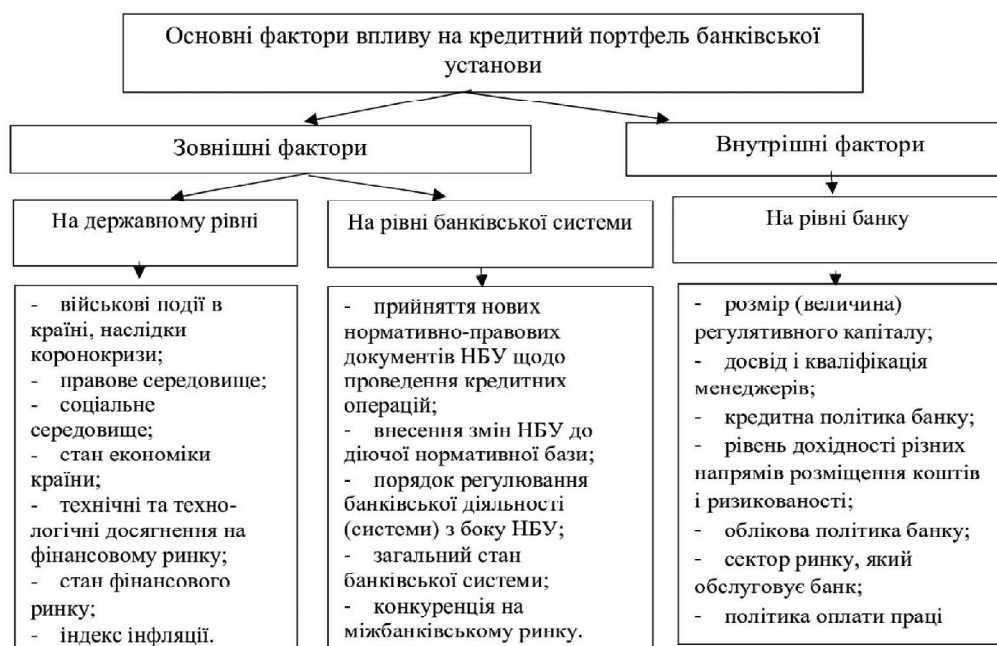


Рис. 1. Фактори впливу на кредитний портфель банківської установи

Джерело: сформовано на основі [8].

— розкрити економічну сутність кредитної політики банку та її місце в системі управління кредитною діяльністю;

— визначити основні фактори впливу кредитної політики на якість кредитного портфеля;

— проаналізувати показники оцінювання якості кредитного портфеля комерційних банків;

— дослідити взаємозв'язок між інструментами кредитної політики та рівнем кредитного ризику;

— обґрунтувати напрями вдосконалення кредитної політики з метою підвищення стабільності та прибутковості банків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вагому роль у функціонуванні банківських установ відіграє кредитування, оскільки саме кредитні операції забезпечують формування основної частки їхніх доходів. Кредит є універсальною економічною категорією товарно-грошових відносин і водночас одним із ключових інструментів активізації економічного розвитку. Його використання сприяє прискоренню обороту капіталу на різних рівнях господарської системи, підвищенню ефективності виробництва та зростанню прибутковості вкладених ресурсів.

Банківський кредит має конкретне змістовне наповнення й охоплює будь-які зобов'язання банку щодо надання грошових коштів, гарантування виконання зобов'язань або пролонгації боргу. Водночас на позичальника покладається обов'язок повернення отриманих ресурсів у визначені строки з урахуванням сплати відсотків і додаткових платежів за користування кредитом.

У банківській практиці кредити систематизуються за низкою ознак, зокрема:

— за строками користування — короткострокові та довгострокові;

— за характером забезпечення — заставні, гарантовані, застраховані або без забезпечення;

— за рівнем ризиковості — стандартні, контрольовані, проблемні, сумнівні та безнадійні;

— за порядком погашення — з одноразовою виплатою, поетапним поверненням, розстрочкою або з регресним механізмом;

— за обсягом — великі кредити, розмір яких обмежується нормативами власного капіталу банку;

— за формою надання — строкові позики, кредитні лінії, револьверні кредити та овердрафти;

— за колом позичальників — кредити підприємствам, фізичним особам і міжбанківські позики.

Необхідною умовою існування кредиту є формування кредитних відносин між сторонами договору. Вони проявляються не лише в процесі кредитування, а й у межах депозитних операцій. Зокрема, у разі розміщення коштів вкладником у банку під відсотки ці ресурси набувають ознак позичкового капіталу, тоді як сам банк фактично виступає в ролі позичальника.

Кредитний портфель формує основу активів банку, оскільки кредитні операції є найбільш прибутковим видом діяльності. Він створюється з метою досягнення трьох головних завдань:

— підтримання належного рівня платоспроможності банку;

— мінімізація кредитних ризиків;

— забезпечення стабільної прибутковості.

При цьому формування кредитного портфеля відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1), які визначають якість і стійкість кредитної діяльності.

Варто підкреслити, що зовнішні фактори розвитку банківської діяльності не залежать від управління конкретних установ. Банки не можуть прямо впливати на них, однак повинні своєчасно враховувати їх під

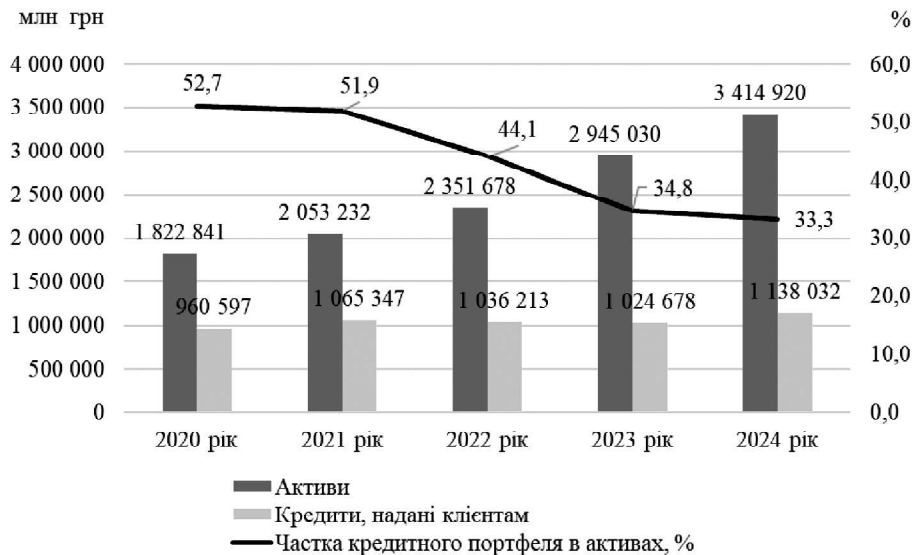


Рис. 2. Динаміка кредитного портфеля банків України за 2020—2024 роки, млн грн

Джерело: сформовано на основі [10].

час формування та реалізації власної кредитної політики. До таких чинників належать стан національної економіки, напрямки державної політики, коливання валютного ринку. Вони здатні позначатися на кредитній діяльності банків як безпосередньо, так і опосередковано — через вплив на фінансові можливості клієнтів.

На відміну від цього, внутрішні фактори підлягають прямому управлінському впливу з боку керівництва банку. Саме тому їх необхідно своєчасно враховувати в кредитній діяльності, оскільки вони визначають ефективність управління кредитними ресурсами та якість кредитного портфеля.

У сучасних трансформаційних умовах, що зумовлені як війною, так і наслідками глобальної пандемії COVID-19, для України особливого значення набуває стабільність банківської системи. У цьому контексті належне функціонування кредитного ринку виступає одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості. Адже саме ефективна кредитна діяльність банківських установ створює можливості для зростання кількості робочих місць, стимулює появу нових суб'єктів підприємництва та підвищує рівень зайнятості населення. Це, своєю чергою, сприяє активізації соціально-економічного розвитку держави.

Таким чином, головною метою діяльності банківських установ в сучасних умовах має бути забезпечення ефективної організації процесів банківського кредитування. Це передбачає формування оптимальної структури кредитного портфеля, удосконалення кредитної політики та створення гнучких механізмів реагування на виклики, що постають перед економікою. Саме такі підходи дозволять зміцнити роль кредитної системи як одного з головних драйверів економічного відновлення та подальшого розвитку країни.

Аналіз динаміки кредитного портфеля вітчизняних банківських установ за 2020—2024 р. показав нестійкість у обсягах наданих кредитів (рис. 2).

На рисунку чітко простежується стійка тенденція до зростання загальних активів банківської системи України протягом 2020—2024 років. Так, якщо у 2020 році активи становили 1 822 841 млн грн, то вже у 2024 році цей показник зріс майже вдвічі — до 3 414 920 млн грн. Це свідчить про активізацію банківської діяльності, зростання довіри до банківської системи та збільшення обсягів залучених ресурсів.

Водночас динаміка кредитного портфеля демонструє дещо іншу картину. Хоча абсолютні обсяги кредитів, наданих клієнтам, коливалися незначно, у 2024 році вони становили 1 138 032 млн грн, що лише трохи перевищує рівень 2020 року (960 597 млн грн). У 2021 році спостерігалось зростання обсягів кредитування до 1 065 347 млн грн, однак у 2022—2023 роках динаміка мала спадний характер із подальшим незначним відновленням у 2024 році. Це вказує на те, що попри зростання активів банків, темпи кредитування економіки залишалися відносно стриманими.

Найбільш показовим є зниження частки кредитного портфеля у структурі активів. Якщо у 2020 році цей показник становив 52,7%, то у 2024 році він зменшився до 33,3%. Така тенденція свідчить про поступове переорієнтування банків на менш ризиковані напрями діяльності, зокрема інвестування у державні цінні папери чи зростання частки ліквідних активів. Це може бути пов'язано із загальною макроекономічною нестабільністю, воєнними ризиками, високим рівнем проблемної заборгованості, а також із консервативною політикою банків, які намагаються мінімізувати кредитні ризики.

Отже, аналіз даних показує, що у 2020—2024 роках банківська система України демонструвала зростання за рахунок розширення активів, але кредитна активність не мала аналогічних темпів розвитку. Зменшення частки кредитного портфеля в активах із понад 50% до третини підтверджує зміну пріоритетів банків та свідчить про потребу у вдосконаленні кредитної політики з метою забезпечення більш активної підтримки реального сектору економіки.

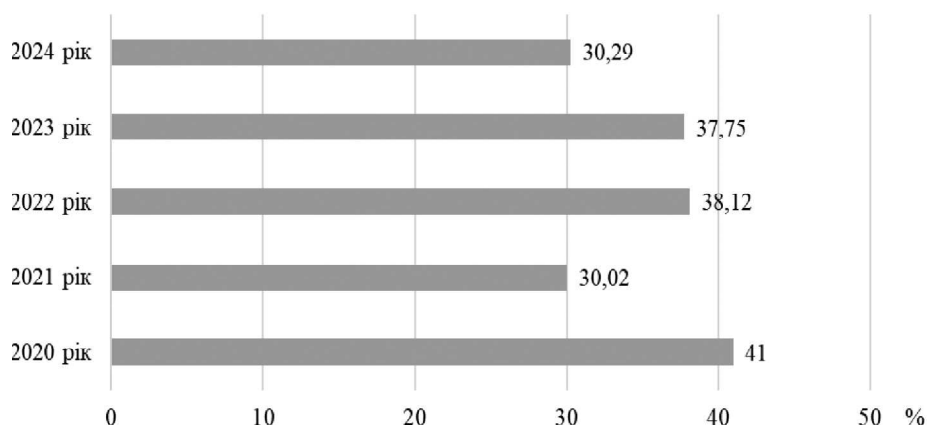


Рис. 3. Частка непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків України у 2020–2024 роках, %

Джерело: сформовано на основі [10].

Важливо також проаналізувати частку непрацюючих кредитів у кредитному портфелі банків за допомогою рис. 3.

У 2020 році ситуація була найскладнішою: частка непрацюючих кредитів становила 41%. Це свідчило про високу кризовість кредитного портфеля банківської системи, що було наслідком як попередніх економічних проблем, так і впливу пандемії COVID-19.

У 2021 році відбулося значне зниження показника — до 30,02%, що можна пояснити активними заходами банків і держави щодо реструктуризації проблемної заборгованості та певним відновленням економічної активності.

Проте вже у 2022–2023 роках негативні фактори, зокрема військова агресія РФ та пов'язані з цим економічні шоки, призвели до нового погіршення ситуації. Частка непрацюючих кредитів зросла до 38,12% у 2022 році та 37,75% у 2023 році. Це свідчило про суттєві проблеми із платоспроможністю позичальників у воєнних умовах.

У 2024 році ситуація знову покращилася: показник скоротився до 30,29%, що наблизило його до рівня 2021 року. Це може бути наслідком стабілізації банківської системи, часткового відновлення бізнесу та населення, а також активної роботи банків із проблемними кредитами (реструктуризація, списання, продаж портфелів).

Частка непрацюючих кредитів в Україні у 2020–2024 роках мала нестабільну динаміку: від критично високих значень у 2020-му до зниження у 2021 році, знову до зростання у 2022–2023 роках і помітного покращення у 2024 році. Така тенденція підтверджує високу залежність якості кредитного портфеля банків від зовнішніх економічних і політичних факторів.

Розширення спектра кредитних послуг є ключовим чинником підвищення ефективності банківської діяльності та оптимізації джерел кредитних ресурсів. Саме через різноманітність кредитних продуктів банки можуть забезпечити якісну підтримку підприємницької діяльності та задовольнити потреби клієнтів у фінансуванні. Нині ж переважна більшість кредитних операцій обмежується видачею індивідуальних цільових кредитів, тоді як сучасна практика вимагає ширшого набору банківських продуктів.

Чим ширший асортимент кредитних продуктів і чим вищий рівень їхнього надання, тим конкурентоспроможнішим стає банк.

Важливим напрямом є цифровізація банківських сервісів. Банки активно розвивають дистанційні канали обслуговування, впроваджують сервіси самообслуговування та комунікацію через популярні месенджери (Telegram, Viber, Facebook Messenger). Впровадження чат-ботів дозволяє клієнтам у лічені секунди отримати інформацію про стан кредиту чи картки. Це значно знижує навантаження на кол-центр, не потребуючи додаткового персоналу.

Ще одним кроком стало впровадження інноваційних платіжних сервісів, зокрема інтеграції з Apple Pay, що надає клієнтам зручний спосіб здійснення покупок.

Таким чином, розширення спектра кредитних послуг у поєднанні з цифровими інноваціями та модернізацією відділень забезпечує банкам міцніші позиції на ринку, дозволяє залучати нових клієнтів та підвищує якість обслуговування.

Для підвищення ефективності кредитної діяльності та зміцнення позицій на ринку банки мають приділяти особливу увагу вдосконаленню своїх кредитних інструментів і ресурсної політики. Серед важливих кроків у цьому напрямі варто виокремити:

- розробку сучасних методів кредитування, що враховують особливості формування оборотних коштів підприємств;

- удосконалення існуючих кредитних продуктів, зокрема кредитування в межах кредитної лінії, овердрафтного фінансування та вексельних операцій;

- впровадження комбінованих форм кредитування, що дозволяють більш гнучко реагувати на потреби клієнтів.

У сучасних умовах банки виступають провідними учасниками валютного і фондового ринків, розширюючи спектр продуктів завдяки інноваційним технологіям. Саме тому успішність їхньої діяльності в довгостроковій перспективі значною мірою залежить від ефективної кредитної політики, яка має забезпечувати раціональне використання всіх елементів кредитного механізму.

Серед основних напрямів оптимізації кредитних ресурсів банків варто виділити:

- зменшення частки проблемних кредитів, що дозволить скоротити витрати на формування резервів і збільшити оборотний капітал;

- розширення лінійки кредитних продуктів для фізичних осіб і впровадження привабливіших умов, підкріплених ефективною маркетинговою стратегією;

— удосконалення системи оцінки фінансового стану позичальників для зниження рівня кредитних ризиків;
— розширення можливостей для клієнтів, які не отримують зарплату через банк, шляхом надання кредитів готівкою та кредитних карток;

— зменшення простроченої заборгованості через програми лояльності, що надають відстрочку сплати відсотків;
— удосконалення механізму реалізації заставного майна з акцентом на прозорість і відкритість торгів.

Важливим чинником підвищення якості кредитного портфеля є також розвиток бюро кредитних історій. Їх модернізація сприятиме зменшенню витрат банків на обслуговування кредитних портфелів і водночас забезпечить фінансові установи повнішою інформацією про потенційних позичальників. Це дасть можливість точніше прогнозувати ймовірність повернення кредитів і знизити ризики для банківської системи загалом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що кредитна політика банку є ключовим інструментом управління кредитною діяльністю, який безпосередньо впливає на структуру, рівень ризиковості та якість кредитного портфеля. Ефективно сформована кредитна політика забезпечує збалансування між прибутковістю кредитних операцій і прийнятним рівнем кредитного ризику, сприяючи фінансовій стійкості банківської установи.

Доведено, що чітке визначення пріоритетів кредитування, критеріїв відбору позичальників, механізмів диверсифікації портфеля та системи моніторингу заборгованості дозволяє мінімізувати частку проблемних кредитів і підвищити рівень платоспроможності клієнтів. Водночас в умовах економічної нестабільності та зростання зовнішніх викликів особливого значення набуває гнучкість кредитної політики, її адаптація до змін фінансового середовища та регуляторних вимог.

Література:

1. Васюренко О.В. Кредитна політика банків та механізм її реалізації. Вісник Національного банку України. 2022. № 3. С. 28—33.
2. Гуцал І.С. Формування кредитного портфеля банку та оцінка його якості. Економіка і держава. 2025. № 9. С. 54—58.
3. Демчук Н.І. Кредитна діяльність банків: ризики та шляхи їх мінімізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 19. С. 112—116.
4. Дзюблюк О.В. Банківський кредит у системі фінансового посередництва. Світ фінансів. 2020. № 2. С. 7—15.
5. Івасів Б.С. Управління кредитним портфелем банку в умовах нестабільності. Регіональна економіка. 2024. № 1. С. 143—150.
6. Кириченко О.А. Кредитна політика банку та її роль у забезпеченні фінансової стійкості. Банківська справа. 2021. № 6. С. 3—10.
7. Лагутін В.Д. Кредитні відносини в сучасній економіці. Економіка України. 2020. № 8. С. 22—29.
8. Мороз А.М. Кредитні операції банків та управління кредитними ризиками. Банківська справа. 2019. № 5. С. 14—21.

9. Примостка Л.О. Кредитна політика банку як інструмент управління ризиками. Фінанси України. 2022. № 10. С. 45—52.

10. Расвський К.Є. Стратегічні аспекти кредитної діяльності банків. Вісник Одеського національного університету. 2023. Т. 20, вип. 3. С. 74—79.

11. Савлук М.І. Управління кредитною діяльністю банків. Фінанси України. 2021. № 1. С. 25—33.

References:

1. Vasyurenko, O. (2022), "Credit policy of banks and its implementation mechanism", *Visnyk Natsionalnoho Banku Ukrainy*, vol. 3, pp. 28—33.
2. Hutsal, I. (2025), "Formation of a bank's loan portfolio and assessment of its quality", *Ekonomika i derzhava*, vol. 9, pp. 54—58.
3. Demchuk, N. (2023), "Bank lending activity: risks and ways of their minimization", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, vol. 19, pp. 112—116.
4. Dziubliuk, O. (2020), "Bank credit in the system of financial intermediation", *Svit finansiv*, vol. 2, pp. 7—15.
5. Ivasiv, B. (2024), "Management of a bank's loan portfolio under instability conditions", *Rehionalna ekonomika*, vol. 1, pp. 143—150.
6. Kyrychenko, O. (2021), "Bank credit policy and its role in ensuring financial stability", *Bankivska sprava*, vol. 6, pp. 3—10.
7. Lahutin, V. (2020), "Credit relations in the modern economy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 22—29.
8. Moroz, A. (2019), "Bank lending operations and credit risk management", *Bankivska sprava*, vol. 5, pp. 14—21.
9. Prymostka, L. (2022), "Bank credit policy as a risk management tool", *Finansy Ukrainy*, vol. 10, pp. 45—52.
10. Raievskyi, K. (2023), "Strategic aspects of banks' lending activity", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 20, no. 3, pp. 74—79.
11. Savluk, M. (2021), "Management of banks' lending activity", *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 25—33.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

В. Є. Намонюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий інститут
міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9454-6658>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.144

АРХІТЕКТУРА ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ

V. Namoniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Finance,
Educational and Scientific Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

GREEN FINANCING ARCHITECTURE FOR UKRAINE'S POST-WAR RECONSTRUCTION:
INSTRUMENTS AND INSTITUTIONAL MECHANISMS

У статті розкрито архітектуру зеленого фінансування післявоєнної відбудови як багаторівневу систему узгоджених інструментів і інституційних механізмів, що перетворюють міжнародну допомогу в масштабовані інвестиційні потоки для відновлення критичної інфраструктури й декарбонізації економіки України в умовах війни та затяжної кризи. Обґрунтовано, що ефективність зеленої відбудови визначається взаємодією трьох контурів: (1) донорських і багатосторонніх фінансових механізмів (насамперед Ukraine Facility та підходів міжнародних фінансових інституцій), (2) національної регуляторної екосистеми (кліматичні цілі, ESG-нагляд, таксономічні підходи, координаційні платформи), (3) ринкових каналів мобілізації капіталу (зелені та муніципальні облігації). Показано, що зниження ризиків, верифікація та прозора звітність є критичними для запобігання грінвошингу і зниження інформаційної асиметрії, а цифровізація (реєстри, MRV, смарт-контракти) може посилити підзвітність і довіру інвесторів, зменшуючи нерівність доступу до фінансування між регіонами.

The article examines the architecture of green finance for Ukraine's post-war reconstruction as a multi-level system that connects international aid and international financing with domestic regulation, project pipelines and market-based mobilisation of capital. The paper argues that "green" reconstruction is not a standalone set of climate projects; it is an institutional configuration that must simultaneously (i) reduce risk for private investors under war and conflict conditions, (ii) maintain credibility and prevent greenwashing through verification and disclosure, and (iii) translate external resources into bankable, locally implementable investments. Building on the Ukrainian case, the study structures the architecture around three interdependent layers: (1) multilateral and donor mechanisms, where Ukraine Facility serves as a policy and financing anchor through budget support, investment guarantees and technical assistance; (2) the national regulatory ecosystem, including climate targets, ESG-oriented prudential expectations, taxonomy-aligned classification and coordination platforms that standardise rules and improve policy predictability; and (3) market

instruments, primarily green and municipal bonds, designed to provide long-term capital for infrastructure, energy transition and resilience projects. A dedicated emphasis is placed on the role of blended finance, guarantees and political/war-risk coverage as core de-risking tools that shape the cost of capital and investor appetite. The article also highlights the enabling role of digitalisation and digital technologies (MRV systems, registries, traceability tools, and smart-contract logic) in transparency, accountability, and the monitoring of environmental outcomes, while recognising challenges linked to the digital divide, inequality, and information asymmetry across regions. By positioning green reconstruction within the broader dynamics of contemporary humanitarian and recovery financing, the study outlines policy-relevant directions for aligning international support with domestic capacity and market credibility.

Ключові слова: зелене фінансування; післявоєнна відбудова; міжнародна допомога; міжнародна гуманітарна система; фінансові інструменти; змішане фінансування; управління ризиками; гарантії.

Key words: green finance; post-war reconstruction; international aid; international humanitarian system; financial instruments; blended finance; de-risking; guarantees.

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

Масштаб і складність післявоєнного відновлення економіки України зумовлюють потребу залучити понад 524 млрд дол. США — суму, що у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП країни станом на 2024 р. [22]. Одночасно геополітичні трансформації та поглиблення глобальної кліматичної кризи актуалізують необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в архітектуру економічної реконструкції [21]. Європейський Союз (ЄС), визначивши Україну країною-кандидатом на вступ, сформулював вимоги щодо узгодження політики відновлення з цілями Європейського зеленого курсу та Паризької кліматичної угоди [12]. Тому зелене фінансування трансформується з допоміжного інструменту екологічної політики на стратегічний механізм структурної модернізації, здатний забезпечити одночасне досягнення цілей економічного зростання, енергетичної безпеки та декарбонізації 2. Критична руйнація енергетичної інфраструктури, втрата до 93% генеруючих потужностей у окремих регіонах, а також продовження воєнних дій формують специфічне середовище підвищених геополітичних і фінансових ризиків, у якому традиційні підходи до залучення капіталу виявляються недостатніми [22]. Це зумовлює потребу інструментів та інституційних механізмів зеленого фінансування, здатних масштабувати інвестиції, знижувати ризики та забезпечувати прозорість і підзвітність використання коштів у процесі відбудови.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зростає увага наукової та експертної спільноти до проблематики зеленого фінансування післявоєнної відбудови України, що відображається у зростанні кількості прикладних і методологічних досліджень. Аналітичні матеріали Світового банку формують методичні підходи до оцінювання потреб у відновленні крізь при-

зму принципів Build Back Better та акцентують необхідність системної інтеграції кліматичних ризиків у планування реконструкції [22]. У 2 розкрито роль зелених фінансів у забезпеченні сталого розвитку України, однак їхній аналіз лише частково враховує специфіку воєнного середовища та інструменти мінімізації ризиків, критично важливі для залучення приватного капіталу в умовах підвищеної невизначеності. Міжнародна фінансова корпорація (IFC) в оглядових матеріалах окреслює можливості приватного сектору у "зеленій" відбудові, зосереджуючись на секторальних пріоритетах і бар'єрах для інвестування [15], тоді як публікації ОЕСР [21] та Ukrainian Climate Office [19] систематизують архітектуру змішаного фінансування, зокрема механізми мобілізації приватних ресурсів через публічні гарантії, пільгове кредитування та інші інструменти розподілу ризиків. Розвивається напрям досліджень цифрової інфраструктури сталого фінансування: дослідження, присвячені токенизованому зеленим облігаціям і феномену greenium [16], а також кейс-аналізи інноваційних ініціатив із токенизації зелених боргових інструментів (зокрема на прикладі Гонконгу [17]), підкреслюють потенціал технологічних рішень для підвищення прозорості, ліквідності та доступу інвесторів. Паралельно роботи щодо токенизації як інструменту підвищення ліквідності ринку вуглецевих кредитів [4] актуалізують питання інституційної сумісності та ринкового дизайну кліматичних інструментів, що можуть виконувати комплексну роль у фінансуванні декарбонізації. Водночас, попри наявні напрацювання (зокрема, у [11] виокремлено інституційні обмеження й регуляторні прогалини кліматичного фінансування в Україні), недостатньо дослідженим залишається питання комплексної взаємодії між багатосторонніми фінансовими інституціями, національною регуляторною екосистемою, інструментами управління ризиками та ринковими (включно з цифровими) механізмами у формуванні цілісної системи зеленого фінансування відбудови в умовах продовження війни.

Таблиця 1. Оцінка руйнувань і потреб відновлення за секторами економіки України (млрд дол. США)

Сектор економіки	Прямі фізичні збитки (млрд USD)	Потреби у відбудові (млрд USD)	Частка у загальних потребах
Житловий сектор	~80.0	83.7	16%
Транспорт та логістика	~50.0	77.5	15%
Енергетика	~15.0	67.8	13%
Соціальний захист та здоров'я	~20.0	185.4	35%
Промисловість та торгівля	~15.0	132.9	25%
Всього	176.0	524.0	100%

Джерело: систематизовано на основі [22].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизації архітектури зеленого фінансування післявоєнної відбудови України шляхом аналізу міжнародних фінансових інструментів, регуляторних інновацій, механізмів зниження ризиків та ринкових каналів мобілізації капіталу (зокрема Ukraine Facility, практик міжнародних фінансових інституцій і ринку зелених облігацій).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

російська агресія спричинила масштабні руйнування критичної інфраструктури, що створило значний дефіцит енергетичних потужностей та логістичних можливостей. Руйнувань зазнали також житловий фонд, транспортно-логістична інфраструктура, об'єкти соціальної сфери та виробничі потужності (див. Табл. 1), що зумовило комплексний характер потреб відбудови і конкуренцію за обмежені фінансові ресурси.

Особливістю українського контексту є те, що відбудова відбувається в умовах війни, що триває. Це накладає обмеження на залучення приватного капіталу через надвисокі ризики. За таких умов ключовим стає питання організації фінансових ресурсів: які інструменти, правила та інституції здатні перетворити донорські кошти на масштабовані інвестиції у "зелену" модернізацію в умовах підвищених ризиків.

Архітектура зеленого фінансування післявоєнної відбудови України формується на перетині трьох взаємопов'язаних контурів: багатосторонніх і донорських механізмів, що визначають обсяг ресурсів та умови їх надання; національної регуляторної й інституційної екосистеми, яка забезпечує підготовку інвестиційно придатних проєктів, їхню відповідність критеріям сталості та спроможність до імплементації; ринкових інструментів мобілізації капіталу, що дозволяють масштабувати інвестиції та розподіляти ризики. Відповідно, оцінювання архітектури потребує не паралельного опису компонентів, а пояснення механізмів їхньої взаємодії — від умовності донорського фінансування і мінімізації ризиків до таксономічних критеріїв, верифікації та інституційної координації.

ЄС став головним стратегічним партнером України, запровадивши спеціальний інструмент Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на період 2024—2027 рр. Цей механізм виступає центральним елементом європейської стратегії підтримки відбудови, поєднуючи макрофінан-

сову стабілізацію з мінімізацією інвестиційних ризиків та інституційним наближенням до *acquis* ЄС [12]. Його конструкція охоплює три напрями, які взаємно підсилюють один одного. По-перше, бюджетна підтримка через План України прив'язана до виконання узгоджених реформ у ключових секторах (енергетика, екологія, цифровізація, публічне врядування тощо), формуючи інституційну умовність фінансування та підвищуючи передбачуваність політики. Важливою інтеграційною нормою механізму є горизонтальна вимога спрямування щонайменше 20% ресурсів на зелені інвестиції та пом'якшення наслідків зміни клімату, що вбудовує сталість у логіку реконструкції, а не залишає її окремим напрямом [12]. По-друге, Ukraine Investment Framework забезпечує залучення приватного капіталу через гарантії та інструменти змішаного фінансування, знижуючи ризик-профіль проєктів і підвищуючи їхню інвестиційну спроможність. По-третє, технічна допомога підтримує гармонізацію законодавства та розбудову інституційної спроможності, без яких інвестиційні інструменти не можуть бути масштабовані: саме цей компонент забезпечує трансляцію політичних цілей у стандартизовані процедури підготовки, відбору та моніторингу зелених проєктів. Тому Ukraine Facility доцільно розглядати як "каркас" архітектури: він задає умовність реформ, створює інфраструктуру управління ризиками та підкріплює її інституційним зближенням із правилами ЄС.

Ukraine Facility задає рамку та політичну умовність, однак масштаб потреб відбудови зумовлює багаторівневу систему фінансування, у межах якої Група Світового банку, ЄБРР, ЄІБ, IFC та MIGA поєднують швидкі канали підтримки, довгострокові інвестиційні програми і інструменти страхування/гарантування ризиків (див. Табл. 2). Світовий банк використовує трастові механізми (URTF) для акумулювання донорських ресурсів і фінансування відновлення у критичних секторах, а також інструменти на кшталт PEACE для підтримання фінансової та соціальної стійкості [22]. Окреме значення має кредитне підсилення через ADVANCE Ukraine TF, яке підвищує спроможність залучення ресурсів на ринках капіталу на прийнятніших умовах [22]. IFC концентрується на життєздатності приватного сектору через програму Economic Resilience Action, застосовуючи змішане фінансування для роботи з підвищеним ризиком за умови наявності значного соціального та екологічного ефекту [15]. ЄБРР розгортає Greening Financial Systems, поєднуючи пільгові ресурси та технічну допомогу для фінансових установ-

Таблиця 2. Структура фінансової підтримки міжнародних інституцій для зеленої відбудови України

Інституція	Ключовий інструмент	Пріоритетний сектор	Обсяг фінансування	Механізм
ЄІБ	Ukraine Investment Framework	Муніципальна інфраструктура, ЖКГ	4 млрд EUR	Гарантії, пільгові кредити
ЄБРР	Greening Financial Systems	Енергоефективність, МСБ, ВДЕ	634 млн USD	Змішане фінансування з GCF (+ технічна допомога)
Світовий банк	URTF, ADVANCE Ukraine TF	Енергетика, транспорт, соціальна сфера	2,4 млрд USD	Грантові фонди, кредитне посилення
IFC	Economic Resilience Action	Агробізнес, фінансовий сектор	2 млрд USD	Прямі інвестиції, гарантії
MIGA	SURE Trust Fund	Страховання воєнних ризиків	6 гарантії	Політичне/воєнне страхування

Джерело: систематизовано на основі [22; 12; 15; 18].

партнерів, щоб масштабувати кредитування енергоефективності, ВДЕ та низьковуглецевих технологій [18]. ЄІБ, діючи як ключовий європейський інвестиційний інститут, підтримує інфраструктурні та муніципальні проекти, доповнюючи бюджетні й гарантійні інструменти ЄС довгим ресурсом і проектною експертизою. MIGA (через SURE Trust Fund та інші рішення) посилює саме "вузьке місце" інвестицій у воєнних умовах — покриття політичних/воєнних ризиків для інвесторів і кредиторів, що критично для запуску приватних проектів у реальному секторі [22]. У підсумку МФІ виконують не дублюючи, а комплементарну роль: забезпечують швидкість, довжину ресурсу, технічну спроможність та інструменти розподілу ризику, які разом підвищують ефективність європейського каркаса фінансування.

Ефективність використання зовнішніх ресурсів залежить від спроможності державних інституцій формувати якісний портфель проектів, дотримуватися стандартів сталості та забезпечувати прозоре управління коштами. Національний план з енергетики та клімату на 2025—2030 рр. задає рамку декарбонізаційних та енергетичних орієнтирів і тим самим формує критерії пріоритизації інвестицій у перехід до ВДЕ, мережеву модернізацію та енергоефективність [5]. Оновлений внесок до Паризької угоди закріплює середньострокові кліматичні цілі та розширює інструментарій, включно з потенційною участю у ринкових механізмах за Статтею 6, що відкриває можливість додаткових каналів кліматичного фінансування за умови належної інституційної підготовки [14]. На рівні фінансового посередництва НБУ посилює інтеграцію ESG-ризиків у регуляторний порядок денний, що є важливим для коректного ціноутворення ризику, якості кредитних портфелів та довіри інвесторів до фінансового сектору [1]. Координаційний рівень інституційної архітектури підсилюється через Платформу сталого фінансування при Секретаріаті Кабінету Міністрів, яка орієнтована на адаптацію підходів таксономії, стандартів розкриття та методологій оцінки зелених проектів, зменшуючи фрагментацію політик і процедур [9]. У сукупності ці елементи формують внутрішній контур архітектури: вони визначають правила гри, забезпечують зіставність "зелених" визначень, а також створюють основу для верифікації результатів та підзвітності.

Ринок зелених облігацій є каналом довгострокового фінансування інфраструктури та енергетичного переходу за умов обмеженої доступності класичного кредитування. Законодавча основа, закладена законом про ринки капіталу, та підзаконні акти НКЦПФР наближують процедури емісії до принципів ICMA, вводячи вимоги до Green Bond Framework, прозорого відбору проектів, управління надходженнями та регулярної звітності про використання коштів і досягнутий екологічний ефект [7]. Критичним елементом довіри є механізми запобігання грінвошингу, що реалізуються через зовнішню незалежну верифікацію до розміщення та постемісійну перевірку цільового використання коштів [7]. З практичної точки зору, зелені облігації доцільно спрямовувати на проекти з високою капіталомісткістю та прогнозованими ефектами: модернізацію електромереж і підвищення їх стійкості, інтелектуальні мережі, термомодернізацію будівель, відновлювану енергетику, низьковуглецевий транспорт, очисні споруди та іншу критичну інфраструктуру [5]. Окрему нішу становлять муніципальні зелені облігації, потенціал яких пов'язаний із місцевими проектами енергоефективності, відходів і транспорту, але стримується бюджетними обмеженнями на запозичення та потребою у стандартизованих підходах до проектного циклу й звітності [3]. Тому зелений борговий ринок має розглядатися не як автономний сегмент, а як ринкове "плече" архітектури, яке працює лише за наявності таксономічних критеріїв, верифікації та стабільної інституційної координації.

Фінансові інструменти та регуляторні механізми мають бути реалізовані через пріоритезований портфель секторів, де інвестиції одночасно підвищують стійкість, зменшують викиди та створюють мультиплікативний ефект. В енергетиці першочерговими є модернізація мереж, розвиток розподіленої генерації та систем накопичення енергії для інтеграції ВДЕ, а також інструменти підтвердження низьковуглецевого походження електроенергії, що підсилює прозорість для інвесторів і споживачів [8]. У житловому секторі ключовою є масштабна термомодернізація та відбудова за енергоефективними стандартами, доповнена фінансовими продуктами (гранти/співфінансування, пільгові кредити, "зелені" іпотечні рішення) і розвитком ринку облад-

нання (теплові насоси, системи керування енергією), що зменшує навантаження на енергосистему та витрати домогосподарств [10]. Для промисловості стратегічним фокусом стає технологічна модернізація та декарбонізація вуглецевістих виробництв (див. Табл. 3). Додатково економічний стимул до таких інвестицій посилюється жорсткішими кліматично-торговельними вимогами на ринку ЄС [6], включно з СВМ [20]. Інтеграція принципів циркулярної економіки — повторне використання будівельних матеріалів, перероблення будівельних відходів, розвиток сучасної інфраструктури управління відходами — дозволяє одночасно знижувати викиди, зменшувати ресурсну залежність та скорочувати витрати на відбудову, особливо в будівництві та міській інфраструктурі [13]. Секторальна пріоритизація виконує роль "контуру зі сторони попиту" архітектури: вона визначає, які саме проєкти мають бути підготовлені під інструменти Ukraine Facility, МФІ та ринку капіталу, і за якими показниками має вимірюватися зелений результат.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Архітектура зеленого фінансування післявоєнної відбудови України формується як взаємодія трьох контурів: багатосторонніх фінансових інструментів, національної регуляторно-інституційної екосистеми та ринкових механізмів мобілізації капіталу. Ядром виступає Ukraine Facility, який поєднує бюджетну підтримку, гарантійний компонент через Ukraine Investment Framework і технічну допомогу, а горизонтальна ціль 20% на зелені інвестиції вбудовує сталість у відбудову. Механізми змішаного фінансування і гарантії демонструють здатність створювати леверидж, тоді як МФІ доповнюють систему кредитним підсиленням, страхуванням воєнних/політичних ризиків та підготовкою проєктів; розвиток зелених облігацій потребує незалежної верифікації від грінвошингу.

Перспективи подальших розвідок пов'язані з вимірюванням ефективності управління ризиками й воєнного страхування, оцінкою впливу адаптації таксономії ЄС та ESG-нагляду НБУ на вартість і доступність капіталу, а також із розробкою моделей муніципальних зелених облігацій на місцях і методик оцінювання соціально-економічного ефекту інвестицій. Варто дослідити цифрові рішення прозорості (MRV, реєстри, смарт-контракти) та вплив посилення кліматично-торговельних вимог ЄС, включно з СВМ, на попит на декарбонізацію промисловості.

Література:

1. Біла книга з управління екологічними, соціальними та корпоративними ризиками у фінансовому секторі. Київ: Національний банк України, 2025. 98 с.
2. Бойченко К. С., Харченко Д. А. Роль зелених фінансів у забезпеченні сталого розвитку України. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2025. № 20. С. 45—52.

Таблиця 3. Потенціал скорочення викидів CO₂ у ключових секторах української економіки до 2030 року

Сектор	Поточні викиди (млн т CO ₂ /рік)	Потенціал скорочення (%)	Ключові технології	Потреба в інвестиціях (млрд USD)
Металургія	45-50	60-75%	Електродугові печі, водневе відновлення заліза	12-15
Енергетика	80-90	55-65%	ВДЕ, атомна генерація, BESS	25-30
Цементна промисловість	8-10	40-50%	Альтернативні палива, низьковуглецевий клінкер	2-3
Житловий сектор	30-35	50-60%	Термомодернізація, теплові насоси	8-10
Транспорт	25-30	35-45%	Електрифікація, біопалива	5-7

Джерело: розраховано на основі [5; 14; 23].

3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).

4. Намонюк В. Є. Токенізація як інструмент підвищення ліквідності ринку вуглецевих кредитів. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2025. № 57. С. 21—29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-3>.

5. Національний план з енергетики та клімату України на 2025—2030 роки. Київ: Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, 2024. 142 с.

6. Післявоєнна зелена реконструкція України: процеси, стейкхолдери, громадська участь. Київ: Heinrich Boll Stiftung, 2024. 88 с.

7. Положення про порядок випуску корпоративних облігацій: затв. рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 12.09.2024 р. № 28/21/1105. Офіційний вісник України. 2024. № 75. С. 89—104.

8. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2023 р. № 2863-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

9. Про створення Платформи сталого фінансування: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2025 р. № 1248. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 15.01.2026).

10. Річний звіт 2024. URL: <https://eef.org.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Vasina A., Yermilova O. Climate financing in Ukraine: state and prospects. Фінанси України. 2024. № 3. С. 78—89.

12. Ukraine Facility: Supporting Ukraine's recovery, reconstruction and modernisation. Brussels: European Commission, 2024. 89 p.

13. Supporting Green Bond Development for Ukraine. Kyiv: United Nations Development Programme, 2022. 64 p.

14. Second Nationally Determined Contribution of Ukraine. URL: <https://unfccc.int> (дата звернення: 20.01.2026).

15. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction of Ukraine. Washington D.C.: International Finance Corporation, 2023. 78 p.

16. Namoniuk V., Matei V. Tokenised green bonds in the architecture of sustainable finance and the formation of the greenium. *Actual Problems of International Relations*. 2025. № 1 (165). P. 172—181. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.172-181>.

17. Namoniuk V., Matei V. Digital innovation in green finance: Assessing the impact of Hong Kong's pioneering initiatives in tokenized green bonds. *Hong Kong Review of Belt and Road Studies*. 2025. Vol. 3, No 1. P. 6—22. DOI: <https://doi.org/10.63596/oborjournal.3.1.2025.6-22>.

18. Greening Financial Systems Programme. London: European Bank for Reconstruction and Development, 2025. 45 p.

19. Geopolitical Insurance & Blended Finance: De-Risking Ukraine's Green Reconstruction. URL: <https://cop.ukrainian-climate-office.org/program/geopolitical-insurance-blended-finance-de-risking-ukraines-green-reconstruction> (дата звернення: 20.01.2026).

20. СВМ: виклики для українського експорту та роль систем накопичення енергії. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

21. Blended Finance for Climate Action: Scaling Up Investment in Developing Countries. Paris: OECD Publishing, 2023. 124 p.

22. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 — February 2024. Washington D.C.: World Bank, 2024. 156 p.

23. Net Zero Roadmap: A Global Pathway to Keep the 1.5°C Goal in Reach. Paris: International Energy Agency, 2024. 224 p.

References:

1. NBU (2025), *Bila knyha z upravlinnia ekolohichnymy, sotsialnymy ta korporatyvnymy ryzykamy u finansovomu sektori* [White Paper on Managing Environmental, Social, and Governance Risks in the Financial Sector], National Bank of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

2. Boichenko, K.S. and Kharchenko, D.A. (2025), "The role of green finance in ensuring sustainable development of Ukraine", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina*, vol. 20, pp. 45—52.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "The Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 10 December 2025).

4. Namoniuk, V.Ye. (2025), "Tokenization as a tool for increasing the liquidity of the carbon credit market", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, vol. 57, pp. 21—29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-3>.

5. SAE (2024), *Natsionalnyi plan z enerhetyky ta klimatu Ukrainy na 2025-2030 roky* [National Energy and Climate Plan of Ukraine for 2025-2030], State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

6. Heinrich Boll Stiftung (2024), *Pisliavoienna zelena rekonstruktsiia Ukrainy: protsesy, steikkholdery, hromadska uchast* [Post-War Green Reconstruction of Ukraine: Processes, Stakeholders, Public Participation], Heinrich Boll Stiftung, Kyiv, Ukraine.

7. NSSMC (2024), "Regulation on the Procedure for Issuing Corporate Bonds", *Ofitsiyniy visnyk Ukrainy*, vol. 75, pp. 89—104.

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), *The Law of Ukraine "On Capital Markets and Organized Commodity Markets"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 20 January 2026).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Resolution on the establishment of the Sustainable Finance Platform", available at: <https://www.kmu.gov.ua> (Accessed 15 January 2026).

10. Energy Efficiency Fund (2024), "Annual Report 2024", available at: <https://eef.org.ua> (Accessed 20 January 2026).

11. Vasina, A. and Yermilova, O. (2024), "Climate financing in Ukraine: state and prospects", *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 78—89.

12. European Commission (2024), *Ukraine Facility: Supporting Ukraine's recovery, reconstruction and modernisation*, European Commission, Brussels, Belgium.

13. UNDP (2022), *Supporting Green Bond Development for Ukraine*, United Nations Development Programme, Kyiv, Ukraine.

14. UNFCCC (2025), "Second Nationally Determined Contribution of Ukraine", available at: <https://unfccc.int> (Accessed 20 January 2026).

15. IFC (2023), *Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction of Ukraine*, International Finance Corporation, Washington D.C., USA.

16. Namoniuk, V. and Matei, V. (2025), "Tokenised green bonds in the architecture of sustainable finance and the formation of the greenium", *Actual Problems of International Relations*, vol. 1, no. 165, pp. 172—181. DOI: <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.172-181>.

17. Namoniuk, V. and Matei, V. (2025), "Digital innovation in green finance: Assessing the impact of Hong Kong's pioneering initiatives in tokenized green bonds", *Hong Kong Review of Belt and Road Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 6—22. DOI: <https://doi.org/10.63596/oborjournal.3.1.2025.6-22>.

18. EBRD (2025), *Greening Financial Systems Programme*, European Bank for Reconstruction and Development, London, UK.

19. Ukrainian Climate Office (2026), "Geopolitical Insurance & Blended Finance: De-Risking Ukraine's Green Reconstruction", available at: <https://cop.ukrainian-climate-office.org/program/geopolitical-insurance-blended-finance-de-risking-ukraines-green-reconstruction> (Accessed 20 January 2026).

20. EBA (2024), "CBAM: Challenges for Ukrainian Exports and the Role of Energy Storage Systems", available at: <https://eba.com.ua> (Accessed 20 January 2026).

21. OECD (2023), *Blended Finance for Climate Action: Scaling Up Investment in Developing Countries*, OECD Publishing, Paris, France.

22. World Bank Group (2024), *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 — February 2024*, World Bank, Washington D.C., USA.

23. IEA (2024), *Net Zero Roadmap: A Global Pathway to Keep the 1.5°C Goal in Reach*, International Energy Agency, Paris, France.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Г. В. Уманців,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5410-1363>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.150

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ ESG ЗВІТУВАННЯ КОНЦЕСІОНЕРІВ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

H. Umantsiv,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, State University of Trade and Economics

TRANSFORMATION OF ESG REPORTING PRIORITIES FOR CONCESSIONAIRES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY STANDARDS

У статті досліджується, як Європейські стандарти звітності щодо сталого розвитку (ESRS) та система Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) змінюють пріоритети нефінансового звітування (ESG) концесіонерів, що працюють в рамках публічно-приватного партнерства (ППП). Концесійні проекти є довгостроковими, капіталомісткими та вкрай вразливими до регуляторних, екологічних, соціальних та управлінських ризиків; тому інвестори та кредитори все частіше вимагають прозорості, порівнянності та корисної для прийняття рішень інформації ESG на додаток до фінансових звітів. У дослідженні стверджується, що перехід від добровільних заяв про сталий розвиток до орієнтованого на інвесторів та поступово регульованого розкриття інформації змінює практичну функцію звітності ESG для концесіонерів: вона стає складовою оцінки інвестицій та банківської привабливості проекту, а не допоміжним комунікаційним документом. Особлива увага приділяється логіці подвійної суттєвості ESRS та посиленням очікуванням щодо якості, узгодженості, порівнянності та готовності до забезпечення даних, що разом підвищують надійність та корисність нефінансової інформації для постачальників капіталу. У статті показано, що стандартизоване розкриття інформації ESG зменшує інформаційну асиметрію, підтримує належну ретельність ESG та сприяє включенню нефінансових зобов'язань та показників моніторингу до довгострокових угод про фінансування протягом усього життєвого циклу концесії. Як результат, звітність ESG може впливати на умови фінансування через переоцінку премії за ризик, підвищення прозорості впливу на довкілля (наприклад, викиди, енергоефективність, використання ресурсів), чіткіше формулювання соціальних результатів та якості послуг (наприклад, безпека, доступність, скарги зацікавлених сторін) та більш надійне розкриття інформації про управління (наприклад, дотримання вимог, антикорупційний контроль, нагляд за ланцюгом постачання).

The article investigates how the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) and the Global Reporting Initiative (GRI) framework reshape non-financial (ESG) reporting priorities of concessionaires operating within public-private partnership (PPP) arrangements. Concession projects are long-term, capital-intensive and highly exposed to regulatory, environmental, social and governance risks; therefore, investors and lenders increasingly require transparent, comparable and decision-useful ESG information in addition to conventional financial statements. The study argues that the shift from voluntary sustainability narratives to investor-oriented and progressively regulated disclosure changes the practical function of ESG reporting for concessionaires: it becomes a component of investment assessment and project bankability rather than an auxiliary communication document. Special attention is paid to the ESRS logic of double materiality and to strengthened expectations regarding data quality, consistency, comparability and assurance-readiness, which together increase the credibility and usability of non-financial information for capital providers. The paper shows that standardized ESG disclosures reduce information asymmetry, support ESG due diligence, and facilitate the incorporation of non-financial covenants and monitoring indicators into long-term financing agreements throughout the concession lifecycle. As a result, ESG reporting may affect financing terms through risk-premium reassessment, improved transparency of environmental impacts (e.g., emissions, energy efficiency, resource use), clearer articulation of social outcomes and service quality (e.g., safety, accessibility, stakeholder grievances), and more robust governance disclosures (e.g., compliance, anti-corruption controls, supply-chain oversight). The Ukrainian context is also considered: modernization of PPP regulation and closer integration with European sustainable disclosure practices increase the need for structured ESG metrics, data governance procedures and reporting processes aligned with ESRS/GRI expectations, especially when attracting international investors, development finance institutions and commercial lenders. The article provides practical implementation directions for concessionaires, including materiality assessment, KPI mapping, internal data control and readiness for external verification, to strengthen investor confidence and expand access to long-term infrastructure financing.

Ключові слова: концесія; публічно-приватне партнерство; нефінансова звітність; ESG-звітність; ESRS; GRI; подвійна суттєвість; вартість капіталу.

Key words: concession; public-private partnership; non-financial reporting; ESG reporting; ESRS; GRI; double materiality; cost of capital.

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

В умовах відновлення економіки України проекти публічно-приватного партнерства (ППП) мають відповідати Цілям сталого розвитку та принципам ESG, що передбачає врахування екологічних наслідків, соціальної суспільної цінності та стандартів належного управління на всіх їх етапах. Реалізація концесійних проектів як форми PPP потребує значних довгострокових інвестицій і супроводжується підвищенням рівнем фінансових, інституційних, екологічних та соціальних ризиків. Для потенційних інвесторів і кредиторів такі проекти є привабливими з огляду на стабільність грошових потоків у довгостроковій перспективі, проте водночас потребують розширеного інформаційного забезпечення для оцінки їх сталості, керованості ризиків і відповідності принципам відповідального інвестування. За цих умов фінансова звітність не забезпечує повною мірою потреб інвесторів у релевантній інформації для прийняття інвестиційних рішень.

У сучасній практиці дедалі більшого значення набуває нефінансова та ESG-звітність, яка дозволяє оцінити не лише фінансові результати діяльності, а й вплив проектів на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління. Для концесійних проектів, що безпосередньо пов'язані з розвитком інфраструктури, використанням природних ресурсів і наданням суспільно значущих послуг, ESG-показники стають одним із основних факторів формування інвестиційної привабливості та доступу до фінансування з боку міжнародних фінансових інституцій і приватних інвесторів.

Запровадження європейських стандартів сталого розвитку (ESRS) та широке застосування стандартів Global Reporting Initiative (GRI) суттєво змінює підходи до розкриття нефінансової інформації, зсуваючи акценти звітності від формального виконання регуляторних вимог до інвестор-орієнтованої моделі комунікації. Водночас для концесіонерів ці стандарти створюють нові виклики, пов'язані з визначенням пріоритетних показників розкриття, інтеграцією ESG-інформації у систему корпоративної звітності та узгодженням нефінансових показників із фінансовими результатами проектів.

Проблема полягає в тому, що в наукових дослідженнях і практиці управління концесійними проєктами недостатньо розкрито інвестиційні наслідки впровадження стандартів ESRS і GRI, зокрема їх вплив на пріоритети звітності концесіонерів, доступ до фінансових ресурсів та рівень довіри з боку інвесторів. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу ролі ESG-звітності як інструменту зниження інвестиційних ризиків і підвищення прозорості концесійних проєктів у контексті сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження демонструють, що ESG-розкриття поступово переходить із "добровільної комунікації" у площину інвестор-орієнтованих вимог, які впливають на доступ до капіталу та умови фінансування інфраструктурних і довгострокових проєктів. Регуляторний зсув у ЄС через CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та впровадження ESRS формує новий стандарт порівнянності та верифікації нефінансової інформації, що, у свою чергу, змінює інформаційні запити інвесторів до емітентів і проєктних компаній [1; 2]. На рівні ринкових реакцій емпіричні результати показують, що події, пов'язані з CSRD/ESRS, можуть мати відчутний вплив на оцінки та очікування інвесторів (через ефект витрат на комплаєнс і переоцінку ризиків), що підтверджує важливість стандартів сталого розвитку як фактору ціноутворення на капітал [3]. Паралельно, аналітичні праці підкреслюють "парадигмальний" характер переходу до обов'язкового сталого розкриття й посилення ролі подвійної суттєвості у прийнятті інвестиційних рішень [2; 4].

Для інфраструктурних інвесторів і фінансових посередників ESG-інформація важлива не лише як репутаційний сигнал, а як інструмент оцінки ризиків проєкту (регуляторних, екологічних, соціальних, управлінських) і прогнозовної стійкості грошових потоків. Дані та аналітика Світового банку щодо приватних інвестицій в інфраструктуру прямо фіксують зростання значущості ESG-драйверів у практиці інвесторів та необхідність підвищення прозорості проєктів і порівнянності нефінансових розкриттів [5, 6]. Дослідження приватного інфраструктурного ринку також показує, що ESG-позиціонування інфраструктурних фондів пов'язане з результативністю залучення капіталу, тобто нефінансова компонента стає частиною конкурентної боротьби за інвестора [7, 13].

Окрема лінія досліджень стосується стандартів звітності. GRI продовжує відігравати роль глобального "базового" стандарту звітності про впливи, тоді як ESRS деталізує обов'язкові розкриття для ринку капіталу ЄС і посилює вимоги до даних, процедур і гарантій достовірності [1; 8; 9]. Для концесійних (ППП) проєктів це означає зсув пріоритетів звітності від загальних декларацій до керованої системи ESG-метрик, пов'язаних з ризиками, інвестиційною привабливістю, умовами фінансування та довірою стейкхолдерів. В українському контексті актуальність теми підсилюється оновленням нормативного поля PPP, що наближає термінологію та інституційні підходи до європейської рамки [10], а отже — актуалізує потребу адаптації практик ESG-

звітності концесіонерів під очікування міжнародних інвесторів і кредиторів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження впливу стандартів сталого розвитку ESRS та GRI на формування пріоритетів звітності концесіонерів у межах публічно-приватного партнерства, а також обґрунтування ролі ESG-звітності як інструменту підвищення інвестиційної привабливості концесійних проєктів і доступу до фінансових ресурсів. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено проаналізувати ключові вимоги стандартів GRI та ESRS з позицій інформаційних потреб інвесторів і кредиторів; визначити особливості застосування стандартів сталого розвитку у звітності концесіонерів як суб'єктів публічно-приватного партнерства; оцінити вплив ESG-розкриттів на інвестиційні рішення, окреслити напрями трансформації пріоритетів звітності концесіонерів у контексті гармонізації з європейськими стандартами сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концесійні проєкти в межах публічно-приватного партнерства характеризуються поєднанням високої капіталомісткості, довгострокового горизонту реалізації та значного суспільного впливу. Для інвесторів такі проєкти є специфічним класом активів, оцінка яких виходить за межі традиційних фінансових показників і потребує врахування нефінансових факторів, пов'язаних з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності концесіонерів [5; 6].

У практиці інфраструктурного інвестування дедалі більшого значення набуває ESG-підхід, який розглядається як інструмент зниження ризиків і підвищення прогнозованості грошових потоків. Дослідження Світового банку свідчать, що інвестори у сфері інфраструктури системно враховують показники впливу на довкілля, соціальну відповідальність і якість управління при ухваленні рішень щодо фінансування, реструктуризації або продовження участі в проєктах [5]. Для концесійних проєктів, які часто пов'язані з використанням природних ресурсів та наданням суспільно значущих послуг, ці аспекти набувають критичного значення.

Нефінансова та ESG-звітність у цьому контексті виконує функцію інформаційного мосту між концесіонером і інвесторами, забезпечуючи прозорість щодо управління ризиками, дотримання екологічних норм, соціального впливу та корпоративної відповідальності. Умови доступу до фінансування також змінюються під впливом регуляторних ініціатив у сфері сталого розвитку. Запровадження CSRD та стандартів ESRS у Європейському Союзі підсилює вимоги до якості, порівнянності та перевіреності нефінансової інформації, що розкривається компаніями, зокрема тими, які реалізують інфраструктурні та концесійні проєкти [1; 2]. У цьому контексті ESG-звітність перестає бути елементом добровільної комунікації та трансформується в обов'язковий компонент інвестиційної оцінки. Як наслідок, концесійні проєкти дедалі частіше розглядаються інвесторами не лише як джерело довгострокових фінансових

доходів, а як комплексні об'єкти сталого інвестування, де фінансові результати тісно пов'язані з екологічними, соціальними та управлінськими показниками. Це зумовлює необхідність переосмислення пріоритетів звітності концесіонерів та адаптації їхніх систем розкриття інформації до вимог стандартів сталого розвитку.

Стандарти Global Reporting Initiative (GRI) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) формують сучасну інституційну основу ESG-розкриттів, однак виконують різні функції в системі інвестор-орієнтованої звітності. GRI історично позиціонується як глобальний стандарт звітності про впливи діяльності організацій на економіку, довкілля та суспільство, тоді як ESRS, розроблені в межах реалізації Директиви CSRD, спрямовані на задоволення інформаційних потреб ринку капіталу Європейського Союзу та забезпечення порівнянності нефінансових даних для інвесторів [1; 2; 8].

У практиці інвестиційного аналізу стандарти GRI тривалий час використовувалися як базова рамка для оцінки нефінансових аспектів діяльності компаній, зокрема в інфраструктурних і концесійних проєктах. Вони забезпечують систематизацію показників впливу на довкілля, соціальні аспекти та корпоративне управління, що дозволяє інвесторам і кредиторам ідентифікувати ключові нефінансові ризики та можливості проєктів [8; 9]. Для концесійних проєктів GRI-звітність є важливим інструментом комунікації зі стейкхолдерами щодо екологічних наслідків, соціальної відповідальності та якості управління інфраструктурними активами.

Водночас впровадження ESRS суттєво посилює інвестор-орієнтований характер ESG-звітності. На відміну від GRI, ESRS ґрунтуються на принципі подвійної суттєвості, що поєднує оцінку впливу діяльності компанії на сталий розвиток із фінансовою суттєвістю ESG-факторів для самої компанії та її інвесторів [2; 4]. Такий підхід безпосередньо пов'язує нефінансові розкриття з фінансовими результатами, вартістю капіталу та інвестиційними ризиками, що є особливо актуальним для довгострокових концесійних проєктів.

Для концесійних проєктів поєднання стандартів GRI та ESRS означає необхідність перегляду пріоритетів звітності. Якщо GRI забезпечують широку рамку розкриття впливів, то ESRS визначають перелік інвестор-значущих показників, які мають безпосередній вплив на рішення щодо фінансування, структури капіталу та умов залучення ресурсів. У цьому контексті ESG-звітність концесіонерів поступово еволюціонує від описового інструменту до складової інвестиційної інфраструктури, що формує довіру інвесторів і сприяє залученню довгострокового капіталу.

Імплементація стандартів сталого розвитку ESRS та широке використання рамки GRI зумовлюють трансформацію пріоритетів звітності концесіонерів від переважно описового розкриття нефінансових аспектів до інвестор-орієнтованої моделі, у якій ESG-інформація використовується

Таблиця 1. Трансформація пріоритетів звітності концесіонерів під впливом GRI та ESRS

Напрямок розкриття	Практика	Пріоритетність	Вплив на рішення інвесторів
Ризики та суттєвість	Загальні описи ризиків	Розкриття матеріальних ESG-ризиків і механізмів управління; логіка подвійної суттєвості	Менша асиметрія інформації, краща оцінка ризик-премії
Метрики та порівнянність	Якісні твердження, разові приклади	KPI, динаміка, бенчмаркінг, порівнянність даних	Можливість порівняти проєкти/активи, оцінити прогрес
Верифікація та якість даних	Дані без процедур контролю якості	Контроль якості, підготовка до підтвердження	Менше ризику, вища довіра
Зв'язок ESG із фінансами	ESG «паралельно» фінансам	Прив'язка ESG-факторів із витратами, стабільністю потоків, умовами фінансування	Точніший due diligence, кращі ковенанти
Підзвітність і публічність	Звіт як PR / формальність	Регулярні розкриття для інвесторів і публічної сторони; прозорість по життєвому циклу проєкту	Зниження репутаційних ризиків, підвищення довіри

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 6; 7; 8; 9].

як інструмент оцінки ризиків, прогнозування грошових потоків і прийняття рішень щодо фінансування. З огляду на довгостроковий характер концесій, такі стандарти фокусують увагу на відображенні здатності проєкту зберігати операційну стійкість, виконувати зобов'язання перед публічною стороною та відповідати вимогам відповідального інвестування. Систематизацію ключових змін пріоритетів звітності концесіонерів під впливом GRI та ESRS подано в таблиці 1.

Зміст таблиці демонструє головну тенденцію: нефінансова звітність концесіонерів зміщується від описової комунікації до інвестор-орієнтованої системи даних, яка підтримує оцінку ризиків і прогнозування стійкості грошових потоків у довгострокових інфраструктурних проєктах [5; 6]. Цей зсув тісно пов'язаний із посиленням регуляторного середовища в ЄС унаслідок CSRD та стандартів ESRS, що фіксують вимоги до структурованості, порівнянності й перевіреності розкриттів, а також запроваджують підхід подвійної суттєвості (double materiality) як базовий принцип формування ESG-інформації [1; 2; 4]. Для інвестора це означає, що ESG-звітність перестає бути "додатком до фінансової" і стає частиною інвестиційної аналітики — з прямим впливом на ризик-премію, умови фінансування та вимоги до контролю реалізації проєкту.

Перший практичний наслідок полягає у перефокусуванні на матеріальних ризиках, релевантних саме для концесій: регуляторні зміни (тарифи, перегляд умов договору), екологічні обмеження, соціальні аспекти доступності й безпеки, а також ризики корпоративного управління (комплаєнс, антикорупційні механізми, контроль поставальників). У стандартах ESRS ці питання мають бути не просто згадані, а вбудовані в логіку управління, пояснені з точки зору суттєвості та, наскільки можливо, пов'язані з фінансовими наслідками для проєкту [2; 4]. У підході GRI акцент робиться на прозорості впливу та підзвітності, що важливо для інституційних інвесторів у сфері інфраструктури й водночас підсилює довіру публічної сторони до концесіонера [8].

Другий наслідок — вимірюваність і порівнянність: інвестори очікують чітких KPI, динаміки показників у часі й можливості порівняння з аналогічними активами. У практиці інфраструктурних інвесторів це підкріплюється бенчмаркінгом і публічними розкриттями за рамками типу GRESB, де якість і регулярність ESG-даних безпосередньо впливають на сприйняття активу портфельними менеджерами [6]. Отже, концесіонерам необхідно переходити від "опису ініціатив" до системи метрик, що відображає сталість операційної моделі та здатність до виконання зобов'язань у довгостроковому горизонті [5; 6].

Третій наслідок — посилення вимог до якості даних і верифікації. ESRs посилюють значення процедур внутрішнього контролю даних (data governance) і готовності до підтвердження інформації, що важливо для зниження ризику "зеленого маскування" ("greenwashing") та підвищення довіри до звітності [4; 6]. Для концесійних проєктів, де суспільний інтерес і контроль високі, це означає, що ESG-звітність має ставати частиною системи управління, а не разовою підготовкою документа. У підсумку, саме стандартизація й "аудитопридатність" ESG-даних створюють умови, за яких звітність починає впливати на переговори щодо фінансування, структури кovenантів та моніторингу проєктів кредиторами й інвесторами [1; 2].

У концесійних проєктах рішення про фінансування ґрунтуються не лише на прогностичних фінансових показниках, а й на оцінці ризиків виконання довгострокових зобов'язань, стабільності операційної моделі та передбачуваності регуляторного середовища. Перш за все, ESG-звітність впливає на вартість капіталу через переоцінку ризик-премії. Для кредиторів і інституційних інвесторів наявність структурованих ESG-розкриттів означає кращу "видимість" ризиків (екологічних, соціальних, управлінських), а отже — потенційно нижчу невизначеність при оцінці грошових потоків і вимог до забезпечення. ESRs, спираючись на принцип подвійної суттєвості, підштовхує емітентів до пояснення того, як ESG-фактори можуть трансформуватися у фінансові наслідки (витрати, простой, штрафи, регуляторні обмеження), що прямо використовується у визначенні ставок дисконтування та кредитних маржин [2; 4].

Додатково, ESG-звітність стає невід'ємною частиною ESG due diligence та структурування фінансування. Для концесій, де критичними є суспільний інтерес і довгостроковий операційний ризик, інвестори зазвичай оцінюють не лише "стан" ESG-показників, а й наявність процедур управління: політик, систем збору даних, внутрішнього контролю якості інформації (data governance), механізмів реагування на інциденти. ESRs підсилює вимоги до системності таких розкриттів і тим самим зменшує витрати інвестора на збір і верифікацію інформації при комплексній перевірці проєкту [1; 2]. Для інфраструктурних інвесторів важливими орієнтирами також є практики бенчмаркінгу й публічного розкриття ESG-даних, характерні для ринку інфраструктури (наприклад, підходи GRESB до public disclosure), які відображають очікування щодо мінімального набору метрик і прозорості [6].

Крім того, ESG-звітність впливає на кovenанти та моніторинг виконання фінансових зобов'язань. У дов-

гострокових угодах фінансування концесій поширюється практика встановлення нефінансових кovenантів: порогових значень показників безпеки, екологічної результативності, якості послуг і управлінських процедур. Формалізовані стандарти (GRI як "широка рамка впливів" і ESRs як інвестор-орієнтована стандартизація) полегшують для кредиторів визначення таких показників у договорах та організацію регулярного контролю без потреби щоразу "вигадувати" індивідуальні метрики [1; 2; 8]. Паралельно, вимоги до перевіреності даних підвищують якість звітності як інструменту поточного моніторингу — тобто не лише на етапі залучення капіталу, але й протягом усього життєвого циклу концесійного проєкту.

Також варто зауважити, що ESG-розкриття формують довіру та знижують репутаційні/політичні ризики, що прямо впливають на інвестиційну привабливість. Для концесійних проєктів, де результативність часто оцінюється суспільством і публічною стороною, прозора нефінансова звітність зменшує ризик конфліктів, призупинення проєкту або перегляду умов через втрату "соціальної ліцензії на діяльність". У звітах міжнародних інституцій щодо інфраструктурних інвестицій наголошується на важливості прозорості та керованості ризиків як факторів підтримки приватних інвестицій і стійкості проєктів [5]. З позиції інвестора це означає нижчу ймовірність негативних подій, які здатні різко погіршити фінансовий профіль проєкту.

Український контекст PPP останніми роками характеризується оновленням нормативного поля та інституційної архітектури, що прямо впливає на вимоги до прозорості концесійних проєктів і якість інформації для потенційних інвесторів. Прийняття Закону України "Про публічно-приватне партнерство" закріплює сучасну термінологію та рамку взаємодії публічної й приватної сторін, у межах якої концесійні проєкти можуть розглядатися як один із ключових механізмів залучення довгострокового капіталу до відновлення та розвитку інфраструктури [10]. Практична інформаційна база щодо стану та проєктів PPP акумулюється, зокрема, на профільних ресурсах Міністерства економіки, довідля та сільського господарства України, що важливо для формування ринкового контексту та порівнянності проєктів [11].

Водночас ESG-звітність для українських компаній поки що перебуває у фазі становлення: прямі національні вимоги до звітування за ESRs не є загальнообов'язковими для всіх суб'єктів, проте український бізнес дедалі частіше стикається з вимогами сталого розкриття через участь у міжнародних ланцюгах фінансування, співпрацю з МФО, наявність іноземних інвесторів або вихід на європейські ринки капіталу [12]. У такій ситуації ESG-звітність концесіонера стає не "формальним документом", а прикладним інструментом, який впливає на інвестиційну привабливість, умови залучення фінансування, зміст кovenантів і процедури моніторингу проєкту, про що ми сказали раніше.

З практичної точки зору, для українських концесіонерів доцільно будувати ESG-звітність як інвестиційно орієнтовану систему управління даними, сумісну з підходами GRI та ESRs. Це дозволяє одночасно демонструвати підзвітність публічній стороні та суспільству, і відпо-

відати очікуванням інвесторів щодо порівнянності та верифікації показників. Доцільно виділити такі практичні кроки впровадження.

По-перше, визначення інвестор-значущих тем і матеріальності. На старті варто провести оцінку суттєвості з урахуванням подвійної суттєвості (ESRS): (а) вплив проєкту на довкілля/суспільство та (б) вплив ESG-факторів на фінансову стійкість проєкту, вартість капіталу й ризик-премію [2; 4]. Для концесій це зазвичай включає регуляторні й тарифні ризики, екологічні обмеження, безпеку та якість послуг, питання доброчесності та комплаєнсу.

По-друге, формування KPI-матриці та "паспортів показників". Щоб ESG-дані стали придатними для фінансування й бенчмаркінгу, їх слід привести до набору метрик, які можна вимірювати, верифікувати та порівнювати в динаміці. Тут доречно використовувати логіку GRI як базову рамку показників впливу та доповнювати її вимогами ESRS щодо структури й зв'язку з фінансовими наслідками [1; 8]. На практиці це означає: визначити формули, періодичність, відповідальних, джерела даних, контроль якості та межі звітності для кожного KPI.

По-третє, імплементація ESG-даних у процедури управління проєктом і моніторингу. Для концесійного фінансування важливо, щоб ESG-звітність підтримувала регулярний контроль реалізації проєкту й виконання зобов'язань, а не існувала "паралельно". Інфраструктурні інвестори орієнтуються на практики, де публічні розкриття й доступність метрик є суттєвими для оцінки якості активу; відповідні підходи відображені, зокрема, у документах GRESB щодо розкриття [6]. Це означає: регулярні ESG-дашборди для керівництва/кредиторів, протоколи реагування на інциденти, інтеграцію ESG-метрик у ризик-менеджмент і внутрішній контроль.

По-четверте, готовність до підтвердження (assurance-readiness). Оскільки ESRS посилює вимоги до перевірності та якості даних, концесіонеру доцільно завчасно побудувати систему керування даними (data governance) і "аудитопритатний" контур збору інформації: політики, контрольні процедури, валідація, трасування джерел даних. Для інвестора це знижує ризик "greenwashing" і підвищує довіру до нефінансової інформації як до підстави для фінансових рішень.

По-п'яте, інвесторська комунікація та фінансова інтерпретація ESG. В українських умовах особливо важливо перекладати ESG-показники на мову фінансування: показувати, як екологічні та соціальні фактори впливають на операційні витрати, ризик простоїв, штрафи, доступність страхування, умови кредитування та ковенанти [2; 4; 5]. Такий підхід робить ESG-звітність практичним елементом інвестиційної історії концесійного проєкту.

Український контекст ППП формує потребу у підвищенні прозорості концесійних проєктів, а стандарти ESRS і рамка GRI — методологічну основу для створення ESG-звітності на інструмент залучення капіталу. Для концесіонерів це означає перехід від разових нефінансових повідомлень до системи метрик і процедур, сумісних із вимогами інвесторів, кредиторів і міжнародних фінансових інституцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано, що стандарти сталого розвитку ESRS та рамка GRI формують нову інвестор-орієнтовану модель нефінансової звітності, яка для концесійних проєктів у межах публічно-приватного партнерства переходить із площини добровільної комунікації у площину інфраструктури фінансування. На відміну від традиційних підходів, де ESG-розкриття часто має описовий характер, сучасні стандарти зміщують фокус на матеріальність, вимірюваність, порівнянність і перевіряність показників, а також на зв'язок ESG-факторів із фінансовими наслідками та ризик-премією для інвестора. Це є особливо важливим для довгострокових інфраструктурних активів, зокрема концесій, де оцінка стійкості грошових потоків прямо залежить від екологічних, соціальних та управлінських ризиків.

Встановлено, що вплив ESG-звітності на фінансування концесій проявляється через кілька ключових каналів: зменшення інформаційної асиметрії між концесіонером і постачальниками капіталу; підвищення якості ESG due diligence; формалізацію нефінансових ковенантів і процедур моніторингу в межах кредитних та інвестиційних угод; зміцнення довіри інвесторів і кредиторів до керування ризиків та інституційної надійності проєкту. У сукупності це сприяє підвищенню "bankability" концесійних проєктів і створює передумови для залучення довгострокового капіталу, зокрема з боку інституційних інвесторів та міжнародних фінансових інституцій.

Оновлення нормативної рамки публічно-приватного партнерства та поступова інтеграція у європейський простір сталого розкриття актуалізують потребу в системному впровадженні ESG-звітності концесіонерів як інструменту підвищення інвестиційної привабливості й прозорості проєктів. Практична імплементація вимог ESRS/GRI в Україні потребує розвитку процедур управління даними (data governance), побудови KPI-матриць, оцінки матеріальності та підготовки до підтвердження нефінансових даних, що підвищує довіру до звітності та знижує ризики "greenwashing".

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробці методичних підходів до оцінювання економічного ефекту від запровадження ESRS/GRI у концесійних проєктах (через зміну вартості капіталу, умов фінансування, ковенантів та ризик-премій); формуванні галузевих наборів ESG-метрик для типових концесійних сфер (транспорт, ЖКГ, енергетика); створенні моделей інтеграції ESG-показників у системи управлінського обліку та проєктного контролінгу з урахуванням потреб кредиторів та інституційних інвесторів; емпіричній перевірці зв'язку між якістю ESG-розкриття концесіонерів і параметрами залучення фінансування у реальних проєктах.

Література:

1. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Cost-benefit analysis on draft amended ESRS. 2025. URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-12/Cost-benefit%20Analysis%20on%20Draft%20Amended%20ESRS.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

2. Mangiuc M.D., Kagitci M. CSRD as a Paradigm Shift in Sustainability Reporting: From Voluntary Practice to Legal Requirement. *Amfiteatru Economic*. 2025. 27 (70), 1193—1208 pp. URL: <https://doi.org/10.24818/EA/2025/70/1193> (дата звернення: 07.02.2026).
3. Boungou W., Dufau B. Shareholder wealth effects of corporate sustainability reporting regulation: Evidence from CSRD/ESRS events. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 80. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107404> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Fornasari T., Traversi M. The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. 2024. (1). 117—133 pp. <https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi> (дата звернення: 07.02.2026).
5. World Bank. (2024). *Infrastructure Monitor 2024. Global Trends in private investments in infrastructure*. 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042325153540676/pdf/P506950-8ecb-178f-a03f-4014-8655-5e768316eeac.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
6. GRESB. *Infrastructure public disclosure reference guide*. 2024. URL: https://documents.gresb.com/generated_files/infrastructure/2024/infra_public_disclosure/reference_guide/complete.html (дата звернення: 07.02.2026).
7. Duncombe S., Park M., Tarsalewska M., Trojanowski G. ESG positioning in private infrastructure fundraising. *International Review of Financial Analysis*. 2023. Vol. 90. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102924> (дата звернення: 07.02.2026).
8. Global Reporting Initiative. *GRI Standards*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 07.02.2026).
9. Global Reporting Initiative. *Towards a global comprehensive reporting system: GRI annual report 2022/2023*. 2023. URL: <https://www.globalreporting.org/media/3yfhrjrk/gri-sustainabilityreport2022-final.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
10. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4510-20> (дата звернення: 07.02.2026).
11. Міністерство економіки України. Стан здійснення ДПП в Україні. 2026. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&lang=uk-ua&title=stanzdiisnenniadppv-ukraini> (дата звернення: 07.02.2026).
12. BDO Ukraine. *ESRS reporting in Ukraine: Implementing European standards*. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards> (дата звернення: 07.02.2026).
13. Уманців Г. (2025). Концесія у системі інструментарію активізації інвестиційної діяльності. *Економіка та суспільство*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-5>
- default/files/media/document/2025-12/Cost-benefit-%20Analysis%20on%20Draft%20Amended%-20ESRS.pdf (Accessed 07 February 2026).
2. Mangiuc, M.D. and Kagitci, M. (2025), "CSRD as a Paradigm Shift in Sustainability Reporting: From Voluntary Practice to Legal Requirement", *Amfiteatru Economic*, vol. 27 (70), pp. 1193—1208. <https://doi.org/10.24818/EA/2025/70/1193>
3. Boungou, W. and Dufau, B. (2025), "Shareholder wealth effects of corporate sustainability reporting regulation: Evidence from CSRD/ESRS events", *Finance Research Letters*, vol. 80. <https://doi.org/10.1016/j.frl.-2025.107404>
4. Fornasari, T. and Traversi, M. (2024), "The Impact of the CSRD and the ESRS on Non-Financial Disclosure", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, vol. (1), pp. 117—133, available at: <https://doi.org/10.4468/2024.1.07fornasari.traversi> (Accessed 07 February 2026)
5. World Bank. (2024), "Infrastructure Monitor 2024", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042325153540676/pdf/P506950-8ecb178f-a03f-4014-8655-5e768316eeac.pdf> (Accessed 07 February 2026).
6. GRESB. (2024). "Infrastructure public disclosure reference guide", available at: https://documents.gresb.com/generated_files/infrastructure/2024/infra_public_disclosure/reference_guide/complete.html (Accessed 07 February 2026).
7. Duncombe, S., Park, M., Tarsalewska, M. and Trojanowski, G. (2023), "ESG positioning in private infrastructure fundraising", *International Review of Financial Analysis*, vol. 90. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102924>
8. Global Reporting Initiative. (2025), "GRI Standards". <https://www.globalreporting.org/standards/> (Accessed 07 February 2026).
9. Global Reporting Initiative. (2023), "Towards a global comprehensive reporting system: GRI annual report 2022/2023", available at: <https://www.globalreporting.org/media/3yfhrjrk/gri-sustainabilityreport2022-final.pdf> (Accessed 07 February 2026).
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4510-20> (Accessed 07 February 2026).
11. Ministry of Economy of Ukraine. (2026), "The state of PPP implementation in Ukraine", <https://me.gov.ua/documents/detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&lang=uk-ua&title=stanzdiisnenniadppv-ukraini> (Accessed 07 February 2026).
12. BDO Ukraine. (2025), "ESRS reporting in Ukraine: Implementing European standards", available at: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards> (Accessed 07 February 2026).
13. Umantsiv, H. (2025), "Concession in the system of tools for activating investment activity", *Economy and Society*, vol. (81), 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-5>

References:

1. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2025), "Cost-benefit analysis on draft amended ESRS", available at: <https://www.efrag.org/sites/>

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Прорецензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

А. А. Фіалковська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1318-9127>
Н. А. Клевцевич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2010-4814>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.157

ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВИХ РЕАКЦІЙ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ

A. Fialkovska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Finances, Odessa National Maritime University
N. Klevcevic,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Finances, Odessa National Maritime University

PROSPECTS FOR REFORMING UKRAINE'S TAX SYSTEM: IMPLEMENTATION
OF INTERNATIONAL EXPERIENCE WITH CONSIDERATION OF BEHAVIORAL
RESPONSES AND FORECASTING OF MACROECONOMIC CONSEQUENCES

У статті досліджено проблемні аспекти та перспективи реформування податкової системи України в контексті воєнного стану, відбудови та євроінтеграції. Проаналізовано ключові аспекти світового досвіду проведення податкових реформ, зокрема європейського, з метою виокремлення інструментів, придатних для адаптації в Україні. Виявлено та систематизовано ключові поведінкові фактори та мотиваційні детермінанти українських платників податків та бізнесу, такі як рівень довіри до держави, сприйняття справедливості та складності правил. На цій основі оцінено можливі реакції та ризики опору щодо різних сценаріїв реформ, зокрема радикального зниження ставок, скасування спрощеної системи та запровадження прогресивного оподаткування. Сформовано стратегічні напрями та пріоритети реформування, структуровані за часовими горизонтами: короткострокова стабілізація, середньострокова відбудова та довгострокова модернізація системи. Зроблено висновок, що успіх реформи залежить від її сприйняття як нового соціального договору, заснованого на довірі. Для цього необхідно трансформувати податкову службу в сервісний інститут, гарантувати стабільність правил та забезпечити прозору діалогову комунікацію.

The article is devoted to a comprehensive study of the prospects for reforming Ukraine's tax system under martial law, post-war recovery, and the deepening of European integration processes. It is substantiated that traditional approaches to tax reforms, which focus mainly on changing tax rates and tax bases, are insufficient without taking into account the behavioral responses of economic agents and forecasting macroeconomic consequences. Based on an analysis of global experience, in particular that of OECD countries, the European Union, North America, and Asia, key modern trends in tax transformations are identified: broadening the tax base while reducing rates, strengthening the role of consumption and property taxes, developing environmental taxation, stimulating innovation through tax credits, digitalizing tax administration, and enhancing international coordination in counteracting base erosion. Special attention is paid to the possibilities of adapting these instruments to Ukrainian realities. It is proved that the mechanical copying of foreign models is ineffective due to the specifics of the institutional environment, the high level of economic shadowing, wartime risks, limited financial resources, and the historically low level of trust in fiscal authorities. Behavioral factors that determine tax compliance in Ukraine are systematized. These include the perception of the tax burden as unfair, distrust in the effective use of budget funds, fear of administrative pressure, the complexity of tax procedures, as well as the specific motivation of microbusinesses and self-employed individuals, who are primarily oriented toward economic security rather than business expansion. On this basis, the risks of resistance and potential behavioral responses to various reform scenarios are assessed, including radical rate reductions, the abolition of the simplified taxation system, and the introduction of progressive taxation of income and capital. The article proposes a strategic model for reforming the tax system, structured according to time horizons. It is concluded that a key prerequisite for the success of tax reform is its perception by society as a new social contract. This requires transforming the tax service into a service-oriented institution, ensuring the stability and predictability of rules, transparent communication, and continuous dialogue with business and the public. Such an approach makes it possible to view the tax system not only as a tool for budget revenue generation but also as a foundation for economic recovery, institutional strengthening of the state, and long-term development.

Ключові слова: податкова реформа, поведінкова економіка, світовий досвід, податкова система України, макроекономічне прогнозування, податкова політика.

Key words: tax reform, behavioral economics, global experience, tax system of Ukraine, macroeconomic forecasting, tax policy.

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

Податкова система є фундаментальним інститутом будь-якої держави, що виконує не лише фіскальну, але й регуляторну та стимулюючу функції. В умовах глибоких трансформацій, пов'язаних із відбудовою економіки, інтеграційними прагненнями та наслідками воєнного стану, Україна стоїть перед необхідністю глибокої та системної податкової реформи. Актуальність цього процесу посилюється низкою ключових проблем. По-перше, існуюча система демонструє неефективність у мобілізації ресурсів для відбудови, надмірну складність для бізнесу та недостатній рівень справедливості та довіри з боку суспільства. Це обмежує інвестиційний потенціал та сповільнює економічне зростання. По-друге, традиційні підходи до реформування, що зосереджуються переважно на фіскальних параметрах та адмініструванні, часто ігнорують поведінкові аспекти. Реакція платників податків, економічних агентів та інвесторів на зміни є критичним фактором успіху будь-якої реформи. Недостатнє врахування мотиваційних факторів, пси-

хології прийняття рішень та ризиків ухилення може звести нанівець навіть технічно правильні законодавчі ініціативи. По-третє, відсутність надійного інструментарію для прогнозування макроекономічних наслідків податкових новацій призводить до прийняття рішень у умовах високої невизначеності. Це загрожує непередбаченими бюджетними втратами, інфляційним тиском або гальмуванням економічної активності. На тлі цих викликів світовий досвід пропонує багато перевірених моделей і механізмів — від спрощення системи та цифровізації до впровадження екологічних податків та інструментів поведінкової економіки. Однак їх сліпа імплементація без адаптації до специфіки вітчизняного інституційного середовища та моделей поведінки також криє у собі ризики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання реформування податкової системи України є предметом постійної уваги вітчизняних науковців та експертів, що знаходить відображення в широкому колі публікацій. Аналіз останніх досліджень дозволяє виокремити кілька ключових напрямів наукового дис-

курсу. Дослідження фундаментальних засад податкового механізму як інструменту державного управління (Адамов Д.В.) [1] створюють методологічну базу для аналізу реформ. Еволюційний підхід, розглянутий у працях Бойко О.Я. [2], дозволяє простежити історичну трансформацію системи, виокремлюючи закономірності та циклічність змін, що є критично важливим для стратегічного планування. Ці роботи підкреслюють, що будь-які зміни мають ґрунтуватися на чіткому розумінні сутності податків як економіко-правової категорії та їх ролі в забезпеченні функцій держави. Значний обсяг робіт присвячено аналізу взаємозв'язку між оподаткуванням та ключовими економічними індикаторами. Зокрема, дослідження Горобінської І.В. та Кривошеєвої Т.О. [3] акцентують увагу на впливі податків на інвестиційну активність та економічне зростання, що безпосередньо стосується прогнозування наслідків реформ. Питання оцінки ефективності податкової політики через призму її результатів розглядаються у працях Давидкова С.О. [4] та Богатирьової Є.М. [5], де податкове навантаження виступає ключовим індикатором результативності. Ці дослідження підтверджують необхідність комплексного моделювання макроекономічних ефектів будь-яких змін у податковому законодавстві. У контексті поточних викликів науковці визначають пріоритетні напрями модифікації системи. Робота Вавринчука А.П. [6] безпосередньо присвячена аналізу основних завдань реформування, піднімаючи питання про вибір між стратегічним курсом і ситуативним "ручним управлінням". Окрему актуальність набувають дослідження адаптації системи до екстремальних умов, зокрема модифікації в період воєнного стану (Греца В.Я.) [7], що вимагає пошуку балансу між фіскальною достатністю, стимулюванням економіки та соціальною справедливістю. Праця Аранчія В.І., Борисової І.С., Кошман Н.І. [8] аналізує розвиток податкових систем країн ЄС, виділяючи конкретні інструменти та принципи, придатні для адаптації в Україні.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Синтез аналізу свідчить, що, незважаючи на значний масив наукових праць, залишаються недостатньо дослідженими питання системного прогнозування наслідків реформ з урахуванням поведінкових реакцій економічних агентів. Більшість робіт зосереджена на історичному аналізі, оцінці поточного стану або описі окремих заходів, тоді як комплексне стратегічне моделювання, що інтегрує світовий досвід, мотиваційні фактори платників податків та макроекономічне прогнозування, потребує подальшого розвитку. Це обумовлює актуальність даного дослідження, спрямованого на заповнення існуючої наукової лакуни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є розробка концептуальних засад та практичних рекомендацій для стратегічного реформування податкової системи України на основі синтезу світового досвіду, аналізу поведінкових реакцій економічних агентів та прогнозування макроекономічних наслідків.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються такі завдання:

проаналізувати ключові світові тенденції та успішні моделі податкових реформ (зокрема в країнах ЄС) з метою виокремлення принципів та конкретних інструментів, потенційно придатних для імплементації в Україні;

дослідити поведінкові аспекти та мотиваційні фактори українських платників податків та бізнесу для оцінки можливих реакцій на різні сценарії реформ та виявлення ризиків опору або ухилення;

сформулювати стратегічні напрями та пріоритети реформування вітчизняної податкової системи, що враховують потреби воєнного часу, завдання відбудови та довгострокового економічного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У процесі трансформації фінансової системи та модернізації фіскальної політики Україна стикається з комплексом проблем, що мають як внутрішню, так і зовнішню природу. Нестабільність економічної динаміки, тінізація доходів, надмірна концентрація бюджетотворюючих податків у невеликій кількості джерел, висока волатильність податкових надходжень та необхідність адаптації до умов воєнного часу формують запит на докорінне оновлення податкової системи. У цьому контексті особливої значущості набуває вивчення світового досвіду податкових реформ, який дозволяє не лише проаналізувати успішні моделі змін, але й оцінити можливість їхнього застосування в українських умовах.

Фіскальна політика більшості розвинених держав протягом останніх десятиліть зазнала суттєвих змін. Реформи були спрямовані на підвищення конкурентоспроможності податкових систем, покращення адміністрування, зміцнення податкової бази, зменшення рівня тінізації, стимулювання економічного розвитку та забезпечення рівноваги між фіскальною, регулюючою і соціальною функціями податків. Вивчення цього досвіду має не лише теоретичне, але й практичне значення, оскільки дозволяє адаптувати апробовані моделі до українських реалій, враховуючи як потреби відновлення економіки, так і стратегічні орієнтири інтеграції в Європейський Союз.

Аналіз міжнародних практик (табл. 1) демонструє, що податкові реформи провідних економік світу мають низку спільних тенденцій. Передусім йдеться про поступове зменшення ролі податків на прибуток підприємств, модернізацію податків на працю, розширення податків на споживання, підвищення ролі майнового оподаткування, розвиток екологічних податків та цифровізацію адміністрування.

У країнах ОЕСР протягом останніх 30 років спостерігається чітка тенденція до зниження ставок податку на прибуток підприємств при одночасному розширенні бази оподаткування. Цей підхід отримав назву *base broadening — rate lowering*, тобто "розширення бази — зниження ставки". Наприклад, ставка податку на прибуток у Німеччині зменшилася з понад 50% у 1980-х роках до 30% у 2020-х. Подібні зміни відбулися в Канаді, Великій Британії, Японії та країнах Скандинавії. Мета таких реформ — підвищення інвестиційної привабливості, зменшення податкової конкуренції та нейтралізація стимулів до штучного переміщення прибутків у юрисдикції з низькими ставками [9].

Таблиця 1. Світовий досвід реформування податкових систем

Країна / група країн	Ключові напрями податкових реформ	Суть запроваджених змін	Результати та ефекти
Країни ОЕСР	Зниження ставок корпоративного податку та розширення бази	Скорочення пільг; принцип base broadening – rate lowering; удосконалення контролю за трансфертним ціноутворенням	Підвищення інвестиційної привабливості; мінімізація переміщення прибутків; зростання прозорості
ЄС (загальна модель)	Гармонізація ПДВ та боротьба з ухиленням	Уніфікація правил ПДВ; цифровізація адміністрування; обмеження пільг	Зменшення ПДВ-шахрайства; підвищення прозорості; стабільність надходжень
ЄС – корпоративне оподаткування	Протидія розмиванню податкової бази	Ініціативи BEPS; мінімальний глобальний податок 15%; обов'язкове звітування МНК	Обмеження агресивного планування; посилення контролю за ТНК
Країни Центральної та Східної Європи	Цифровізація адміністрування та оптимізація ставок	Електронні інвойси; онлайн-фіскалізація; розширення бази; підтримка інновацій	Скорочення тінізації; підвищення податкової дисципліни; зростання ПДВ-надходжень
Скандинавські країни	Прозорість та екологічні податки	Прогресивне оподаткування; високі ставки екоподатків; повна цифровізація доходів	Низький рівень ухилення; ефективні соціальні системи; стимулювання «зеленої» економіки
США, Канада, Велика Британія	Розвиток майнових податків	Сучасні кадастрові системи; значна роль податку на нерухомість	Висока фінансова автономія місцевих бюджетів; стійкість доходів
Японія, Південна Корея, Сінгапур	Підтримка інновацій	Податкові кредити для R&D; спеціальні економічні зони; електронні системи звітності	Стимулювання інновацій; зростання експорту; залучення інвестицій
Австралія та Нова Зеландія	Спрощення податкової системи	Уніфікація податкових правил; широка база GST; ризик-орієнтований контроль	Стабільність ПДВ-надходжень; мінімальний рівень ухилення
Швейцарія, Нідерланди, Ірландія	Сприятливе середовище для бізнесу	Пільги для стартапів; режими для інтелектуальної власності; знижені ставки	Залучення корпорацій; розвиток високотехнологічних секторів
Глобальні ініціативи	Міжнародна податкова координація	BEPS; автоматичний обмін інформацією; контроль транснаціональних операцій	Зменшення розмивання бази; прозорість фінансових потоків

Джерело: складено автором за даними [9—11].

У сфері оподаткування праці значна кількість країн реалізувала програми зі зниження податково-го навантаження на фонд оплати праці, особливо для низькодоходних груп населення. Наприклад, у Франції, Нідерландах та Швеції було запроваджено механізми податкових кредитів, спрямованих на стимулювання зайнятості та зниження неофіційної зайнятості. Ці країни довели ефективність підходу, за якого зменшення навантаження на низькі зарплати підвищує рівень зайнятості та знижує рівень тінізації ринку праці.

У сфері податків на споживання основний акцент робиться на уніфікації правил оподаткування, конкурентних ставках і мінімізації пільг. Європейська директива щодо ПДВ передбачає поступове зменшення кількості знижених ставок, що має забезпечити прозорість системи та стійкість бюджетів. У країнах ЄС середня ефективна ставка ПДВ перебуває на рівні 15—17%, що значно перевищує українські значення, характерні низьким рівнем адміністрування та значним тінювим обігом.

Майнові податки, особливо на житлову та комерційну нерухомість, посідають значну роль у доходах місцевих бюджетів країн Заходу. У США частка майнових податків у структурі доходів місцевих бюджетів перевищує 35%, у Великій Британії — 30%, у Канаді — 28%. На відміну від України, ці податки виконують не лише фіскальну, але й регулюючу функцію, стимулюючи раціональне використання земельних ресурсів та нерухомості.

Важливим напрямом є також розвиток екологічних податків. У Швеції, Данії, Фінляндії та Австрії екологічні податки становлять вагомий частину доходів бюджету та виконують важливу поведінкову функцію, спрямовану на зменшення викидів CO₂, розвиток "зеленої" енергетики та стимулювання екологічних інновацій.

Європейський Союз має комплексну систему норм, що визначають підходи до організації податкової системи, ушляхетнюючи інтеграцію та гармонізацію фіскальних режимів. ЄС не встановлює прямих ставок основних

податків, але визначає рамкові директиви щодо ПДВ, акцизів, корпоративного оподаткування, трансфертного ціноутворення та правил боротьби з ухиленням [10, 11].

Ключовими елементами податкових реформ у ЄС є [11]:

1. Гармонізація ПДВ. ПДВ є основним джерелом доходів держав-членів, і реформування спрямоване на усунення подвійного оподаткування, вирівнювання ставок та мінімізацію пільг. Більшість країн мають стандартні ставки 19—23% і застосовують обмежену кількість знижених ставок відповідно до вимог директив.

2. Реформи корпоративного оподаткування. ЄС реалізував низку ініціатив щодо уникнення розмивання бази та переміщення прибутків (BEPS), введення мінімального глобального податку на рівні 15%, розширення обов'язків з розкриття інформації про діяльність міжнародних груп компаній.

3. Децентралізація податкових надходжень. Країни ЄС активно використовують майнові податки як джерело місцевих доходів. Це сприяє підвищенню фінансової автономії муніципалітетів.

4. Створення сприятливого податкового середовища для інновацій. У Нідерландах, Франції, Ірландії запроваджено податкові стимули для IT-компаній, стартапів, інноваційних підприємств та R&D-активностей.

5. Оподаткування цифрової економіки. ЄС працює над запровадженням цифрових податків, які б забезпечили справедливе оподаткування діяльності великих технологічних компаній.

Досвід ЄС є особливо важливим для України з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку, обов'язок гармонізації податкового законодавства та необхідність виконання критеріїв членства.

Азійські країни демонструють високі темпи економічного зростання завдяки активному використанню податкових стимулів для інновацій, експорту та технологічного розвитку [9—8]. Зокрема:

1. Податкові кредити на наукові дослідження та розробки. Сінгапур і Японія пропонують підвищені коефіцієнти списання витрат на R&D, що значно стимулює компанії інвестувати у нові технології.

2. Стимули для експортоорієнтованих виробництв. Південна Корея запровадила знижені ставки для підприємств, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю.

3. Режим спеціальних економічних зон. Вони формують податково сприятливі умови для залучення іноземних інвесторів.

4. Акцент на цифровізації адміністрування. Електронні інвойси, автоматичне співставлення даних та ризик-орієнтована перевірка зменшили тінізацію до мінімального рівня.

Досвід цих країн може бути корисним для України у контексті стимулювання інноваційних галузей, інтеграції у глобальні ланцюги виробництва та цифровізації податкових процесів.

Надалі більш детально розберемо кожний напрям вдосконалення податкової системи України на базі світового досвіду.

Удосконалення ПДВ та боротьба з шахрайством. На основі досвіду ЄС, Польщі та Сінгапуру Україні доцільно розвивати систему електронних інвойсів, удосконалювати ризик-орієнтовану модель адміністрування,

зменшувати перелік пільг та спеціальних режимів, гармонізувати правила ПДВ відповідно до європейських директив.

Диверсифікація податкової бази. Поширені в ЄС і Північній Америці майнові податки повинні посісти вагоміше місце у доходах місцевих бюджетів України. Для цього необхідним є завершення земельної та кадастрової реформи, запровадження сучасної системи оцінки нерухомості, вдосконалення адміністрування місцевих податків.

Зниження податкового тиску на працю. Досвід країн ОЕСР демонструє, що зменшення податкового навантаження на низькі доходи сприяє детінізації та зростанню зайнятості. Для України актуальними є поступове зниження навантаження на фонд оплати праці, модернізація ЄСВ, розвиток податкових кредитів для окремих груп.

Реформування корпоративного оподаткування. Для реформування корпоративного оподаткування Україна може використати мінімізацію податкових різниць, підвищення прозорості трансфертного ціноутворення, стимулювання реінвестованого прибутку (модель Латвії та Естонії).

Підтримка інновацій. Запровадження податкових кредитів і пільг для R&D, технологічних стартапів, експортних виробництв — напрям, який успішно працює у Японії, Південній Кореї та Сінгапурі.

Розвиток екологічного оподаткування. Важливість "зелених" податків зростає в усьому світі. Для України це може бути податок на CO₂, підвищення ставок за забруднення, стимулювання "зеленої" енергетики.

Цифровізація податкового адміністрування. Україна має сильні позиції у цифровізації, тому адаптація моделей Сінгапуру, Південної Кореї та Скандинавських країн є перспективною.

Незважаючи на значний потенціал запозичення світового досвіду, його повне копіювання є неможливим. Існують об'єктивні обмеження, зокрема, війна та невизначеність безпекової ситуації, низький рівень довіри до податкових органів, обмежені ресурси держави, значний тіньовий сектор, відмінності у структурі економіки та дисбаланси у регіональному розвитку. Тому адаптація міжнародного досвіду має ґрунтуватися на комплексному аналізі українських реалій.

Аналіз світового досвіду демонструє набір технічних інструментів та політичних рішень. Однак їх успішна імплементація в Україні безпосередньо залежить від того, як ці інструменти будуть сприйняті та на яку поведінкову реакцію розраховувати. Міжнародні практики мають бути відібрані через призму специфічних мотивацій, установок та економічних умов українських платників податків та бізнесу.

Поведінка платників податків формується під впливом комплексу економічних, психологічних та інституційних чинників. Ігнорування цих аспектів призводить до прийняття суб'єктами ірраціональних, з точки зору класичної теорії, рішень, що виражається у зростанні тенденцій до ухилення чи уникнення оподаткування.

Ключовим мотиваційним фактором є сприйняття податків як надмірних та несправедливих. В Україні це посилюється структурою бюджетних доходів, де переважають непрямі податки, які рівномірно лягають на всіх платників, незалежно від їхніх доходів. Для бізнесу,

особливо мікропідприємств та ФОП, високе навантаження у вигляді єдиного соціального внеску (ЄСВ) та податків на фонд оплати праці є основним стимулом до виходу в "тінь" або використання агресивного планування. Будь-яка реформа, яка не зменшить це відчуття непомірного тягаря, зустрінє психологічний опір та сприйматиметься як загроза виживанню.

Мотивація до сплати податків тісно пов'язана з довірою до того, що кошти використовуються ефективно та чесно. Низька якість державних послуг, корупція та неефективність судової системи підривають соціальні норми відповідальності. Бізнес, особливо великий, висловлює серйозні побоювання, що зниження ставок у радикальних реформах (наприклад, моделі "10-10-10") може бути компенсовано посиленням "пресингу" та каральних функцій фіскальних органів. Таким чином, мотивація до легалізації через зниження ставок може бути зведена нанівель страхом перед свавіллям.

Часті зміни податкового законодавства, нагромадження пільг і винятків для окремих категорій, бюрократична складність звітності створюють високі транзакційні витрати на дотримання вимог (compliance costs). Це сприяє вибору спрощених режимів оподаткування не лише через низькі ставки, а й через мінімізацію адміністративного тягаря. Спроби ліквідувати ці режими (як, наприклад, пропозиція запровадити ПДВ для платників єдиного податку) сприймаються мікробізнесом як пряма загроза існуванню, оскільки витрати на ведення складного обліку часто перевищують маржинальний прибуток.

Значна частина українських ФОП та мікропідприємств не є підприємцями в класичному розумінні, спрямованими на масштабування. Це часто самозайняті особи або підприємці "для виживання", які забезпечують базові потреби через роздрібну торгівлю чи надання послуг. Їхній основний мотив — економічна безпека, а не оптимізація податків. Вони несуть повну персональну відповідальність, не мають соціальних гарантій (оплачуваних відпусток, лікарняних), а їхній дохід нестабільний. Для цієї категорії будь-яке ускладнення податкових процедур або суттєве підвищення навантаження є критичним ризиком, що може призвести не до легалізації, а до простоювання бізнесу.

Отже, синтез світового досвіду та оцінка поведінкових факторів створюють основу для формування стратегічних пріоритетів реформи, що мають бути прагматичними, послідовними та орієнтованими на довгостроковий розвиток в умовах поточної кризи.

Переосмислення податкової системи України у відповідності до викликів воєнного стану, завдань відбудови та потреб довгострокового зростання вимагає чіткої стратегічної послідовності, що враховує часові горизонти та пріоритетні цілі.

У близькостроковій перспективі найважливішим завданням є забезпечення фіскальної стабільності та підтримка життєздатності бізнесу в умовах кризи. Це передбачає не введення нових фіскальних тягарів, а оптимізацію адміністрування ключових доходів державного бюджету, таких як податок на додану вартість та акцизи, з одночасним збереженням спрощеної системи оподаткування для мікропідприємств як важливого буфера соціальної стійкості. Паралельно має відбува-

тися максимальна цифровізація податкових процедур та впровадження автоматичних механізмів надання пільг для постраждалих регіонів, що дозволить знизити адміністративне навантаження та мінімізувати корупційні ризики.

У середньостроковому горизонті, спрямованому на запуск механізмів відбудови, фокус має зміститися на структурні зміни, що стимулюють інвестиції. Інструментами цього повинні стати таргетировані податкові пільги, такі як інвестиційний податковий кредит або прискорена амортизація для проектів у сфері відновлення інфраструктури, зеленій енергетики та високих технологій. Одночасно необхідно розпочати процес поступової гармонізації національного законодавства з податковими директивами Європейського Союзу, особливо щодо акцизів, екологічних платежів та оподаткування цифрової економіки, що є критичним чинником для залучення іноземних інвестицій. Для посилення сприйняття справедливості системи доцільно впровадити прогресивне оподаткування великих пасивних доходів та розширити фіскальну автономію органів місцевого самоврядування, надавши їм реальні можливості формувати власні бюджети.

Довгострокова стратегічна мета полягає в фундаментальній модернізації системи задля сталого економічного розвитку. Це передбачає проведення комплексного спрощення архітектури податків шляхом поєднання широкої бази оподаткування з конкурентними ставками, що сприятиме де-тінізації економіки. Система має еволюціонувати у бік більшої орієнтації на оподаткування майна, капіталізованих доходів та екологічних зовнішніх ефектів, а не праці та легальної підприємницької активності. Незмінною основою всіх етапів реформування має залишатися принцип незворотності, правової стабільності та абсолютної прозорості змін. Реалізація такого багаторівневого підходу, супроводжуваного постійним суспільним діалогом, дозволить перетворити податкову систему з інструменту фіскальної екстракції на потужну основу нового соціального договору та довгострокового економічного зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дозволяє сформулювати ключові висновки для успішної податкової трансформації в Україні.

Успіх реформи неможливий без інтеграції трьох складових: критичного засвоєння світового досвіду (унікальні механізми, такі як інвестиційні кредити чи екологічні податки, потребують адаптації), глибокого врахування поведінкових реакцій (недовіра та страх перед свавіллям є сильнішими мотиваторами, ніж ставки), та чітких стратегічних пріоритетів (від стабілізації через відбудову до модернізації). Реформа має бути не набором розрізнених змін, а єдиним процесом, де кожен етап (від мораторію на нові податки до впровадження прогресивного оподаткування капіталу) логічно впливає з попереднього та готує основу для наступного.

Головним обмеженням реформи є не технічна складність, а історичний дефіцит довіри між державою та економічними агентами. Тому її ядром має стати по-

будова нового соціального договору. Це досягається не лише зміною законів, але й радикальною трансформацією інституцій: переорієнтацією податкової служби з контролюючого органу на сервісного провайдера, введенням обов'язкового публічного аналізу впливу будь-яких змін та створенням постійних майданчиків для відкритого діалогу з бізнесом і громадськістю.

Стратегія впровадження має включати не менш продуману комунікаційну політику. Честне та прозоре повідомлення про цілі, тимчасові труднощі та очікувані вигоди для різних груп (від ФОП до великих інвесторів) дозволить перетворити потенційний опір на конструктивну участь. Це знизить ризики суспільної напруги та економічного шоку.

Таким чином, перспектива реформування податкової системи України полягає не в механічному запозиченні зарубіжних моделей, а в створенні власної, органічної системи, яка поєднує ефективність, справедливість та стимули для зростання. Кінцева мета — перетворити податок з сприйняття як тягаря на інвестицію у відновлення, безпечну та процвітаючу державу. Ця трансформація є не тільки економічною необхідністю, але й фундаментом для нового соціального контракту в пост воєнній Україні.

Література:

- Адамов Д.В. Сутність та значення податкового механізму у розбудові теорії державного управління. Мenedжер. 2015. № 1 (69). С. 149—155.
- Бойко О. Я. Еволюція податкової системи України. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 2. С. 241—247.
- Горобінська І.В., Кривошеєва Т.О. Вплив оподаткування на інвестиції та економічне зростання в Україні. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. 2010. Вип. 7. С. 258—261.
- Давидков С.О. До питань оцінювання ефективності податкової політики. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1 (82). С. 153—158.
- Богатирьова Є. М. Податкове навантаження як індикатор результативності податкових реформ в Україні. Економічний простір. 2014. № 84. С. 110—121.
- Вавринчук А.П. Реформування податкової системи в Україні: основні напрями та завдання. Реформування податкової системи: стратегічний поступ чи ручне управління? Науково-практичний семінар, 17 травня 2022 р., м. Львів; за ред. Сич О.А., Львів 2022, ЛНУ. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/seminar-PS-2022-1.pdf>
- Греца В.Я. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Том 2 № 78. С. 24—31.
- Аранчій В. І., Борисова І. С., Кошман Н. І. Розвиток податкових систем країн Європейського Союзу — досвід для України. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 2 (11). С. 8—14.
- Enache C. Analyzing Recent Tax Trends Among EU Countries: Tax Foundation. 2024. URL: <https://taxfoundation.org/eu-tax-trends-eu-tax-reforms/>

10. Глущенко О. В., Швайко М. Л., Дячек О. Ю., Косенко В. В., Стеценко Т. В. Моделювання податкового дизайну: вплив діджиталізації на архітектуру публічних фінансів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 59—65.

11. Фаренюк Н.В. Податкова політика зарубіжних країн: навч. посібник. Київ, 2025. 128 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/PODATKOVA-POLITYKA.2025.FARENYUK-szhatyy.pdf

References:

- Adamov, D.V. (2015), "The Essence and Significance of the Tax Mechanism in the Development of Public Administration Theory", *Menedzher*. vol. 1 (69), pp. 149—155
- Boiko, O. Ya. (2017), "Evolution of the tax system of Ukraine", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 241—247.
- Horobinska, I.V., Kryvosheieva, T.O. (2010), "The impact of taxation on investment and economic growth in Ukraine", *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Tekhnichna serii*, vol. 7, pp. 258—261.
- Davydkov, S.O. (2015), "On the issues of assessing the effectiveness of tax policy", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 1 (82), pp. 153—158.
- Bohatyrova, Ye. M. (2014), "Tax burden as an indicator of the effectiveness of tax reforms in Ukraine", *Ekonomichniy prostir*, vol. 84, pp. 110—121.
- Vavrynychuk, A.P. (2022), "Tax system reform in Ukraine: main directions and asks", *Reformuvannia podatkovoi systemy: stratehichnyy postup chy ruchne upravlinnia? Naukovo-praktychnyi seminar [Tax system reform: strategic progress or manual management? Scientific and practical seminar]*, Lviv, Ukraine, available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/seminar-PS-2022-1.pdf> (Accessed 25 Jan 2026).
- Hretsa, V.Ia. (2023), "Modification of the tax system under martial law", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, vol. 2, no. 78, pp. 24—31.
- Aranchii, V. I., Borysova, I. S., Koshman, N. I. (2015), "The development of tax systems in European Union countries is an experience for Ukraine", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2 (11), pp. 8—14.
- Enache, C. (2024), "Analyzing Recent Tax Trends Among EU Countries", *Tax Foundation*, available at: <https://taxfoundation.org/eu-tax-trends-eu-tax-reforms/> (Accessed 25 Jan 2026).
- Hlushchenko, O. V., Shvaiko, M. L., Diachek, O. Yu., Kosenko, V. V., Stetsenko, T. V. (2024), "Tax design modeling: the impact of digitalization on the architecture of public finances", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 59—65.
- Fareniuk, N.V. (2025), *Podatkova polityka zarubizhnykh krain [Tax policy of foreign countries]*, Kyiv, Ukraine, available at: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/PODATKOVA-POLITYKA.2025.FARENYUK-szhatyy.pdf (Accessed 25 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

С. М. Цвіль,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-6238>

М. В. Бєлікова,

к. і. н., доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту і туризму, Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2587-4295>

А. П. Безхлібна,

д. е. н., доцент, професор, кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1027-7452>

С. М. Журавльова,

к. е. н., доцент, викладач циклової комісії туризму, інформаційних технологій та іноземної мови, заступник директора з навчальної роботи та перспектив розвитку, Запорізький гуманітарний коледж Національного університету "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4493-5775>

Т. С. Кукліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.164

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

S. Tsviliy,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

M. Byelikova,

PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Management and Tourism, Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

A. Bezkhlibna,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

S. Zhuravlova,

PhD in Economics, Teacher of the Cyclical Commission of Tourism, Information Technologies and Foreign Language, Deputy Director for Academic Work and Development Prospects, Zaporizhzhia Humanitarian College, National University "Zaporizhzhia Polytechnic"

T. Kuklina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, National University "Zaporizhzhian Polytechnic"

PROSPECTIVE DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM IN UKRAINE

У статті проведено аналіз і виявлено пріоритетні завдання державної політики у сфері туризму, позначено основні вектори розвитку туристичної галузі, розглянуто найбільш перспективні для України напрями, серед яких особливе значення приділяється інклюзивному туризму. На основі вивчення наукових джерел автори дають визначення даному напрямку та проводять класифікацію інклюзивних турів. Обґрунтовано важливість розвитку в нашій країні інклюзивного

туризму. Досліджено особливості інклюзивного туризму. Виявлено низку суттєвих проблем, що заважають найповніше розкрити потенціал інклюзивного туризму, для вирішення яких пропонується включити інтерактивні технології в інклюзивні тури та приділити увагу адаптації зовнішнього середовища під особливі потреби інклюзивних туристів. Аналіз ринку квестів показав диспропорції у його регіональному розвитку та виявив фактори, що стримують зростання, без нівелювання яких інклюзивний квест-туризм не зможе стати конкурентоспроможним напрямом. Задоволенню потреб інклюзивних туристів у відпочинку сприятиме відвідування квестів та інших заходів. Запропоновано визначення інклюзивного подієвого туру, розкривається його специфіка, розглядаються підходи до його створення, а також пропонується класифікація таких турів. На основі аналізу актуальних проблем інклюзивного подієвого туризму пропонується шляхи їх вирішення та доводиться важливість розвитку цього напрямку в Україні під час війни та після її завершення. Доведено, що воєнний та повоєнний розвиток різних видів інклюзивного туризму в Україні та її областях може стати драйвером відновлення економіки вітчизняних регіонів, створити нові робочі місця, стати джерелом доходу місцевих жителів. Взагалі, перспективою подальших наукових розвідок у даному напрямку є створення інструментарію державно-приватного партнерства.

The article analyzes and identifies the priority tasks of state policy in the field of tourism, identifies the main vectors of development of the tourism industry, considers the most promising directions for Ukraine, among which special importance is attached to inclusive tourism. Based on the study of scientific sources, the authors define this direction and classify inclusive tours. The importance of the development of inclusive tourism in our country is substantiated. Peculiarities of inclusive tourism have been studied. A number of significant problems have been identified that prevent the fullest disclosure of the potential of inclusive tourism, for the solution of which it is proposed to include interactive technologies in inclusive tours and to pay attention to the adaptation of the external environment to the special needs of inclusive tourists. The analysis of the quest market showed disparities in its regional development and revealed factors restraining growth, without the leveling of which inclusive quest tourism will not be able to become a competitive destination. Attending quests and other events will contribute to meeting the recreation needs of inclusive tourists. The definition of an inclusive event tour is proposed, its specifics are revealed, approaches to its creation are considered, and the classification of such tours is also proposed. Based on the analysis of current problems of inclusive event tourism, ways to solve them are proposed and the importance of the development of this direction in Ukraine during the war and after its end is proven. It has been proven that the military and post-war development of various types of inclusive tourism in Ukraine and its regions can become a driver of economic recovery in domestic regions, create new jobs, and become a source of income for local residents. Solving the problems of developing inclusive event tourism should be based on ensuring financing for projects aimed at creating infrastructure, providing support to volunteer organizations and special services, organizing personnel training, and including these activities in the country's regional development strategy. The conclusion was made that today it is important to work on forming a documentation base (programs, regulations, projects) aimed at creating a barrier-free environment. In general, the prospect of further scientific research in the direction of studying inclusive tourism and using its potential in our country is the creation of a public-private partnership toolkit.

Ключові слова: інклюзивний туризм, перспектива, повоєнний розвиток, туристичний потенціал, підприємство, види туризму.

Key words: inclusive tourism, perspective, post-war development, tourism potential, entrepreneurship, types of tours.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

Сьогодні пріоритетними завданнями державної політики України у сфері туризму мають стати аналіз ринку та виявлення найбільш цінних і затребуваних туристич-

них продуктів. Варто також приділити увагу формуванню в цілому конкурентоспроможного туристичного комплексу, який зможе задовольнити потреби у туристичних послугах вітчизняних й зарубіжних туристів [6; 19; 20]. Слід звернути увагу на механізми просування но-

вих продуктів на внутрішньому й міжнародному ринку за допомогою видання друкованої рекламно-інформаційної продукції, буклетів, карток і путівників; організації профільних виставок міжнародного рівня, поїздок, ознайомлення іноземних журналістів з особливостями регіонів нашої країни; демонстрації фільмів і презентацій, які відображають найбільш привабливі сторони туристичних дестинацій (на основі довоєнних реалій).

Не дивлячись на складні воєнні умови в економіці туризму України зараз особливу увагу необхідно приділити розвитку нових видів туризму, що набирають популярності у світі останнім часом. Дні напрямки можуть дозволити збільшити туристичний потік у регіональні туристичні центри, дати новий імпульс у розвиток індустрії туризму і суміжних галузей [10; 16]. Розвиток внутрішнього та в'їзного туризму на сьогоднішній день є не лише можливістю найповніше розкрити потенціал території країни, а й упоратися з тиском кризових обставин [5]. Останні роки стали справжнім викликом для економіки туризму країни: пандемія коронівірусу (2020—2022 роки) та війна (2022—2026 роки) торкнулися практично всіх її сфер. Закритий повітряний простір обмежив вибір різних країн для мандрівок. Істотний вплив здійснило ослаблення національної валюти та призвело до зростання цін на закордонні тури, зробивши їх менш доступними для населення. Однак, дедалі більшої популярності набувають тури Україною. Інтерес до внутрішнього туризму слід зберегти і примножити шляхом розвитку туристичної інфраструктури, формування нових маршрутів, розширення переліку послуг та груп цільових споживачів. Повоєнним напрямком розвитку має стати інклюзивний туризм.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вклад вчених у вирішення проблем та перспектив розвитку інклюзивного туризму подано у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Вагомий внесок в останні роки українські вчені зробили в дослідженні різних питань інклюзивного туризму з урахуванням сучасного світового та європейського досвіду. Так, даний вид туризму у контексті його реабілітаційної складової розглянуто у наукових доробках авторів: Н. Барна, А. Коротєєва [1], Л. Безугла, М. Білобородова, Т. Герасименко [2], О. Роговська, А. Царьок [14], А. Скрипник, Г. Кучеров [15]. Потенціал впровадження світового та європейського досвіду інклюзивного туризму висвітлено у роботах авторів: Л. Безугла, Т. Куваєва, Т. Герасименко [3], І. Данчевська, Т. Калайтан [4], О. Кравченко, А. Войтовська [9], С. Чайка [21], І. Труніна, Ю. Сосновська [18]. Створення інклюзивного туристичного середовища в Україні та його підтримка під час війни та після її завершення представлено у дослідженнях авторів: Я. Дідух [5], М. Журило, С. Антонов, В. Ткачак В. [6], В. Костинець [8], А. Моца, Р. Корінець, К. Горюнова [12], Л. Слатвінська [16]. Рекомендації щодо забезпечення доступності туристичних сервісів для різних категорій споживачів з урахуванням їх специфіки та видів розроблені у наукових матеріалах дослідників: Д. Захаров, Т. Купач [7], Д. Петрунчак, І. Банєва, С. Матвієнко [13], У. Ткач, В. Даниленко-Кульчицька [17]. Однак, за наявності значної кількості наукових ідей прак-

тично відсутні дослідження диспропорцій у регіональному розвитку інклюзивного туризму під час війни і факторів, що стримують його зростання, без нівелювання яких інклюзивний туризм не зможе стати конкурентоспроможним напрямом після війни, потребують опрацювання підходи щодо виявлення сучасних проблем, що заважають найбільш повно розкрити потенціал інклюзивного туризму, є необхідність у класифікації перспективних видів інклюзивного туризму.

У даній роботі автори висувують гіпотезу, що воєнний та повоєнний розвиток різних видів інклюзивного туризму в Україні та її областях може стати драйвером відновлення економіки вітчизняних регіонів (ТОТ включно) створити нові робочі місця, стати джерелом доходу місцевих жителів.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування та систематизація напрямків розвитку інклюзивного туризму в Україні під час війни і після її завершення на основі класифікації інклюзивних турів та використання потенціалу його видів.

Досягнення зазначеної мети є інформаційним підґрунтям забезпечення фінансування проектів, спрямованих на створення інфраструктури, надання підтримки волонтерським організаціям та соціальним службам, навчання кадрів, включення рекомендаційних заходів у стратегію розвитку регіону.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інклюзія є дуже важливою частиною розвитку сучасного суспільства, відображенням його гуманності та зрілості [2]. У наукових працях вчених є безліч схожих за змістом трактувань даного поняття, яке пов'язане з різними процесами (освіта або соціалізація). Автори вважають за доцільне розглянути інклюзію з позиції туризму та запропонувати своє визначення: інклюзивний туризм — форма туристичної діяльності, основним завданням якої є створення туристичних продуктів та надання туристичних послуг, доступних людям з особливими потребами, що забезпечують їм свободу пересування і вільний доступ до туристичних ресурсів, дають можливість почуватися повноцінними членами суспільства. З цього виходить, що важливо створювати спеціальні умови, які дозволяють залучати до процесу подорожі людей, які мають обмеження щодо здоров'я. У свою чергу, інклюзивність у туризмі є можливістю відкривати нові регіони, дестинації, знайомитися з культурою та побутом нашої країни, розширювати соціальні контакти. Крім перерахованого вище, для людей з особливими потребами є шанс реалізуватися у професійній сфері, отримати нові знання та компетенції, оскільки галузь потребує гідів та екскурсіводів, які володіють мовою жестів або мають особистий досвід подолання ментальних труднощів. Орієнтація індустрії туризму України на цю групу населення відкриває нові можливості для туристичних кластерів, що вже склалися, дозволяє залучати інвестування шляхом участі в реалізації різних соціально значущих проектів, розширює асортимент послуг, забезпечує зростання туристичного потоку.

Нині біля 15% населення у світі мають обмеження по здоров'ю [13]. З кожним роком таких людей стає

більше, що пов'язане з процесами старіння населення, зростанням числа хронічних захворювань. В Україні, безумовно, критичний вплив на зростання чисельності цієї групи людей здійснює війна. Для людей з обмеженими можливостями потрібно розробляти нові тури або адаптувати наявні [11]. Слід розглянути найактуальніші варіанти подорожей, для чого автори пропонують провести класифікацію інклюзивних турів.

За тривалістю оптимальнішими будуть: 1) екскурсійні одноденні тури (дані подорожі дозволяють краще дізнатися рідний край або вирушити до сусіднього регіону України); 2) тури на вихідні дні (така тривалість подорожі дає можливість швидкого відвідування сусідніх регіонів України та тих, що з ними межують); 3) тури або туристичні програми тривалістю до двох тижнів (дозволяють вирушити до будь-якого регіону країни або виїхати за кордон).

У даній класифікації представлені тури, що найбільш підходять для людей з особливими потребами. Збільшення тривалості може призвести до підвищення стомлюваності та знизити загальне враження від поїздки.

Серед видів туризму найбільш затребуваними у групі мандрівників з особливими потребами можуть бути культурно-пізнавальний, рекреаційно-оздоровчий, гастрономічний, подійний, музейний. Задовольнити їхні потреби також мають рідкісні види туризму (спелео, сталкінг, подорожі на тваринах). Усі інклюзивні тури щодо способу організації в межах України можна також поділити на організовані та самостійні, а також на індивідуальні та групові.

Слід звернути увагу на саму програму туру і його специфіку. Практика свідчить [4; 7; 21], що не всі маршрути можуть бути адаптовані до потреб людей з обмеженими можливостями здоров'я. Тому слід розділити дані тури таким чином: 1) універсальні (підходять для всіх груп мандрівників і не мають суттєвих обмежень); 2) умовно універсальні (підходять для звичайних мандрівників та більшості туристів з особливими потребами); 3) спеціальні (розроблені для вузької групи туристів з особливими потребами).

До універсальних віднесено тури, які включають відвідування музеїв міста, театрів, галерей, храмів, виставкових комплексів. Також до зазначених турів можна віднести і поїздки до оздоровчих закладів, відвідування садово-паркових ансамблів, гастрономічні подорожі тощо. Умовно універсальні інклюзивні тури передбачають обмеження та підходять не для всіх туристів із особливими потребами: низка маршрутів у національних парках буде недоступною для інвалідів-візочників, а також не зможуть оглянути повністю експозицію деяких великих музеїв. Спеціальні інклюзивні тури передбачають розробку програми подорожі, орієнтованої лише на одну групу туристів з особливими потребами. Організація цих турів потребує додаткових витрат. Так, для туристів із вадами зору слід підготувати відповідний супровідний матеріал. Це можуть бути зменшені копії будівель, що описуються під час екскурсії, макети предметів, рельєфні картини, що дублюють оригінал. Важливо підключати у таких туристів інші органи чуття, дати відчуття запах тканин, фарб, деревини. Дуже затребуваними для них будуть гастрономічні тури, які дають змогу скуштувати страви національної кухні та взяти участь у їх приготуванні.

Майстер-класи з виготовлення сувенірної продукції з глини, тканин, інших матеріалів дозволять туристам з порушеннями зору отримати новий досвід і враження (сенсорний туризм). Варто також детально підійти і до побудови маршруту, вибрати об'єкти показу, які оснащені спеціальною тактильною розміткою, плиткою, табличками зі шрифтом Брайля тощо.

Важливим драйвером розвитку інклюзивного туризму під час війни та після завершення має стати застосування інтерактивних технологій. Так, для маломобільних туристичних груп автори пропонують доповнити реальну подорож віртуальною. Об'єкти показу, які не адаптовані для їх відвідування, стануть доступними з використанням VR-технологій та дозволять отримати про локацію найповніше уявлення. Віртуальні тури можна використовувати безпосередньо на місці, завантажити у спеціальний ігровий додаток, що дасть можливість туристам з особливими потребами вивчити найбільш зручні для прогулянок маршрути, отримати уявлення про те, як сформовано доступне середовище місцевості, дізнатися про екскурсії та події, почитати відгуки. Туристичні інформаційні центри важливо забезпечити сенсорними кіосками, які дадуть туристам вичерпну інформацію про регіон: природні особливості, пам'ятки, транспортні маршрути, небезпечні локації тощо. Дані технології будуть найбільш корисними для тих людей, які мають вади зору та слуху.

Доцільно приділити увагу ігровим формам у туристичній діяльності, оскільки останнім часом вони набирають значної популярності. Проведений аналіз дозволив визначити найбільш підходящі для інклюзивного туризму форми проведення інтерактивних екскурсій [3; 17; 18]. Туристи з особливими потребами можуть відвідувати костюмовані, театралізовані й ігрові екскурсії, майстер-класи. Для занурення в історичну атмосферу зовсім не обов'язково повністю одягатися у відповідні костюми, а достатньо взяти якийсь аксесуар: віяло, капелюшок, шаблю. Це легко можуть зробити всі туристи незалежно від ступеня обмежень по здоров'ю [1]. Театралізовані екскурсії є доступними більшій кількості туристів. Формат до проведення різний: до театрального дійства може бути залучена вся група, її частина або тільки гід-екскурсовод. Ігрові екскурсії також цікаві та пізнавальні. Серед них особливо виділяються пошук древніх реліквій, збирання кодових слів і чисел, розгадування ребусів, головоломок та кросвордів. Всі перелічені форми важливі для розширення соціальних контактів: вони дають можливість неформального спілкування та обміну думками, підходять для будь-якої вікової групи, дозволяють детально вивчити об'єкти екскурсії і можуть бути організовані у будівлі і за її межами.

Одним із найпопулярніших варіантів туристичної гри, який дозволяє підвищити інтерес до дестинації, може стати геокешинг (в неї можуть грати туристи, які мають обмеження щодо здоров'я). Так, зібравши артефакти, пов'язані з об'єктом показу, учасники екскурсії складають їх у скриньку, також кладуть туди завдання для нової гри, вміст цієї скриньки ховають в затишному місці, залишаючи на інтерактивній карті координати. Група, яка йде за ними, відшукує скарб і приступає до гри. Цій розвазі у світі вже понад 20 років, і вона досі не втратила своєї актуальності [9]. Учасниками цієї гри

можуть бути туристські групи, туристи-одиначки, сім'ї з дітьми. Вона може стати частиною корпоративних заходів. Схованки можуть бути створені на відкритій місцевості або в будівлі музею, фортеці або іншого об'єкта показу.

Взагалі, більшість турів часто або не пропонують інтерактивних форм, або обмежуються лише майстер-класами, що не є достатнім для організації інклюзивних турів [14]. Займаючи роль пасивного слухача, турист швидко втрачає інтерес, що негативно позначається на загальному враженні від екскурсії, тому важливо спонукати його до дій, дозволяти самому знайти відповіді на питання, створювати умови для розкриття творчого потенціалу.

Одним із перспективних напрямів інклюзивного туризму може стати квест-туризм, розвиток якого у регіонах України неможливий без вирішення цілого спектра завдань. У нашій країні налічується багато майданчиків, що пропонують ігрові розваги та квести. Так, за 2025 рік ринок квестів у великих містах зріс на 20—30%; попит на ці розваги збільшився на 30%. Київ та Львів лідирують за кількістю квест-кімнат [22]. У цих містах пропонуються різні форми квестів, включаючи перфоманси і віртуальні квести, що набирають популярності, в реальності, що використовують VR-технології. Сьогодні не всі регіони України можуть показати такі вражаючі результати внаслідок війни. Взагалі, слід розширювати мережу квест-кімнат, створювати безпечні ігрові простори, які будуть доступні туристам з особливими потребами. Важливо туристам даної групи забезпечити безперешкодний доступ до квест-кімнат, створити умови для комфортного знаходження, адаптувати туалетні кімнати, розширити дверні отвори, встановити спеціальні поручні тощо [15]. Під час війни не все зазначене можна реалізувати, оскільки частина квест-кімнат розташовується в підвальних приміщеннях або будівлях без ліфтів. Відкриття нових майданчиків або переобладнання вже наявних пов'язане із суттєвими фінансовими витратами, а їх окупність — досить тривалий процес. Дослідження ринку квестів виявили ще одну проблему — нестача кадрів [8]. Квест-тури пропонують мандрівникам великий вибір сценаріїв і тем, а також широкий спектр форм реалізації. Так, туристам з обмеженими можливостями можна запропонувати відвідати квест-кімнати, вирушити на квест-екскурсію.

На думку авторів перспективним напрямком розвитку інклюзивного туризму може стати подієвий туризм. Формування таких турів вимагає від їх організаторів спеціального підходу та додаткових витрат. На сьогоднішній день у сучасній науковій літературі немає чіткого визначення, яке найбільш повно розкриває специфіку даних турів, тому пропонуємо використовувати наступне його трактування: під інклюзивним подієвим туром розумітиметься подорож туриста або групи туристів з обмеженими можливостями здоров'я в населений пункт або іншу дестинацію з метою відвідування певного заходу. Всі інклюзивні події тури можна поділити за масштабом на: міжнародні (події, які здобули світову популярність: Олімпійські ігри, бразильський карнавал, Канський кінофестиваль), національні (мають державне значення: етно-фестивалі, гастрономічні свята, мистецькі події, концерти), регіональні (події, що

мають значення для населеного пункту: Закарпатські винні тури, Львівські джазові фестивалі, гуцульські етноси, Дніпровські спортивні події).

Всі інклюзивні тури також можна розділити на такі, що відносяться до: 1) ділової сфери (конгресний, міжнародний виставково-ярмарковий туризм); 2) культурної сфери (фестивальний, тури з відвідуванням виставок, модних показів, аукціонів, театральних постановок, виступів музичних колективів та виконавців, пізнавальний тощо); 3) спортивної сфери (тури з відвідуванням міжнародних спортивних змагань, турнірів, регат, гонок різного значення); 4) духовної сфери (тури, які приурочені до конкретних релігійних свят).

В цілому, під час війни та після її завершення розвиток інклюзивного подієвого туризму дозволить стабілізувати дохід туристичних організацій, оскільки цей напрямок вирішує проблему сезонності відпочинку. У нашій країні з кожним роком кількість цікавих подій зростає [12], з'являються нові фестивалі, постановки, запалюються нові зірки естради, саме тому потенціал цього виду туризму практично безмежний. Зазначено, що багато концертних, спортивних та художніх майданчиків готові приймати туристів з особливими потребами (в основному стосується великих міст нашої країни, туристичний потік у які щороку демонстрував високі показники в довоєнні роки).

Інклюзивний подієвий туризм буде здійснювати істотний вплив на економіку конкретного регіону оскільки сприятиме активізації діяльності об'єктів туристичної індустрії, розвиватиме суміжні галузі. Завдяки розвитку інклюзивного подієвого туризму багато мандрівників отримають можливість відвідати улюблені заходи після закінчення війни та знайдуть однодумців.

Для організації інклюзивних подієвих турів необхідне дотримання ряду умов, таких як: 1) наявність доступного середовища; 2) підвищені вимоги до безпеки туристів з особливими потребами; 3) близькість засобів розміщення і закладів харчування до місць проведення заходів; 4) наявність спеціально адаптованих транспортних засобів; 5) наявність супроводжуючих осіб; 6) наявність спеціально навченого персоналу, який відповідає вимогам туристів (який володіє мовою жестів); 7) можливість надання додаткових послуг.

Слід зазначити, що на інтенсивність інклюзивного подієвого туризму впливає графік проведення масових заходів у регіоні. Подієвий календар може значно спростити пошук необхідного заходу і визначити період його проведення. Орієнтуючись на ці дані, можна заздалегідь бронювати квитки на транспорт та номери у засобах розміщення. Готелі, хостели, апартаменти повинні бути підготовлені для розміщення гостей з особливими потребами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Після війни на етапі планування туристичних маршрутів перевагу варто буде віддавати регіонам зі сприятливими кліматичними умовами, а при розробці спеціальних програм культурно-дозвілєвих заходів враховувати особливості туристів з вадами зору і слуху. Вирішення проблем розвитку інклюзивного подієвого туризму має базуватися на забезпеченні фінансування проєктів,

які спрямовані на створення інфраструктури, надання підтримки волонтерським організаціям і спеціальним службам, організацію навчання кадрів, включення таких заходів у стратегію розвитку регіону країни (включно з ТОТ України).

В цілому розвиток інклюзивного туризму в нашій країні знаходиться на початковому етапі. Потрібно багато зробити, щоб кожен регіон був готовий приймати туристів з особливими потребами. Напрямок може створити нові робочі місця і стати повоєнним джерелом доходу місцевих жителів. Важливо проводити роботу з формування документаційної бази (програм, регламентів, проєктів), спрямованої на створення безбар'єрного середовища. Вирішення завдання неможливе без участі бізнес-спільноти і місцевої влади. Подальші дослідження цього партнерства є актуальними для сталого розвитку туризму.

Література:

1. Барна Н., Коротеєва А. Інклюзивно-реабілітаційний туризм. Київ: Університет "Україна", 2020. 125 с.
2. Безугла Л., Белобородова М., Герасименко Т. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2022. № 2 (6). С. 20—25. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4\)](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4)).
3. Безугла Л., Куваєва Т., Герасименко Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>.
4. Данчевська І., Калайтан Т. Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 96—104. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)).
5. Дідух Я. Розвиток інклюзивного туризму в умовах післявоєнної трансформації України. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-39>.
6. Журило М., Антонов С., Ткачак В. Формування інклюзивного туристичного середовища в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 288—291. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-43>.
7. Захаров Д., Купач Т. Дослідження можливостей створення та підтримки інклюзивних туристичних сервісів. Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів. 2024. № 5 (1). С. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2024.5.1.-6/12>.
8. Костинець В. Інклюзивний туризм в Україні: виклики та можливості в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 1. Том 2. С. 177—182. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-2-283-177-182](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-177-182).
9. Кравченко О., Войтовська А. Інклюзивний туризм: підручник; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: ЦП Компрінт, 2022. 280 с.
10. Кукліна Т., Цвілий С., Журавльова С. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. Підприємництво та інновації, 2022. Вип. 23. С. 12—15.
11. Ладонько Л., Переверзева А. Понятійно-термінологічні основи інклюзивного туризму як нового напрямку розвитку регіональної економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-51>.
12. Моца А., Корінець Р., Горюнова К. Перспективи розвитку туризму для людей з інвалідністю після закінчення російсько-української війни. Академічні візії. 2024. № 33. С. 1—8.
13. Петрунчак Д., Банєва І., Матвієнко С. Соціальні аспекти інклюзивного туризму: удосконалення доступності готельно-ресторанного сектору в Україні. Інфраструктура ринку. 2025. № 83. С. 325—331. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-57>.
14. Роговська О., Царьок А. Інклюзивний туризм як засіб соціальної реабілітації осіб з інвалідністю. Вісник Приазовського держ. техн. універ-ту. 2024. Т. 1. № 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.-320562>.
15. Скрипник А., Кучеров Г. Інклюзивний туризм як засіб реабілітації осіб із особливими потребами: теоретичний складник проблеми. Інклюзія і суспільство. 2024. № 3 (8). С. 72—79. DOI: [10.32782/2787-5137-2024-3-10](https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-10).
16. Слатвінська Л. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 5. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.5.59](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59).
17. Ткач У., Даниленко-Кульчицька В. Інклюзивний туризм як фактор соціальної інтеграції: сучасні підходи та виклики у забезпеченні доступності туристичних послуг для осіб з інвалідністю. Інклюзивна економіка. 2024. № 4 (6). С. 41—46. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-6.
18. Труніна І., Сосновська Ю. Стан міжнародного туризму для осіб з інвалідністю в Україні. Modern Economics. 2019. № 15 (2019). С. 191—195. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-27).
19. Цвілий С. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському гео-економічному просторі. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1 (50). С. 57—69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>.
20. Цвілий С. Методичний підхід до комплексної оцінки розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму. Інтелект XXI. 2023. № 4. С. 53—64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.10>.
21. Чайка С. Європейські практики інклюзивного туризму: досвід для України. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2022. Випуск 43. С. 189—196. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.-2022.43.24>.
22. Bezkhlibna A., Kuklina T., Zhuravliova S. Strategic prospects for enhancing the competitiveness of Ukraine's restaurant business under martial law conditions. Economic Space. 2025. № 201. С. 14—21. DOI: [10.30838/EP.201.14-21](https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21).

References:

1. Barna, N. and Koroteeva, A. (2020), *Inklyuzyvno-rehabilitatsijnyj turizm* [Inclusive and rehabilitation tourism], University "Ukraine", Kyiv, Ukraine.

2. Bezuhla, L., Bieloborodova, M. and Herasymenko, T. (2022), "Formation of inclusive rehabilitation tourism in Ukraine", *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 2 (6), pp. 20—25. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4\)](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4)).
3. Bezuhla, L., Kuvaieva, T. and Herasymenko, T. (2022), "Problems and prospects of inclusive tourism development in Ukraine and Europe", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>.
4. Danchevska, I. and Kalaitan, T. (2024), "Inclusive tourism: world experience and prospect of development in Ukraine", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 96—104. DOI: [10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)).
5. Didukh, Ya. (2025), "Development of inclusive tourism in the conditions of post-war transformation of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-39>.
6. Zhurylo, M., Antonov S. and Tkachek V. (2024), "Formation of an inclusive tourism environment in Ukraine", *Ukrainian journal of applied economics and technology*, vol. 9, no. 4, pp. 288—291. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-43>.
7. Zakharov, D. and Kupach, T. (2024), "Research of the possibilities of creating and supporting inclusive tourist services", *Konstruktyvna heohrafiia ta ratsional'ne vykorystannia pryrodnykh resursiv*, vol. 5 (1), pp. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2024.5.1.-6/12>.
8. Kostynets, V. (2025), "Inclusive tourism in Ukraine: challenge and opportunities in the war and post-war period", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1, no. 2, pp. 177—182. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-2-283-177-182](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-283-177-182).
9. Kravchenko, O. and Vojtov's'ka, A. (2022), *Inklyuzyvnyj turizm [Inclusive tourism]*, Komprint, Uman, Ukraine.
10. Kuklina, T., Tsviliy S. and Zhuravliova, S. (2022), "General trends in the development of world tourism: from coronavirus to military aggression", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 23, pp. 12—15.
11. Ladonko, L. and Pereverzeva, A. (2021), "Conceptual and terminological fundamentals of inclusive tourism as a new direction of development of the regional economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-51>.
12. Motsa, A., Korinets', R. and Horiunov, K. (2024), "Prospects for the development of tourism for people with disabilities after the end of the Russian-Ukrainian war", *Akademichni vizii*, vol. 9, pp. 1-8.
13. Petrunchak, D., Banyeva, I., and Matviyenko, S. (2025), "Social aspects of inclusive tourism: improving the accessibility of the hotel and restaurant sector in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 83, pp. 325—331. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-57>.
14. Rohovska, O. and Tsarek, K. (2024), "Inclusive tourism as a means of social rehabilitation of people with disabilities", *Visnyk Pryazov's'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 1, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320562>.
15. Skrypnyk, A. and Kucherov, H. (2024), "Inclusive tourism as a means of rehabilitation of persons with special needs: theoretical component of the problem", *Inklyuziia i suspil'stvo*, vol. 3 (8), pp. 72—79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-10>.
16. Slatvinska, L. (2020), "Aspects of accessible tourism development in Ukraine", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5. DOI: [10.32702/2307-2156-2020.5.59](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59).
17. Tkach, U. and Danylenko-Kulchytska, V. (2024), "Inclusive tourism as a factor of social integration: modern approaches and challenges in ensuring the accessibility of tourism services for people with disabilities", *Inklyuzyvna ekonomika*, vol. 4 (6), pp. 41—46. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.6-6.
18. Trunina, I. and Sosnovska, J. (2019), "The State of International Tourism for People with Disabilities in Ukraine", *Modern Economics*, vol. 15(2019), pp. 191—195. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-27).
19. Tsviliy, S. (2024), "A constructive model for realizing the potential of Ukraine's tourism industry in the European geoeconomic space", *Zbirnyk naukovykh prats' TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (50), pp. 57—69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-7>.
20. Tsviliy, S. (2023), "Methodical approach to a comprehensive assessment of the development of the investment potential of the tourism industry". *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 53—64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.10>.
21. Chaika, S. (2022), "European practices of inclusive tourism: experience for Ukraine", *Visnyk L'viv's'koho universytetu*, vol. 43, pp. 189—196. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.24>.
22. Bezkhlibna, A., Kuklina, T. and Zhuravliova, S. (2025), "Strategic prospects for enhancing the competitiveness of Ukraine's restaurant business under martial law conditions", *Economic Space*, vol. 201, pp. 14—21. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Профцензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

О. А. Шаповал,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.171

HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОМУНІКАТИВНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

O. Shapoval,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Finances, National Academy of National Guard of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

HR MANAGEMENT AND LEADERSHIP TECHNOLOGIES IN MANAGING
THE COMMUNICATIVE INTERACTION OF ENTERPRISE
PERSONNEL

У даній статті розглянуто HR-менеджмент та технології лідерства в управлінні комунікативною взаємодією персоналу підприємства. Охарактеризовано значення людських ресурсів (HR) в сучасних умовах, що набуває особливого сенсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Визначено поняття комунікативної взаємодії персоналу підприємства. Розкрито функції комунікативної взаємодії персоналу підприємства. Охарактеризовано ключові комунікативні навички керівника-лідера. Сформовано новітні запити до лідерства керівників. Визначено актуальні позиції сучасного HR-менеджменту. Наведено низку специфічних особливостей діяльності працівників в Україні в умовах дії воєнного стану. Охарактеризовано негативні наслідки у діяльності колективу підприємства, яким запобігають технології сучасного HR-менеджменту. Встановлено значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів.

This article examines HR management and leadership technologies in managing the communicative interaction of enterprise personnel. The importance of human resources (HR) in modern conditions is characterized, which acquires special meaning for increasing the competitiveness of the enterprise and ensuring its high competitiveness and financial stability. The concept of communicative interaction of enterprise personnel is defined. The functions of communicative interaction of enterprise personnel are revealed. The key communicative skills of a manager-leader are characterized. The latest demands for leadership of managers are formed. The current positions of modern HR management are determined. A number of specific features of the activities of employees in Ukraine under martial law are given. The negative consequences in the activities of the enterprise team, which are prevented by modern HR management technologies, are characterized. The importance of leadership communications at the current stage of business process development is established. Modern military, geopolitical, ideological and complex economic realities are becoming real challenges for the transformation of the personnel management system at domestic enterprises. That is why personnel strategies, leadership technologies and methods of building communication interaction, which were actively used in peacetime, now require significant improvement. This is due,

first of all, to significant changes in the labor market and changes in the needs of employees, which are now mainly formed under the influence of an increased need for security and a certain guarantee of stability in the future. Modern HR management and leadership technologies at the enterprise are aimed at developing the staff, reducing turnover, using relevant motivators of professional activity, but their effectiveness will be high only if high-quality communication is built, which strengthens trust in the team, helps increase staff engagement and reduce the level of resistance to change. Such coordinated teamwork is necessary for a clear understanding of management expectations and effective performance of professional tasks.

Ключові слова: HR-менеджмент, комунікація, комунікативна взаємодія, лідер, лідерські якості, управління персоналом, керівник.

Key words: HR management, communication, communicative interaction, leader, leadership qualities, personnel management, manager.

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

Постійні зміни на ринку праці, трансформаційні та глобалізаційні процеси в сучасному економічному просторі та масштабне впровадження цифрових технологій в усі сфери життя стали ключовими аспектами для формування нових вимог щодо HR-менеджменту та комунікативної взаємодії персоналу підприємства.

Значення людських ресурсів (HR) в сучасних умовах набуває особливого сенсу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Ефективна комунікативна взаємодія зараз стає базовою необхідністю не тільки щодо інформаційного обміну, але й щодо психологічної взаєморозуміння та співпраці персоналу підприємства. Не менш важливого значення в цьому процесі набувають лідерські технології, як засоби формування командної роботи та способи досягнення особистісних цілей кожного члена колективу та загальної мети діяльності підприємства.

Особливо актуальними ці питання стають у теперішній час для вітчизняних підприємств, які працюють в умовах економічного та психологічного тягара війни, жорстких безпекових обмежень, напруженості в міжособистісних стосунках.

Отже, розвиток HR-менеджменту та технологій лідерства в управлінні комунікативною взаємодією персоналу буде мати позитивний вплив на продуктивність працівників, відповідно й на ефективність діяльності всього підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні засади актуального на сьогодні питання комунікативної взаємодії співробітників на основі ефективного HR-менеджменту та сучасних технологій лідерства розглядають багато науковців, зокрема Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. Касяненко Я., Єременко Л.

Особлива увага у сучасних наукових працях приділяється впливу лідерських технологій на HR-процеси та комунікацію. У роботах Пономарьова О., Орел Ю., Чернікової Н, Чеботарьова К. акцентується важливість трансформації системи управління персоналом на практичну спрямованість вмінь та навичок керівників-лідерів у розвитку особистісного потенціалу працівників та створенню ефективної комунікативної взаємодії як основи професійного спілкування.

Але незважаючи на достатньо глибокий аналіз цієї проблеми, необхідні більш ґрунтовні дослідження впливу лідерських технологій на ефективність HR-менеджменту та комунікативної взаємодії працівників підприємства у сучасних умовах ведення бізнес-процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є виявлення ключових аспектів та особливостей використання лідерських технологій у HR-менеджменті та підвищенні ефективності комунікативної взаємодії працівників підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні воєнні, геополітичні, ідеологічні та складні економічні реалії стають справжніми викликами для трансформації системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Саме тому кадрові стратегії, лідерські технології та способи побудови комунікаційної взаємодії, що активно використовувались в умовах мирного часу, зараз потребують значного вдосконалення. Це зумовлено, насамперед, значними змінами на ринку праці та змінами потреб працівників, які зараз в основному формуються під впливом підвищеної потреби в безпеці та певній запоручі стабільності в майбутньому.

Одним із найважливіших чинників успішної реалізації HR-менеджменту на українських підприємствах в складних умовах сьогодення стає побудова системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій, яка забезпечує зміцнення корпоративної культури, прозорість процесів взаємодії та забезпечує підвищення мотивації персоналу.

Неефективні комунікації можуть стати причиною зниження ефективності функціонування колективу та підприємства в цілому, сприяти збільшенню плінності кадрів та викликати конфліктні ситуації та непорозуміння під час виконання професійних завдань [1].

Комунікативна взаємодія персоналу підприємства — це процес обміну інформацією, думками та навіть емоціями між членами колективу, що включає офіційні та неофіційні канали комунікації та забезпечує налагодження ділових відносин, морально-психологічного клімату та інтеграцію зусиль для досягнення цілей підприємства.

Тобто ефективність управління персоналом напряму залежить від здатності керівництва підприємства забезпечити стабільну, прозору та успішну комунікацію на всіх управлінських ланках.

Зважаючи на це, успішна комунікативна взаємодія стає ключовим чинником підтримки ефективного онбордингу персоналу, утримання конкурентних переваг підприємства та реалізації його стратегічної мети [2].

Сучасний HR-менеджмент та технології лідерства на підприємстві спрямовані на розвиток кадрового складу, зниження плінності, використання актуальних мотиваторів професійної діяльності, але їх ефективність буде високою тільки у разі побудови якісної комунікації, яка зміцнює довіру в колективі, допомагає підвищувати замученість персоналу та знижувати рівень опору змінам. Така злагоджена командна робота необхідна для чіткого розуміння очікувань керівництва та результативного виконання професійних завдань.

Серед функцій, які виконує комунікативна взаємодія, можна виокремити наступні:

- мотиваційна, тобто заохочення працівників до плідної праці та підтримка їхньої лояльності до сприйняття організаційних цінностей;
- регулятивна, тобто формування організаційної поведінки через прозорість в комунікаціях;
- інформативна, тобто надання оперативної та чіткої інформації щодо здійснення діяльності та виконання завдань [3].

Тобто комунікативна взаємодія є не лише засобом підтримки узгодженості та ефективності діяльності колективу підприємства, але й ключовим чинником обраної стратегії управління персоналом.

Система HR-менеджменту знаходиться у постійній трансформації через поточні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Не дивлячись на цю динамічність економічних, політичних та соціальних чинників, методи управління персоналом завжди залишається ключовою потребою будь-якої компанії, тому що людський капітал є одним з найважливіших аспектів конкурентоспроможності.

Саме тому актуальними позиціями сучасного HR-менеджменту є:

— ефективна автоматизація процесів управління персоналом: постійна еволюція HR-технологій вимагає їхнього ретельного аналізу та усвідомленого впровадження. Зважаючи на це, необхідно звернути увагу на такі digital-технології, які набули широкого використання в сучасних умовах, а саме:

1) E-Learning — отримання знань у будь-який час та у будь-якому місті за допомогою електронних ре-

сурсів, що сприяє економії коштів на навчання та більш гнучкому підходу працівників до власного підвищення кваліфікації;

2) Learning Management Systems — системи, що дозволяють аналізувати навчальний процес співробітників;

3) HR analytics — сприяють прийняттю управлінських кадрових рішень завдяки використанню великих даних (Big Data), що удосконалює процес відбору, наймання та розвитку працівників;

4) Artificial Intelligence — штучний інтелект допомагає в розробці планів управління персоналом та інтеграції їх у бізнес-процеси компанії;

5) Robotic Process Automation — дозволяє значно підвищити продуктивність праці завдяки автоматизації каналів комунікації та підвищенню комунікативної взаємодії;

6) Smart-рекрутинг — сприяє спрощенню та прискоренню процесу підбору кандидатів на вакантні посади;

7) Human Resource Management System — допомагає підприємствам керувати інформаційними масивами щодо кадрового складу (облік робочого часу, графік відпусток, нарахування зарплати та преміювання, тощо);

— аутсорсинг системи управління персоналом, а саме співпраця з консалтинговими компаніями для виконання аудиту, збору даних та аналізу ключових показників ефективності;

— лідерство як основна концепція системи HR-менеджменту. Це сучасна якість кадрового менеджменту, у якій важливе значення відіграє не ієрархія посади, а ступінь впливу керівника, тобто його вміння та здатність надихати трудовий колектив, вести його до спільної мети на засадах творчості, активності, довіри, поваги та стратегічного мислення. Це одна з найважливіших складових сучасних HR-систем.

Провідний керівник-лідер повинен володіти наступними компетентностями:

- глибокі професійні знання;
- кризова стійкість;
- критичне мислення;
- креативність;
- гнучкість;
- амбітність;
- харизматичність;
- вміння побудови командних взаємовідносин;
- висока мотивація та самомотивація;
- ефективна комунікація;
- емпатичність та доброзичливість [4].

У сучасних умовах трансформаційних змін, які супроводжуються тотальним використанням digital-технологій, важливе значення мають нові компетентності керівників щодо вміння адаптуватись до стресових ситуацій, швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, вміння здійснювати вплив на співробітників, чітко вибудовувати бізнес-процеси, зміцнювати згуртованість та прагнення до спільної праці, правильно розставляти акценти в стратегічному плануванні. Тобто такі лідерські якості в сучасному HR-менеджменті є рушійними чинниками щодо підвищення ефективності діяльності трудового колективу та підприємства в цілому.

Отже, зміни та виклики сьогодення формують новітні запити до лідерства керівників, такі як:

— вміння брати на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення;

— органічне поєднання професійних управлінських знань з лідерськими якостями, зазначеними вище;

— вміння інтегрувати цілі та прагнення членів колективу в стратегічні плани діяльності підприємства.

Вимоги сьогодення вимагають керівників, що здатні ефективно управляти персоналом та організовувати його діяльність з можливістю миттєвого реагування на поточні зміни та перебіг подій, як на підприємстві, так і в суспільстві в цілому.

Ефективний керівник-лідер сьогодні — це компетентна людина, яка здатна налагодити комунікативну взаємодію, сприяти створенню позитивного соціально-психологічного клімату серед підлеглих, підвищити їхню зацікавленість роботою, обходити конфліктні ситуації, або вдало їх вирішувати у разі виникнення.

Зараз вкрай актуальними є саме людино-центричні моделі HR-менеджменту. Орієнтація на інтереси, проблеми та запити працівників стає необхідним елементом успішної діяльності компаній, тому що задоволеність співробітників на пряму впливає на результативність здійснення бізнес-процесів. Це диктується не лише вимогами трансформаційних процесів у нашій країні та світі, але й стрімким нарощуванням викликів щодо інтелектуального потенціалу співробітників та їхніх професійних здібностей та вмінь.

Але одночасно з цим, запити працівників в умовах дії воєнного стану дуже активно спрямовуються в бік збільшення мобільності у виконанні професійних завдань, можливості дистанційної роботи з використанням цифрових технологій та підвищених гарантій захищеності, безпеки та психологічної підтримки у разі виникнення складних як професійних, так і життєвих ситуацій. [5]

Діяльність працівників в Україні зараз має певні специфічні особливості, що сформувались під впливом воєнних реалій:

— значні зміни у трудовому законодавстві;

— активні міграційні процеси як зовнішні, так і внутрішні;

— значні руйнування великої кількості підприємств або їхнє переміщення на інші більш безпечні території;

— мобілізація великої кількості чоловіків та жінок;

— значні енергетичні проблеми;

— великі труднощі у логістичних процесах.

Також на поведінку працівників мають значний вплив такі чинники як стрімке зростання вимог до професійних вмінь та навичок, швидка зміна на ринку праці у запитах на актуальні професії й, нарешті, досить поширені випадки професійного вигорання.

Саме тому в даному випадку від професійних лідерських якостей керівника на пряму залежать результати діяльності колективу, його згуртованість та сталість кадрового складу підприємства. [6]

Ефективні технології сучасного HR-менеджменту мають запобігати виникненню таких негативних наслідків у діяльності колективу підприємства, як:

— недотримання чинного трудового законодавства;

— незацікавленість працівників у результатах професійної діяльності;

— перешкоди у професійному зростанні;

— відсутність єдності вимог для всіх членів трудового колективу;

— нав'язування особистих інтересів та потреб керівників та інтерпретація їх як колективних.

Керівник-лідер має створювати гідні умови для налагодження ефективної співпраці та комунікації між працівниками. Такий підхід сприятиме забезпеченню оптимальної координації та оперативному вирішенню проблем, використовуючи ключові функції взаємодії: інформування, обмін думками, спільне прийняття рішень, планування, оцінювання продуктивності, розподіл обов'язків, а також колективну діяльність і відповідальність.

Окрім цього, важливо сприяти розвитку культури комунікації як інтегрального складника корпоративного середовища. Спільні цінності, ментальні настанови та усталені моделі поведінки можуть стати чинником, що об'єднує, сприяючи гармонійному взаєморозумінню, створенню позитивного клімату командної співпраці та зміцненню колективної згуртованості.

Ефективний HR-менеджмент має сприяти матеріальній та соціальній задоволеності працівників підприємства, тобто керівництво повинно забезпечити співробітників гідною заробітною платою та соціальними гарантіями для того, щоб вони почували себе в більш безпечно та захищено й, відповідно, були більш зацікавлені у високих результатах праці задля процвітання та фінансової стійкості компанії.

Отже, стрімкий суспільний розвиток, швидка зміна правил життя в сучасних реаліях вимагають від HR-систем підприємства та його керівників-лідерів прийняття активних управлінських рішень та створення ефективної комунікаційної взаємодії в загальній системі управління компанією [7].

Одним із шляхів ефективної співпраці трудового колективу можна визначити командну роботу зі створенням робочої групи. Такий процес може складатися з наступних етапів:

по-перше, це залучення до робочої групи професіоналів підприємства, які є ініціативними, творчими, готовими до прийняття нестандартних та креативних рішень, що в подальшому стане ключовим чинником створення нових ідей та варіантів подальшої діяльності;

по-друге, розподіл обов'язків між членами робочої групи та призначення керівника, відповідального виконання;

по-третє, визначення змісту роботи, розробка плану виконання завдання та окреслення очікуваних результатів;

по-четверте, фіксація етапів та термінів виконання, контроль за результатами та звітність щодо виконання завдання.

Таким чином, керівник-лідер створить комунікаційну взаємодію на основі співпраці, чіткого розподілу ролей та обов'язків, сформує засади взаємної допомоги та підтримки, об'єднає колектив заради досягнення спільної мети.

Основною концепцією HR-менеджменту має стати комбінація класичних методів управління з сучасними концепціями управління персоналом та технологіями лідерства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що основними рисами сучасного HR-менеджменту мають стати лідерські якості керівників та ефективно побудована комунікативна взаємодія персоналу підприємства.

Підприємство здатне досягти економічного зростання та стати лідером у своїй сфері діяльності лише за умов, коли керівники вміють надихати команду, спрямовувати її до реалізації спільної мети, формувати міцні взаємини у колективі, користуватися авторитетом і повагою серед підлеглих. Вони мають володіти природними якостями, що забезпечують максимальну користь для колективу: високим рівнем професіоналізму, креативним мисленням, здатністю оперативно ухвалювати рішення, чесністю, енергійністю, принциповістю, харизмою, бажанням до постійного саморозвитку і вдосконалення, а також прагненням заохочувати персонал до безперервного навчання та професійного зростання.

Щодо подальших досліджень, то перспективами таких можна визначити оцінку впливу ефективності комунікативної взаємодії та використання технологій лідерства в HR-менеджменті на фінансові результати діяльності підприємства.

Література:

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л. Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147—156. DOI: https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu2020.03.147
2. Єременко Л. В. Роль емоційного інтелекту у професійній компетентності керівника. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 2017. Вип. 1, т. 2. С. 150—155.
3. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ.: КНЕУ, 2014. 398 с.
4. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. Теорія і практика управління соціальними системами, 2015. № 3. С. 93—101.
5. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
6. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна економіка. 2023. № 3 (03). С. 70—75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Шаповал О. А. Лідерський потенціал операційного менеджера як ключовий чинник стратегічних комунікацій системи управління персоналом. Інфраструктура ринку, 2024. Вип. 79. С. 282—285. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-48>

References:

1. Danylevych, N. Rudakova, S. Shchetinina, L. and Kasianenko, Ya. (2020), "Digitalization of HR processes in modern realities", Halytskyi ekonomichnyi visnyk. TNTU, vol. 3 (64), pp. 147—156.

2. Yeremenko, L. V. (2017), "The role of emotional intelligence in the professional competence of the manager", Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Psykholohichni nauky, vol. 1 (2), pp. 150—155.

3. Daniuk, V. M. and Petiukh, V. M. (2014), Menedzhment personalu [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Ponomarov, O.S. (2015), "The phenomenon of leadership in the space of social values", Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymi systemamy, vol. 3, pp. 93—101.

5. Orel, Yu.L. and Smahliuk, A.A. (2023), "HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization", Akademichni vizii, vol. 19.

6. Chernikova, N.M. Voronina, V.L. and Chebotarov, K.H. (2023), "Innovative approaches to managing HR processes at domestic enterprises", Transformatsiina ekonomika, vol. 3 (03), pp. 70—75.

7. Shapoval, O. A. (2024), "Leadership potential of an operational manager as a key factor in strategic communications of the HR management system", Infrastruktura rynku, vol. 79, pp. 282—285.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

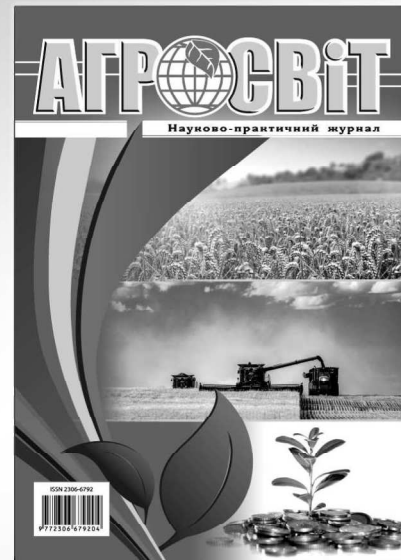
Професійно / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

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

С. А. Шелудько,
к. е. н., доцент, докторант кафедри публічних фінансів,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0636-4940>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.176

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ОРІЄНТИР УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ПОТРАСІНЬ

S. Sheludko,
PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral candidate of the Department of Public Finance, State Tax University

FINANCIAL INCLUSION AS A BENCHMARK FOR MANAGING THE STATE'S FINANCIAL SECURITY IN TERMS OF EXISTENTIAL SHOCKS

У статті досліджено фінансову інклюзію як стратегічний орієнтир управління фінансовою безпекою держави в умовах екзистенційних потрясінь. На основі методології критичного реалізму фінансову інклюзію інтерпретовано як динамічний каузальний механізм трансмісії фінансових очікувань, довіри та поведінкових моделей, а не як статичний агрегований показник. Емпіричний аналіз із застосуванням тесту причинності за Грейнджером здійснено на місячних даних України за 2015–2025 рр. з виділенням трьох підперіодів: докризового, пандемічного та воєнного. Виявлено трансформацію каузальної архітектури фінансової інклюзії від стратифікованої та очікувальної до фрагментованої та реактивної. Обґрунтовано, що ефективність стратегічних комунікацій органів управління фінансовою безпекою залежить від узгодженості з активними каузальними каналами фінансової інклюзії в конкретних кризових умовах.

The paper examines financial inclusion as a strategic guidance for managing state financial security under conditions of existential shocks, such as pandemics and armed conflict. Departing from the conventional positivist treatment of financial inclusion as a static or purely descriptive aggregate indicator, the study adopts the methodological framework of critical realism in order to reveal the underlying causal architecture that governs financial behaviour and institutional interaction in times of profound uncertainty. Financial inclusion is conceptualised not merely as expanded access to financial services, but as a stratified mechanism through which expectations, trust, liquidity preferences and behavioural norms are transmitted and transformed within the financial system. The empirical analysis is based on monthly data for Ukraine over the period 2015–2025 and applies Granger causality test to a system of indicators reflecting key dimensions of financial inclusion. To capture structural breaks induced by exogenous shocks, the sample is divided into three sub-periods: relative normality (2015–2019), the COVID-19 crisis (2020–2021), and the period of full-scale war (2022–2025). The results demonstrate a profound transformation of causal relationships between indicators across these periods. In stable conditions, the causal architecture is characterised by a stratified and expectation-driven structure, where inflation expectations, liquidity preferences and

credit behaviour act as primary drivers, while portfolio and currency decisions play an adaptive role. During the pandemic, this architecture becomes compressed, with a loss of intermediate causal layers and a shift towards trust— and maturity-based mechanisms. Under wartime conditions, the system evolves into a fragmented and reactive architecture, in which the domestic foreign exchange market assumes the role of an institutional regulator through binding constraints rather than expectations. The findings indicate that financial inclusion functions as a dynamic and context-dependent mechanism of behavioural adaptation rather than as a stable policy outcome. On this basis, the article substantiates differentiated priorities for strategic communication by public authorities responsible for financial security. It is argued that the effectiveness of such communications depends not on message content per se, but on their alignment with the currently active causal channels of financial inclusion. The study contributes to the theoretical understanding of financial inclusion under extreme uncertainty and offers practical guidance for designing adaptive governance and communication strategies aimed at stabilising financial behaviour during existential shocks.

Ключові слова: фінансова інклюзія; фінансова безпека держави; екзистенційні потрясіння; фінансова культура; фінансова поведінка; фінансові очікування; стратегічні комунікації.

Key words: financial inclusion; state financial security; existential shocks; financial culture; financial behaviour; financial expectations; strategic communications.

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

Забезпечення захищеності національних фінансових інтересів, особливо за умов системних шоків нееконічного походження (зокрема епідеміологічних загроз і збройних конфліктів), належить до ключових функцій державного управління. Підтримка фінансової безпеки може здійснюватися із залученням як класичних, так і альтернативних інструментів управління, однак їх кінцевою метою має бути досягнення стійкого стану захищеності фінансового простору держави. Ефективність реалізації цього завдання істотно посилюється за умови інституціонального та поведінкового включення домогосподарств і суб'єктів господарювання до національної фінансової системи, а також поширення серед них базових норм і принципів фінансової безпеки, що сприяє формуванню соціально бажаних моделей фінансової поведінки.

У цьому контексті обґрунтованим є твердження про необхідність синергії регуляторних механізмів із програмами підвищення фінансової обізнаності та фінансової спроможності населення з метою реального захисту учасників фінансового ринку, оскільки фінансова інклюзія в системі державного управління фінансовою безпекою функціонує не лише як засіб розширення доступу до фінансових послуг, а й як багатовимірний інституціональний конструкт. Актуальність обґрунтування в межах методологічної рамки критичного реалізму системи інтерпретацій сутності фінансової інклюзії та взаємодії її глибинних механізмів полягає в наданні прикладним заходам з управління фінансовою безпекою держави належної онтологічної основи для

розроблення стратегічних комунікаційних рішень, спрямованих на досягнення та підтримання належного рівня інклюзії як одного з пріоритетних орієнтирів управління фінансовою безпекою в умовах екзистенційних потрясінь.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі протягом останнього десятиліття активно обговорюються питання співвідношення інклюзії та інклюзивності, а також місця фінансової грамотності, захисту прав споживачів, доступності фінансових послуг і достатності інфраструктури їх надання. Серед українських авторів відповідних студій, зокрема, І. Краснова, В. Міщенко, С. Міщенко, С. Науменкова, Л. Олейнікова, Л. Примостка, А. Череп та інші. Здебільшого, їхні дослідження розглядають інклюзію з позицій класичного позитивізму, який залишає без відповіді ключове питання: від чого насамперед залежить рівень чутливості учасників фінансових відносин до заходів з підвищення рівня фінансової інклюзії?

Аналіз останніх досліджень, релевантних темі цієї статті, засвідчив широке використання базових і просунутих методів економіко-математичного моделювання, результати яких дозволяють отримати уявлення про статистику та динаміку залученості до фінансової сфери (табл. 1).

Прискіпливий аналіз індикаторів фінансової інклюзії, що їх було використано в студіях, зазначених у табл. 1, показав, що такі показники дозволяють окреслити ключові виміри фінансової інклюзії — від інтегральних оцінок та інфраструктурної доступності до фактичної залученості населення у фінансові відносини. Водночас, більшість використаних індикаторів мають описовий або

Таблиця 1. Методологічні рамки релевантних досліджень фінансової інклюзії в Україні та світі

Автори, рік публікації	Мета дослідження	Метод (модель) аналізу	Період і географія вибірки
Prymostka, L., Krasnova, I., Prymostka, O., Biloshapka, V., Lavreniuk, A. (2021)	Побудова інтегрального індексу фінансової інклюзії	Інтегральний показник	2000–2019; Україна
Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. (2023)	Аналіз чинників цифрової фінансової інклюзії	Інтегральна оцінка	2017, 2021; Україна
Олейнікова Л., Череп А., Будько Д. (2023)	Прогноз використаних фінансових продуктів	OLS	2018–2021; Україна
Song, X., Li, J., Wu, X. (2024)	Вплив фінансової інклюзії на ринок праці	Панельна регресія, IV	2011, 2014, 2017, 2021; 101 країна
Raji, A. A. H., Alabdoon, A. H. F., Shaker, A. S., Almagtome, A. (2024)	Вплив національних та культурних особливостей на фінансову інклюзію	Множинна регресія	2012–2021; 40 країн
Король С., Яковів А. (2025)	Вплив цифрових фінансових платформ на зменшення нерівності	Сценарне моделювання	2019–2023; Україна
Ставерська Т., Жилякова О., Лисак Г. (2025)	Вплив фінансової інклюзії та фінансової грамотності на рівень фінансової стійкості держави	OLS	2021–2024; 49 країн

Джерело: систематизовано за даними [1–3; 6–7; 9–10].

структурний характер, і фіксують стан або масштаби окремих аспектів фінансової інклюзії, не розкриваючи внутрішніх механізмів взаємодії між ними. З точки зору критичного реалізму це означає, що такі показники відображають лише емпіричний (поверхневий) рівень явища.

Натомість, причинно-наслідкові механізми, що визначають поведінку економічних агентів за різних умов, залишаються прихованими. Особливої ваги це набуває в умовах екзистенційних потрясінь, коли стабільні структурні залежності порушуються, а реакції суб'єктів фінансових відносин набувають адаптивного та, нерідко, спорадичного характеру. За таких обставин аналіз фінансової інклюзії як статичної характеристики або як результату впливу окремих чинників є методологічно недостатнім.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідження спрямоване на емпіричний аналіз каузальної архітектури фінансової інклюзії в Україні до та під час впливу екзистенційних потрясінь (пандемії, війни) з метою обґрунтування рекомендацій щодо здійснення стратегічних комунікацій органами управління фінансовою безпекою держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Провідну роль у процесі забезпечення фінансової безпеки держави під час війни відіграє фінансова інклюзія, ступінь якої є одним з пріоритетів управління безпекою, оскільки в кризових умовах сприяє соціально-економічній стійкості [4, с. 360]. Крім того, стратегічно-

орієнтоване управління фінансовою безпекою держави має передбачати завчасне формування та розвиток передумов для повоєнного відновлення економіки України, відтак важливість фінансової інклюзії обумовлена її провідною роллю в посткризовій трансформації фінансової системи, зокрема у створенні ефективних фінансових інститутів [5, с. 76].

Забезпечення фінансової інклюзії передбачає, по-перше, створення належних умов для розвитку мережі фінансово-кредитних інституцій та їхнього поширення (не лише в географічному та кількісному, але й інформаційно-комунікаційному вимірі), а по-друге, сприяння формуванню відповідної культури споживання фінансових послуг (включно з організацією захисту прав споживачів). Завдяки цьому потенційне охоплення аудиторії клієнтів фінансових установ набуває фактичних масштабів залучення населення та бізнесу до систематичного користування можливостями та інструментами задоволення власних економічних потреб, що їх надає фінансова інфраструктура.

З метою подолання виявлених вище методологічних недоліків доцільно застосувати аналіз причинності за Грейнджером, який дає змогу виявити напрям і часову послідовність взаємних реакцій між окремими аспектами фінансової інклюзії. Такий підхід не претендує на досконалий встановлення глибинної каузальності, проте дозволяє наблизитися до ідентифікації дієвих причинних механізмів на фактичному рівні, що узгоджується з логікою критичного реалізму та цілями діагностики фінансової безпеки держави в кризових умовах.

Для проведення цього аналізу було сформовано вибірку показників за період 2015–2025 рр. з місячною частотою. З метою визначення відмінностей у причинно-наслідкових зв'язках і швидкості реакції вибірку було розділено на 3 підвибірки, що відображають структурні зрушення в національній економіці та фінансовій сфері України: період відносної норми (2015–2019), "коронакриза" (2020–2021), повномасштабне вторгнення (2022–2025).

Евристичний відбір пар індикаторів за величиною ймовірності нульової гіпотези ($p_1 \leq 0,1$; $p_2 \geq 0,7$) на кожній підвибірці дозволяє встановити найбільш статистично значущі зв'язки між відібраними емпіричними проявами рівня фінансової інклюзії, що реалізуються на фактичному (частково спостережуваному) рівні та є проявами глибинних (реальних) механізмів, які визначають потенційний рівень фінансової активності. З метою подальшого аналізу доцільно схематично відобразити виявлені зв'язки, зазначивши напрям причинності та часовий порядок її прояву (кількість місячних лагів). З метою часткового впорядкування індикаторів їх було розподілено (де це можливо) на чотири теоретичні категорії:

- "абсолютні причини", що мають лише вихідний вплив;
- "абсолютні наслідки", що мають лише вхідний вплив;
- "відносні причини", що мають більше вихідного впливу;

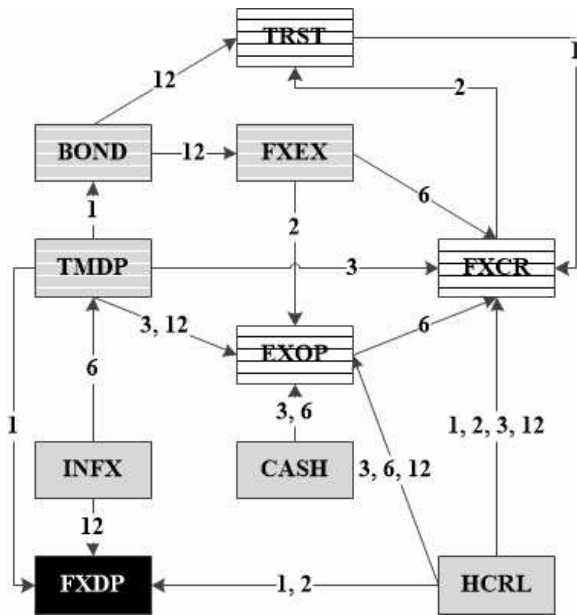


Рис. 1. Ідеографічне представлення причинних зв'язків між індикаторами фінансової інклюзії в Україні в 2015–2019 рр.

Примітка. Сірим позначено "абсолютні причини", чорним — "абсолютні наслідки", штриховкою на сірому та білому фоні — "відносні причини та наслідки" відповідно.

Умовні позначення. INF — інфляційні очікування населення; FXEX — курсові очікування населення; FXDP — валютна структура депозитів населення (% HB); TMDP — строкова структура депозитів населення (% >2 р.); TRST — частка інших депозитів у M2; BOND — частка ОВДП у портфелях населення (% від загального портфелю); CASH — органічна структура грошової маси (M0 до переказних депозитів); EXOP — частка обмінних операцій населення (% від касового валютного обороту банків); FXCR — валютна структура споживчих кредитів населення (% кредитів у HB); HCRL — частка іпотечних та автокредитів населення.

Джерело: розраховано та побудовано за даними [8].

— "відносні наслідки", що мають більше вхідного впливу.

Результати аналізу представлено на рис. 1—3.

Із зображеного на рис. 1 випливає, що в 2015—2019 рр. глибинні механізми фінансової інклюзії в "нормальний" період загалом відповідають біхевіористській інтерпретації розвитку фінансових процесів. Аналіз виявлених причинно-наслідкових зв'язків дозволяє виділити три основні кластери індикаторів:

1) валютно-готівковий (CASH, EXOP, FXCR), що відображає механізм координації ринкових очікувань через валютнообмінні операції населення та ілюструє ланцюжок "валютна культура — валютні очікування — валютна поведінка";

2) ощадно-кредитний (FXEX, HCRL, TRST, TMDP, FXCR), який односпрямовано (без зворотної причинності) підтверджує вплив довіри до фінансових інститутів і звичної моделі інвестицій та заощаджень на кредитну поведінку домогосподарств;

3) інфляційний (INF, TMDP, FXDP), що ілюструє механізм адаптивних цінових очікувань, які, через "розтягнуту" лагову структуру (від півроку), визначають зміну в бажаній строкowości та валюті депозитів.

Аналіз змін у зв'язках внаслідок пандемії коронавірусу, представлених на рис. 2, дозволяє зробити висновки про випрямлення причинної стратифікації (що має

прояв у відсутності "відносних причин і наслідків"). Це означає, що частина глибинних механізмів втратила "горизонт далекоглядності" внаслідок високого ступеня невизначеності, пов'язаного з наслідками карантинних обмежень для глобальної та національної фінансової системи. Виключення INF, CASH та HCRL з "абсолютних причин" свідчить про втрату "поведінкового пріоритету" трьома ключовими драйверами фінансової поведінки: інфляційними очікуваннями, сприйняттям ліквідності та культурою кредитування.

Натомість більшої ваги набули курсові очікування, строкowości заощаджень та довіра до фінансових установ (FXEX, TMDP, TRST), що відзначає зміну причинно-наслідкового шару (в термінах критичного реалізму) з одночасною інфляційно-валютною інверсією. Іншими словами, в умовах екзистенційних потрясінь у глибинних механізмах фінансової інклюзії спостерігається обмін ролей між фінансовими інститутами: те, що в нормальних умовах є причиною (модель споживчого кредитування, мотиви утримання певного рівня готівки в приватних портфелях, орієнтація на цінові сигнали), стало реактивним, а валютні очікування та строкowości вповодбання набули первинного значення.

Представлене на рис. 3 підтверджує попередні висновки та засвідчує еволюцію каузальної архітектури фінансової інклюзії під впливом екзистенційних потрясінь більшої масштабності. Виразною особливістю періоду повномасштабного вторгнення є набуття внутрішнім валютним ринком статусу інституційного регулятора фінансової поведінки домогосподарств та бізнесу — причому, на відміну від становища в 2015 — 2019 рр., — не через очікування, а через системні обмеження.

Варто зазначити, що єдиним стабільним причинно-наслідковим зв'язком на всіх трьох підвибірках виявив-

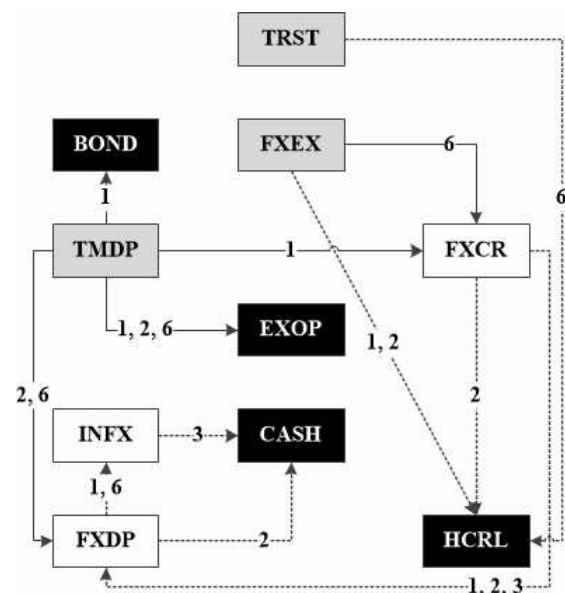


Рис. 2. Ідеографічне представлення причинних зв'язків між індикаторами фінансової інклюзії в Україні в 2020–2021 рр.

Примітка. Пунктирною лінією позначено нові причинно-наслідкові зв'язки на рис. 2 відносно рис. 1.

Джерело: розраховано та побудовано за даними [8].

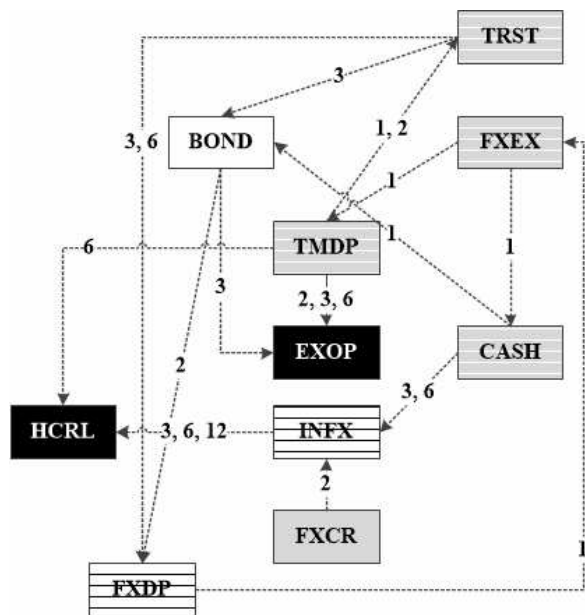


Рис. 3. Ідеографічне представлення причинних за Грейнджером зв'язків між індикаторами фінансової інклюзії в Україні в 2022–2025 рр.

Примітка. Пунктирною лінією позначено нові причинно-наслідкові зв'язки на рис. 3 відносно рис. 2.

Джерело: розраховано та побудовано за даними [8].

ся вплив TMDP на EXOP. Це означає, що незалежно від типу та масштабу потрясіння, суб'єкти фінансових відносин переосмислюють власні строкові вподобання та

Таблиця 2. Пріоритети стратегічних комунікацій органів управління фінансовою безпекою в розрізі типів архітектури фінансової інклюзії

Тип архітектури (період)	Пріоритетна тематика	Пріоритет комунікації	Характер комунікації	Очікуваний ефект
Структурована (2015–2019 рр.)	інфляція, довгострокові заощадження, державна позика	високий	довгострокова, наративна, прогнозна	Формування передбачуваних очікувань і портфельної поведінки
	валютний курс, надійність фінустанов	середній	тактична, сигнальна	Узгодження коротко- та середньострокових рішень агентів
	обмін валют, валютні депозити	низький	нецільова (результативна)	Поведінкові наслідки без прямого впливу
Скомпресована (2020–2021 рр.)	надійність фінустанов, довгострокові заощадження	високий	поведінкова, спрощена, повторювана	Зниження панічних і неузгоджених реакцій
	валютні кредити та депозити	середній	реактивна, пояснювальна	Тимчасова стабілізація рішень
	інфляція, державна позика	низький	малоефективна	Обмежений вплив на поведінку
Дезісрахована (з 2022 р.)	довгострокові заощадження, обмін валют	найвищий	строкова, процедурна	Зменшення деструктивних реакцій, адаптація
	валютний курс, валютні кредити	низький	обережна, реактивна	Локальне пом'якшення валютних шоків
	інфляція та інші макрофінансові змінні	найнижчий	практично неефективна	Відсутність системного впливу

Джерело: розроблено автором.

найбільш принципово реалізують їх у транзакційній поведінці. Виявлене слугує статистичним обґрунтуванням одного з ключових мотивів попиту на гроші за Кейнсом: бажання домогосподарств і фірм утримувати певну частину власних заощаджень у готівковій формі для повсякденних платежів прямо визначається часовим розривом у приватній ліквідності. Відтак гроші сприймаються як первинний засіб обігу безвідносно до зовнішніх шоків.

Проведений аналіз причинності відібраних індикаторів продемонстрував, що фінансова інклюзія функціонує не як агрегатний показник, а як стратифікований механізм трансмісії фінансових очікувань, культури та поведінки. У до-пандемічний період (2015 — 2019 рр.) система зв'язків перебувала у стані стабільної екстраполяційної адаптації, де джерелами поведінкових рішень виступали інфляційні очікування, вподобання ліквідності та попит на кредитування, а кінцевим елементом адаптації — валютна структура заощаджень. Пандемія коронавірусу призвела до "випрямлення" причинного механізму, інверсії кредитно-ліквідного каналу та зникнення внутрішньої стратифікації передавальних індикаторних ланок. В умовах повномасштабного вторгнення система причинно-наслідкових зв'язків перейшла у режим фрагментованої адаптації, де первинним джерелом сигналу став валютний курс, а поведінковими моделями — транзакційні рішення. Таким чином, екзистенційні потрясіння не лише змінили параметри фінансової інклюзії, а й перетворили її каузальну архітектуру з очікувальної до реактивної.

Авторський підхід до фінансової інклюзії розглядає її не як окрему детермінанту фінансової стабільності або поведінки домогосподарств, а як плинний механізм адаптації економічних агентів до зовнішніх та внутрішніх шоків. Результати аналізу виявили, що інклюзія функціонує через структурно стратифіковані канали — очікувальний, транзакційний та інституціонально-портфельний, — які змінюють причинні ролі залежно від характеру потрясіння. Для органів управління фінансовою безпекою держави це означає, що об'єкт управління впливу має бути не стільки рівень фінансової інклюзії як такий, скільки її каузальна архітектура, яка визначає, яким чином очікування, довіра та ліквідність переносять шоки на поведінкові рішення населення та бізнесу. На практиці це може бути використане в якості наукового обґрунтування вибору пріоритетів стратегічних комунікацій органами управління фінансовою безпекою держави (табл. 2).

Розкриваючи зміст табл. 2 варто наголосити, що ефективність стратегічних комунікацій у фінансовій сфері визначається не змістом по-

відомлень, а тим, чи потрапляють вони в активний каузальний канал чинного типу архітектури фінансової інклюзії. Зміна типу причинної архітектури — від структурованої до дезієрархізованої, — відображає трансформацію поведінкових механізмів економічних агентів під впливом екзистенційних потрясінь. Відповідно змінюються як пріоритети тематики, так і характер комунікацій: від довгострокових і прогнозних до процедурних та адаптивних. Це свідчить про зростання ролі фінансової інклюзії як орієнтира стабілізації очікувань у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, комунікаційна політика у сфері фінансової безпеки не може бути універсальною, оскільки ефективність інформаційного впливу визначається актуальним типом причинної архітектури фінансової інклюзії. У стабільних умовах домінують очікувальні канали з довгими лагами, що дозволяє формувати передбачувану поведінку через довгострокові наративи. У кризовий період система причинно-наслідкових зв'язків втрачає стратифікацію, а єдиним стабільним механізмом адаптації залишається трансляція часових горизонтів рішень, що обмежує можливості управління, але відкриває простір для зниження поведінкових ризиків. Таким чином, практичне значення отриманих результатів оцінювання стану фінансової інклюзії в Україні полягає в обґрунтуванні моделей стратегічних комунікацій відповідних органів, реалізація яких забезпечить стійку та конструктивну адаптацію суб'єктів фінансових відносин до екзистенційних потрясінь навіть в умовах фундаментальної невизначеності.

Література:

1. Prymostka L., Krasnova I., Prymostka O., Biloshapka V., Lavreniuk A. Integrated Evaluation of Financial Inclusion in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No. 2 (37). P. 62—71.
2. Raji A. A. H., Alabdoon A. H. F., Shaker A. S., Almagtome A. The Effect of National Cultural Values on the Financial Inclusion: An International Perspective. *Futurity Economics & Law*. 2024. No. 4 (2). P. 65—82.
3. Song X., Li J., Wu X. Financial inclusion, education, and employment: empirical evidence from 101 countries. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. No. 172. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02630-4> (дата звернення: 29.01.2026).
4. Буряченко А. Є., Служенко А. Ю. Фінансова інклюзія та соціальна стабільність в Україні в умовах глобальних турбулентностей. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 356—363.
5. Гудзь О. Є., Правдюк М. В. Фінансові інклюзії як атрактор поствоєнної трансформації фінансової системи України. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 73—78.
6. Король С., Яковів А. Аналіз цифрових фінансових платформ як засіб зменшення фінансової нерівності в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 246—254.
7. Науменкова С., Міщенко С., Міщенко, В. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. № 1 (222). С. 102—112.
8. Національний банк України: Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (дата звернення: 29.01.2026).
9. Олейнікова Л. Г., Череп А. В., Будько Д. З. Фінансова інклюзія як індикатор національної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 324—329.
10. Ставерська Т. О., Жиликова О. В., Лисак Г. Г. Роль фінансової грамотності у забезпеченні фінансової стабільності держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 103—109.

References:

1. Prymostka, L., Krasnova, I., Prymostka, O., Biloshapka, V. and Lavreniuk, A. (2021), "Integrated evaluation of financial inclusion in Ukraine", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 37, pp. 62—71.
2. Raji, A.A.H., Alabdoon, A.H.F., Shaker, A.S. and Almagtome, A. (2024), "The effect of national cultural values on financial inclusion: an international perspective", *Futurity Economics & Law*, vol. 4, no. 2, pp. 65—82.
3. Song, X., Li, J. and Wu, X. (2024), "Financial inclusion, education, and employment: empirical evidence from 101 countries", *Humanities and Social Sciences Communications*, [Online], vol. 11, no. 172. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02630-4>.
4. Buriachenko, A.Ye. and Sluzhenko, A.Yu. (2024), "Financial inclusion and social stability in Ukraine under global turbulence", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 356—363.
5. Hudz, O.Ye. and Pravdiuk, M.V. (2025), "Financial inclusion as an attractor of post-war transformation of Ukraine's financial system", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 15, pp. 73—78.
6. Korol, S. and Yakoviv, A. (2025), "Analysis of digital financial platforms as a means of reducing financial inequality in Ukraine", *Ekonomichniy analiz*, vol. 35, no. 1, pp. 246—254.
7. Naumenkova, S., Mishchenko, S. and Mishchenko, V. (2023), "Digital financial inclusion for accelerating the achievement of sustainable development goals", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1, no. 222, pp. 102—112.
8. National Bank of Ukraine (2026), "Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/> (Accessed 29 January 2026).
9. Oleinikova, L.H., Cherep, A.V. and Budko, D.Z. (2023), "Financial inclusion as an indicator of national security", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 3, pp. 324—329.
10. Staverska, T.O., Zhyliakova, O.V. and Lysak, H.H. (2025), "The role of financial literacy in ensuring the financial stability of the state", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 103—109.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Т. О. Шматковська,
к. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>
А. І. Гордійчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3274-8219>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.182

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ОЗДОРОВЧО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

T. Shmatkovska,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University
A. Gordiichuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY
OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE HEALTH
AND RECREATION SECTOR

У статті досліджено стратегічний управлінський облік як ключовий інструмент підвищення ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери. Визначено, що в умовах зростання складності управлінських процесів та довгострокової орієнтації розвитку саме стратегічний управлінський облік забезпечує формування релевантної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Розкрито функціональну роль стратегічного управлінського обліку в системі внутрішнього управління підприємством, визначено його відмінності від традиційних облікових підходів та показано значення для узгодження поточних операцій із стратегічними цілями діяльності. З'ясовано, що впровадження стратегічно орієнтованих обліково-аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню результативності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери. Доведено необхідність розвитку системи стратегічного управлінського обліку як важливої складової механізму забезпечення ефективного управління та довгострокової стійкості функціонування підприємств галузі.

The purpose of the article is to substantiate the role of strategic management accounting in increasing the efficiency of management of enterprises in the health and recreation sector by determining its functional capabilities and analytical potential to support long-term management decisions and optimize internal business processes. The methodological basis of the study is the

systemic and structural-functional approaches, which allow considering strategic management accounting as a holistic tool for managing enterprises in the health and recreation sector. In the process of the study, methods of logical generalization and scientific abstraction were used to clarify the essence of strategic management accounting, comparative analysis to identify the features of its application in the field of health and recreation services, as well as analytical methods for assessing the impact of accounting information on the effectiveness of management decisions and the performance of enterprises. The article investigates strategic management accounting as a key tool for improving the efficiency of management of enterprises in the health and recreation sector. It is determined that in the conditions of increasing complexity of management processes and long-term orientation of development, it is strategic management accounting that ensures the formation of a relevant information base for making management decisions. The functional role of strategic management accounting in the system of internal management of the enterprise is revealed, its differences from traditional accounting approaches are determined, and its importance for coordinating current operations with strategic goals of activity is shown. It is found that the implementation of strategically oriented accounting and analytical tools contributes to increasing the transparency of management processes and enhancing the effectiveness of management of enterprises in the health and recreation sector. The need to develop a system of strategic management accounting as an important component of the mechanism for ensuring effective management and long-term sustainability of the functioning of enterprises in the industry is proven.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, облікове забезпечення підприємства, організація облікового процесу, ефективність управління, управлінські рішення, оздоровчо-рекреаційна сфера, оздоровчо-рухова активність, туризм, стратегічний розвиток.

Key words: strategic management accounting, accounting support of the enterprise, organization of the accounting process, management efficiency, management decisions, health and recreation sector, health and physical activity, tourism, strategic development.

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

Сучасні особливості управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери полягає у відсутності системно вибудованого підходу до використання стратегічного управлінського обліку в забезпеченні ефективності їх бізнес-процесів. Незважаючи на постійне зростання ролі даної сфери в економічній структурі та підвищення вимог до якості управлінських рішень, на практиці усе ще домінують фрагментарні облікові підходи, зорієнтовані переважно на фіксацію результатів господарської діяльності, а не на підтримку стратегічного розвитку. Це зумовлює обмеженість аналітичної інформації, необхідної для оцінювання довгострокових управлінських наслідків із стратегічними цілями та своєчасного коригування управлінських рішень.

В той же час, специфіка підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери, пов'язана із багатокомпонентністю послуг, сезонністю попиту та високою залежністю результатів їх господарської діяльності від внутрішніх управлінських процесів, що потребує адекватного обліково-аналітичного забезпечення. При цьому відсутність чіткої інтеграції стратегічного управлінського обліку в систему управління призводить до розриву між стратегічними орієнтирами розвитку та поточними управлінсь-

кими діями. Наслідком цього є зниження ефективності використання ресурсів та ускладнення оцінювання результативності управлінських рішень, що також призводить до скорочення функціональних можливостей підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Зазначені особливості визначають актуальність дослідження питань щодо місця та ролі стратегічного управлінського обліку в системі управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери, а також визначення його потенціалу як інструменту підвищення ефективності управління в умовах довгострокової орієнтації розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях проблематика стратегічного управлінського обліку зазвичай розглядається в контексті формування ефективних механізмів управління підприємствами та забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. Зокрема, у працях М. І. Дзямулича [1; 2] та Н. М. Чиж [9] обґрунтовано значення інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, розкрито роль фінансових і облікових інструментів у підвищенні результативності діяльності суб'єктів господарювання, зокрема через механізми управління ліквідністю, ресурсами та ризиками. От-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційних облікових підходів і стратегічного управлінського обліку в контексті операційної діяльності підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери

Критерії стратегічної релевантності	Традиційні облікові підходи	Стратегічний управлінський облік
Орієнтація інформації	Спрямовані переважно на фіксацію фактичних результатів діяльності та контроль виконання планових показників у короткостроковому періоді	Орієнтований на формування інформації для оцінювання довгострокових наслідків управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей розвитку
Часовий горизонт аналізу	Короткостроковий або звітний період без урахування стратегічної перспективи	Довгостроковий горизонт з урахуванням стратегічних орієнтирів і сценаріїв розвитку
Характер показників	Переважно фінансові та кількісні показники результатів діяльності	Поєднання фінансових і нефінансових показників, що відображають результативність внутрішніх процесів і стратегічний потенціал
Роль у прийнятті рішень	Забезпечують інформаційну підтримку поточних управлінських рішень	Формують аналітичну основу для стратегічного планування, контролю та коригування управлінської політики
Узгодження операцій зі стратегією	Обмежене, оскільки облікова інформація не інтегрована зі стратегічними цілями	Забезпечує системну інтеграцію поточних операцій із стратегічними цілями діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [2; 8].

римані висновки формують підґрунтя для адаптації управлінського обліку до стратегічних завдань розвитку підприємств.

Натомість у дослідженні І. С. Каленюк [3] зосереджується увагу на модернізації соціально-економічних процесів, ролі цифрових технологій і трансформації управлінських систем, що є релевантним для підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери, діяльність яких потребує гнучких управлінських інструментів та адаптивних моделей інформаційної підтримки. Водночас у роботах Ю. О. Чалюк [5; 6; 7] акцентується увага на інституційних змінах та стратегічних орієнтирах розвитку суспільства, що опосередковано впливає на формування сучасних підходів до управління підприємствами сфери послуг.

Варто також відзначити роботу М. Патути [4], у якій розглядається трансформація бухгалтерського обліку в умовах нестабільності, що дозволяє виокремити проблеми адаптації облікових систем до нових управлінських викликів та підвищує актуальність стратегічного управлінського обліку як інструменту інтеграції облікової інформації в процес прийняття рішень. Крім того, дослідження В. М. Якубів [8] підтверджує значення цифровізації обліково-платіжних процесів для підвищення ефективності управління та прозорості економічної діяльності.

Окремі аспекти управлінського та маркетингового аналізу, зокрема щодо використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління підприємствами, висвітлено у праці І. Араkelової [10], що дозволяє

розширити розуміння аналітичного потенціалу управлінського обліку в умовах орієнтації на результативність та ефективність.

Узагальнення проаналізованих наукових підходів дає підстави стверджувати, що, попри значну кількість праць у сфері обліку, фінансів і управління, питання стратегічного управлінського обліку саме в контексті підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери залишається недостатньо систематизованим, що й обумовлює доцільність подальших досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі стратегічного управлінського обліку в підвищенні ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери шляхом визначення його функціональних можливостей та аналітичного потенціалу для підтримки довгострокових управлінських рішень і оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У даний час стратегічний управлінський облік виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери, оскільки забезпечує формування комплексної інформаційної бази, орієнтованої не лише на фіксацію поточних результатів діяльності, а й на підтримку довгострокових управлінських рішень. На відміну від традиційних облікових підходів, стратегічний управлінський облік інтегрує фінансові та нефінансові показники, що дозволяє оцінювати результативність діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням його стратегічних цілей та загальної специфіки функціонування сфери оздоровчо-рекреаційних послуг [2].

Особливого значення стратегічний управлінський облік набуває в умовах високої залежності результатів діяльності підприємств галузі від внутрішніх управлінських процесів, сезонних коливань попиту та багатокomпонентності наданих послуг. Зокрема, його застосування сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та узгодженню ресурсного потенціалу з напрямками стратегічного розвитку [1]. Разом з тим управлінський облік забезпечує функціональну можливість своєчасного коригування управлінських дій на підприємстві. Як наслідок стратегічний управлінський облік формує аналітичне підґрунтя для підвищення прозорості управління і посилення загальної ефективності функціонування суб'єктів господарювання у оздоровчо-рекреаційній сфері.

Необхідно зазначити, що в умовах зростання складності управлінських процесів та довгострокової орієнтації розвитку підприємств стратегічний управлінський облік забезпечує формування релевантної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень завдяки здатності інтегрувати різномірні інформаційні потоки в єдину аналітичну систему. При цьому на відміну від традиційних форм обліку, він орієнтований не лише на відображення фактичних результатів діяльності, а й на

оцінювання їх стратегічних наслідків у перспективі. Відтак, стратегічний управлінський облік поєднує у собі фінансові та нефінансові показники, що дозволяє враховувати внутрішні процеси, ресурсні обмеження та довгострокові цілі розвитку оздоровчо-рекреаційної сфери. Це створює умови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень та своєчасного коригування управлінської політики суб'єктів господарювання.

З іншого боку, функціональна роль стратегічного управлінського обліку в системі внутрішнього управління підприємством полягає у забезпеченні керівництва релевантною аналітичною інформацією для обґрунтування стратегічних і тактичних управлінських рішень [9]. Саме він виступає інструментом інтеграції облікових, аналітичних і планових процесів, що дозволяє узгоджувати поточну операційну діяльність із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Також стратегічний управлінський облік забезпечує оцінювання результативності внутрішніх бізнес-процесів, контролює ефективність використання ресурсів та формує інформаційну основу для стратегічного планування і коригування управлінських дій (табл. 1).

На основі наведеного порівняння можна зробити висновок, що стратегічний управлінський облік формує якісно інший рівень інформаційної підтримки управління, оскільки орієнтований не на ізольовану фіксацію результатів, а на системне поєднання операційної діяльності зі стратегічними пріоритетами розвитку. Саме його інтеграційний характер забезпечує перехід до активного управління та підвищує загальну і системну узгодженість управлінських рішень, чим сприяє формуванню передумов для стійкого довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином впровадження стратегічно орієнтованих обліково-аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню результативності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери. У специфічних умовах їх діяльності, які характеризуються сезонністю попиту та високою залежністю результатів від якості управління, стратегічно орієнтовані обліково-аналітичні інструменти дозволяють забезпечити постійний моніторинг ключових параметрів діяльності та своєчасне виявлення відхилень від стратегічних орієнтирів [10]. Тому інструментарій управлінського обліку забезпечує умови для прийняття більш узгоджених і результативних управлінських рішень, спрямованих на довгострокову ефективність функціонування підприємств галузі (рис. 1).

Запропонована алгоритмічна модель забезпечує логічно узгоджену послідовність управлінських дій, у



Рис. 1. Алгоритм застосування стратегічного управлінського обліку для підвищення ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери

Джерело: власні узагальнення.

межах якої стратегічний управлінський облік виступає не допоміжним, а системоутворюючим елементом управління. Її ефективність полягає у здатності інтегрувати аналітичну, планову та контрольну функції в єдиний управлінський контур, що дозволяє перейти від фрагментарного використання облікової інформації до її стратегічно орієнтованого застосування. При цьому наявність механізмів зворотного зв'язку та адаптивності формує умови для постійного коригування управлінських рішень та забезпечує стійке зростання результативності функціонування підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери.

Отже, доцільність розвитку системи стратегічного управлінського обліку як базового елементу механізму підвищення результативності управління та забезпечення стійкості функціонування підприємств галузі зумовлена насамперед ускладненням внутрішньої структури управлінських процесів і посиленням багатоваріантності управлінських альтернатив [8]. У таких умовах стратегічний управлінський облік виконує функцію інтегративної інформаційно-аналітичної платформи, яка акумулює різноспрямовані масиви даних, формує узгоджене аналітичне середовище та дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише з позицій досягнутих результатів, але й з урахуванням перспективних напрямів розвитку.

Завдяки поєднанню кількісних і якісних показників, а також орієнтації на внутрішні управлінські процеси, стратегічний управлінський облік створює умови для більш глибокого розуміння причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими діями та їх економічними

наслідками [10]. Це, у свою чергу, сприяє зниженню рівня інформаційної невизначеності та формуванню умов для прийняття більш виважених управлінських рішень. У підсумку розвиток системи стратегічного управлінського обліку постає не як окремий елемент удосконалення облікової практики, а як необхідна умова побудови гнучкого та адаптивного механізму управління, спроможного забезпечувати стабільність функціонування й зростання загальної ефективності діяльності підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що стратегічний управлінський облік виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління підприємствами оздоровчо-рекреаційної сфери, оскільки забезпечує формування релевантної інформаційно-аналітичної бази для підтримки довгострокових управлінських рішень. Його практичне застосування дозволяє інтегрувати облікові, аналітичні та планові процеси в єдину систему, орієнтовану на узгодження поточної діяльності зі стратегічними цілями розвитку. Водночас розвиток системи стратегічного управлінського обліку сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, посиленню керованості внутрішніх бізнес-процесів та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. У підсумку це формує передумови для зростання результативності управління і забезпечення довгострокової стійкості функціонування підприємств оздоровчо-рекреаційної сфери.

Література:

1. Дзямулич М. І., Чижик О. М. Забезпечення ліквідності комерційних банків в умовах фінансової кризи. *Економічний простір*. 2009. № 23/2. С. 66—72.
2. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *"Економічні науки". Серія "Облік і фінанси"*. 2013. № 10 (37). С. 21—26.
3. Каленюк І. С., Чалюк Ю. О. Модернізація соціальних послуг на основі соціальних інновацій, цифрових технологій та Fintech. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 358—365.
4. Патута М., Шматковська Т. Особливості бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4. С. 53—63.
5. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 357—364.
6. Чалюк Ю. О. Імплементация в Україні європейських соціальних стандартів. *Економічні студії*. 2019. № 3. С. 173—177.
7. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Євроінтеграційна стратегія сучасного українського суспільства. *Міжнародна політологія: навч. посібник*. Київ: КНЕУ, 2022. С. 258—282.
8. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems

in Ukraine. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2020. Vol. 8 (5). Pp. 4590—4596.

9. Чиж Н. М., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В. Ефективність формування та використання ресурсів комерційних банків України. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 337—343.

10. Arakelova I., Shulpina B., Tokareva V., Nahorna O., Shulha O., Khomiuk N., Sodoma R., Shmatkovska T. Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*. 2024. Vol. 14(1). Special Issue XL. Pp. 240—244.

References:

1. Dziamulych, M. I. and Chyzhyk, O. M. (2009), "Ensuring liquidity of commercial banks in the conditions of financial crisis", *Ekonomicnyi Prostir*, vol. 23/2, pp. 66—72.
2. Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2013), "Investment insurance and diversification of investment risks", *Ekonomicni nauky. Seria "Oblik ta finansy"*, vol. 10 (37), pp. 21—26.
3. Kaleniuk, I. S. and Chaliuk, Yu. O. (2025), "Modernization of social services based on social innovations, digital technologies and Fintech", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5 (56), pp. 358—365.
4. Patuta, M. and Shmatkovska, T. (2022), "Peculiarities of accounting under martial law in Ukraine", *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 77 (4), pp. 53—63.
5. Chaliuk, Yu. O. (2022), "Global socio-economic consequences of the Russian-Ukrainian war", *The Russian-Ukrainian war (2014—2022 (sad) historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*, "Baltija Publishing", Riga, Latvia, pp. 357—364.
6. Chaliuk, Yu. O. (2019), "Implementation of European social standards in Ukraine", *Ekonomicni studii*, vol. 3, pp. 173—177.
7. Chaliuk, Yu. O. and Dovhanyk, N. M. (2022), "European Integration Strategy of Modern Ukrainian Society", *Mizhnarodna politolohiia [International Political Science]*, KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 258—282.
8. Yakubiv, V., Sodoma, R., Shmatkovska, T., Dziamulych, M. and Brodska, I. (2020), "Digitalization of Payment Systems in Ukraine", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8 (5). pp. 4590—4596.
9. Chyzh, N. M., Dzyamulych, M. I. and Potemkina, O. V. (2017), "Efficiency of formation and use of resources of commercial banks of Ukraine", *Ekonomicnyi Forum*, vol. 2, pp. 337—343.
10. Arakelova, I., Shulpina, B., Tokareva, V., Nahorna, O., Shulha, O., Khomiuk, N., Sodoma, R. and Shmatkovska, T. (2024), "Research and management of the price policy in the field of marketing services of the enterprise using modern information technologies in the conditions of sustainable development", *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary research*, vol. 14 (1), special issue XL, pp. 240—244.

Отримано редакцією журналу / Received: 29.01.26

Процеженовано / Revised: 04.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 658.51

Л. М. Яременко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9653-7560>
І. М. Макаручук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>
О. М. Паламарчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3267-0917>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.187

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Yaremenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Business Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav
I. Makarchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav
O. Palamarchuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

MANAGEMENT CONTROL AS THE BASIS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управлінський контроль є однією з ключових функцій менеджменту підприємства, яка відіграє визначальну роль у забезпеченні його результативності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. В умовах економічної нестабільності, динамічності ринкового середовища та зростання невизначеності управлінських рішень саме ефективно організований управлінський контроль забезпечує узгодженість між стратегічними і тактичними цілями підприємства та фактичними результатами його діяльності.

У статті обґрунтовано, що управлінський контроль не обмежується лише функцією перевірки або фіксації відхилень, а виступає комплексним механізмом зворотного зв'язку, який інтегрує планування, організацію, мотивацію та регулювання в єдину систему управління. Його реалізація дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, визначати причини їх виникнення, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати обґрунтовані коригувальні управлінські рішення.

Доведено, що управлінський контроль відіграє важливу роль у підвищенні результативності менеджменту через забезпечення раціонального використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, координацію діяльності структурних підрозділів і підвищення відповідальності менеджерів за досягнення встановлених цілей. Особливого значення він набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли зростає потреба у превентивному виявленні ризиків і швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження систематизовано види управлінського контролю за часом здійснення, рівнями управління та об'єктами контролю, а також визначено основні інструменти його реалізації. Встановлено, що поєднання попереднього, поточного та підсумкового контролю, а також стратегічного, тактичного й оперативного рівнів контролю забезпечує комплексне охоплення управлінських процесів і сприяє підвищенню результативності менеджменту підприємства.

Обґрунтовано, що цифровізація бізнес-процесів суттєво трансформує управлінський контроль, надаючи йому проактивного та аналітико-прогностичного характеру. Використання автоматизованих систем управління, ERP-платформ, інструментів бізнес-аналітики та моніторингу в реальному часі підвищує оперативність, точність і інформативність контролю, що сприяє прийняттю своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

Визначено основні напрями удосконалення управлінського контролю, серед яких ключовими є інтеграція контролю зі стратегічним управлінням, цифровізація та автоматизація контрольних процедур, посилення аналітичної складової, розвиток внутрішніх регламентів і процедур, а також підвищення професійних і цифрових компетентностей персоналу. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити гнучкість і адаптивність системи управлінського контролю та забезпечити зростання результативності менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання.

The study found that management control is one of the key functions of enterprise management, playing a decisive role in ensuring its effectiveness, financial stability, and competitiveness. In conditions of economic instability, a dynamic market environment, and growing uncertainty in management decisions, it is effectively organized management control that ensures consistency between the strategic and tactical goals of the enterprise and the actual results of its activities.

The article argues that management control is not limited to the function of checking or recording deviations, but acts as a comprehensive feedback mechanism that integrates planning, organization, motivation, and regulation into a single management system. Its implementation allows for the timely detection of deviations from planned indicators, the identification of their causes, the assessment of the effectiveness of resource use, and the adoption of informed corrective management decisions.

It has been proven that management control plays an important role in improving management effectiveness by ensuring the rational use of financial, material, labor, and information resources, coordinating the activities of structural units, and increasing managers' responsibility for achieving set goals. It is particularly important in an unstable external environment, when there is a growing need for preventive risk identification and rapid response to changes in market conditions.

The study systematizes the types of management control by time of implementation, management levels, and control objects, and identifies the main tools for its implementation. It has been established that the combination of preliminary, current, and final control, as well as strategic, tactical, and operational levels of control, provides comprehensive coverage of management processes and contributes to improving the effectiveness of enterprise management.

It has been proven that the digitization of business processes significantly transforms management control, giving it a proactive and analytical-predictive nature. The use of automated management systems, ERP platforms, business analytics and real-time monitoring tools increases the efficiency, accuracy and informativeness of control, which contributes to the adoption of timely and informed management decisions.

The main directions for improving management control have been identified, among which the key ones are the integration of control with strategic management, digitalization and automation of control procedures, strengthening the analytical component, development of internal

regulations and procedures, as well as improving the professional and digital competencies of personnel. The implementation of these areas will increase the flexibility and adaptability of the management control system and ensure the growth of the enterprise's management effectiveness in the current economic conditions.

Ключові слова: бухгалтерський облік, управлінський облік, економічний аналіз, стратегічне управління, управлінська звітність, цифровізація бізнесу, управлінські рішення, бізнес-процеси, ключові показники ефективності.

Key words: accounting, management accounting, economic analysis, strategic management, management reporting, business digitalization, management decisions, business processes, key performance indicators.

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкурентної боротьби та зростанням невизначеності управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває підвищення результативності менеджменту підприємства, що є визначальним чинником забезпечення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей значною мірою залежить від ефективності реалізації управлінських функцій, серед яких ключове місце посідає управлінський контроль.

Управлінський контроль виступає невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства та забезпечує узгодженість між запланованими цілями і фактичними результатами діяльності. Він спрямований на своєчасне виявлення відхилень, оцінювання причин їх виникнення та прийняття коригувальних управлінських рішень, що дозволяє мінімізувати ризики, раціонально використовувати ресурси та підвищувати загальну результативність управління. Водночас управлінський контроль не обмежується лише функцією перевірки або нагляду, а виступає активним інструментом зворотного зв'язку, який забезпечує безперервність і адаптивність управлінського процесу.

Особливої ваги управлінський контроль набуває в умовах трансформації бізнес-моделей та цифровізації економіки. Запровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, цифрових платформ і аналітичних інструментів суттєво змінює підходи до організації контролю, розширює його можливості та підвищує оперативність управлінських рішень. У цих умовах управлінський контроль трансформується з інструменту постфактум-оцінки у проактивний механізм управління, орієнтований на попередження відхилень і підтримку стратегічного розвитку підприємства.

З огляду на зазначене, дослідження управлінського контролю як основи забезпечення результативності менеджменту підприємства набуває особливої актуальності в умовах цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та зростання вимог до обґрунтованості, оперативності й ефективності управлінських рішень, оскільки саме управлінський контроль забезпечує узгод-

женість стратегічних і тактичних цілей, своєчасне виявлення відхилень у діяльності підприємства та підвищення загальної результативності системи менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінського контролю є предметом ґрунтовних наукових досліджень як у працях зарубіжних, так і вітчизняних учених, що свідчить про її теоретичну значущість і практичну актуальність. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад управлінського контролю, розкриття його сутності, функцій, інструментарію та ролі в системі менеджменту підприємства зробили такі вітчизняні науковці, як М.Т. Білуха, О.М. Лозовський, Т.А. Бутинець, В.В. Бурцев, І.К. Дрозд, Б.І. Валусь, О.О. Горелик, Ю.А. Данилевський, Н.В. Дикань, Н.І. Дорош, С.Б. Ільїна, Н.М. Ушакова, В.Ф. Максимова, Х.Ш. Муллахметов, А.В. Слипчук, А.Д. Шеремет та інші.

У працях зазначених авторів управлінський контроль розглядається як важливий елемент системи управління підприємством, що забезпечує координацію управлінських процесів, дотримання встановлених цілей та ефективність використання ресурсів. Наукові дослідження охоплюють питання організації контролю, його методів і форм, взаємозв'язку з плануванням, обліком та аналізом, а також ролі контролю в підвищенні результативності управлінських рішень. Водночас накопичений науковий доробок створює методологічне підґрунтя для подальшого розвитку теорії управлінського контролю з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації бізнесу та зростання вимог до оперативності й якості управлінської інформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в дослідженні теоретичних засад управлінського контролю, обґрунтуванні його ролі у забезпеченні результативності менеджменту підприємства та визначенні практичних напрямів удосконалення системи управлінського контролю в умовах цифровізації бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні засади управлінського контролю в системі менеджменту формуються на основі фундамен-

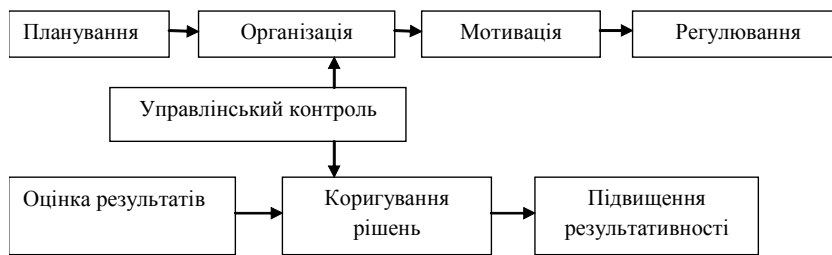


Рис. 1. Взаємозв'язок управлінського контролю з основними функціями менеджменту

тальних положень теорії управління, економічної теорії, менеджменту, управлінського обліку, бухгалтерського обліку та економічного аналізу. Управлінський контроль розглядається як невід'ємна функція менеджменту, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями діяльності підприємства, процесом їх реалізації та досягнутими результатами. Його сутність полягає у систематичному спостереженні, оцінюванні та коригуванні управлінських дій з метою забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим показникам.

У теорії менеджменту управлінський контроль тісно пов'язаний з іншими функціями управління — плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням. Саме на етапі контролю здійснюється оцінка ефективності реалізації управлінських рішень, виявляються відхилення від встановлених цілей і визначаються причини їх виникнення. Таким чином, управлінський контроль виконує координуючу та коригувальну роль, забезпечуючи узгодженість дій усіх підрозділів підприємства [6].

Взаємозв'язок управлінського контролю з основними функціями менеджменту відображено на рис. 1.

Управлінський контроль виступає інтегративною ланкою між усіма основними функціями менеджменту підприємства та забезпечує їх узгоджене й результативне функціонування. У процесі планування контроль дає змогу встановити обґрунтовані цілі, показники та нормативи, які слугують орієнтирами для подальшої діяльності. На етапі організації управлінський контроль забезпечує відповідність фактичного розподілу ресурсів і повноважень запланованим параметрам та організаційній структурі підприємства.

У межах функції мотивації контроль сприяє об'єктивній оцінці результатів праці персоналу, формуванню системи стимулювання та підвищенню відповідальності за досягнення встановлених цілей. Функція регулювання безпосередньо ґрунтується на результатах контролю, оскільки саме виявлення відхилень від планових показників створює підстави для прийняття коригувальних управлінських рішень.

Важливою теоретичною основою управлінського контролю є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. З позицій цього підходу управлінський контроль охоплює всі рівні управління та напрями діяльності підприємства, забезпечуючи цілісність управлінського процесу і спрямованість на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методологічним підґрунтям управлінського контролю є також процесний підхід, який передбачає розгляд контролю як безперервного процесу, що включає встановлення стандартів і показників діяльності, вимірювання фак-

тичних результатів, їх порівняння з плановими орієнтирами та прийняття коригувальних управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність реагування на відхилення та підвищити результативність менеджменту.

Суттєве значення у формуванні теоретичних засад управлінського контролю має інформаційний підхід, відповідно до якого контроль ґрунтується на використанні достовірної, своєчасної та релеван-

тної інформації. Бухгалтерський облік, управлінська звітність та економічний аналіз виступають інформаційною базою управлінського контролю, забезпечуючи менеджмент необхідними даними для оцінювання результатів діяльності та прийняття обґрунтованих рішень [9].

У сучасних умовах теоретичні засади управлінського контролю доповнюються положеннями концепцій стратегічного управління, ризик-менеджменту та цифровізації бізнес-процесів. Управлінський контроль дедалі більше орієнтується не лише на фіксацію відхилень і помилок, а й на попередження ризиків, прогнозування результатів і підтримку стратегічних управлінських рішень. Це зумовлює трансформацію управлінського контролю в інструмент підвищення результативності менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У науковій літературі поняття управлінського контролю трактується багатогранно, що зумовлює наявність різних підходів до його сутності, функціонального призначення та ролі в системі менеджменту підприємства.

Лозовський О.М., Романчук Р.А. зазначають, що "управлінський контроль є важливою функцією управління, без якої неможлива реалізація загальних видів діяльності будь-якої організації на ринку, таких як планування, організація, мотивація, регулювання тощо" [3].

Савченко Р.О. поняття "управлінський контроль" розглядає зі сторони наступних аспектів: "функції управління — функціональний контроль; як елемент управління виробництвом; як цілеспрямована діяльність; як система спеціального органу (суб'єктів), що здійснює контроль на підприємстві — інституційний контроль". Водночас автор зазначає, що зазначені аспекти управлінського контролю є взаємопов'язаними та в сукупності формують цілісну систему [7; 8].

Бутинець Т.А. під поняттям управлінський контроль визначає "термін, який слід використовувати в основному для зазначення функцій підрозділів або посадовців, підприємства, що зобов'язані згідно з посадовими інструкціями забезпечувати інформативними даними про рух активів і пасивів керівництво підприємства, корисними для оптимізації процесу управління та мають обмежений доступ" [1].

Управлінський контроль відіграє ключову роль у забезпеченні результативності менеджменту підприємства, оскільки виступає інструментом узгодження управлінських рішень із стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності. Його призначення полягає не лише у виявленні відхилень від запланованих показників, а й у формуванні зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії та підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Через механізм управлінського контролю забезпечується оцінювання результативності реалізації страте-

гічних і тактичних планів, а також рівня досягнення поставлених цілей на різних рівнях управління. Контроль дозволяє зіставляти планові та фактичні показники діяльності, виявляти причини відхилень і визначати резерви підвищення ефективності використання ресурсів. У цьому контексті управлінський контроль сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації управлінських помилок.

Важливою роллю управлінського контролю є забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства — фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Систематичний контроль за витратами, доходами та результатами діяльності окремих підрозділів дозволяє запобігати неефективному використанню ресурсів, знижувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Це безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства і його конкурентоспроможність [9].

Управлінський контроль також виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій структурних підрозділів і відповідність їх діяльності загальній стратегії підприємства. Завдяки контролю створюються умови для підвищення дисципліни виконання управлінських рішень, чіткого розподілу відповідальності та підзвітності між рівнями управління, що є необхідною передумовою результативного менеджменту.

В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища управлінський контроль набуває превентивного характеру, спрямованого на своєчасне виявлення ризиків і загроз діяльності підприємства. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні та організаційні виклики, забезпечуючи адаптивність і стійкість підприємства.

Управлінський контроль на підприємстві реалізується через сукупність різних видів і інструментів, що забезпечують комплексне охоплення управлінських процесів та сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей діяльності. Класифікація видів управлінського контролю та застосування відповідних інструментів дозволяє підвищити його результативність і адаптивність до умов функціонування підприємства.

За часом здійснення розрізняють попередній, поточний та підсумковий управлінський контроль. Характеристика видів управлінського контролю та їх роль у забезпеченні результативності менеджменту зображена в табл. 1.

Попередній контроль спрямований на запобігання можливим відхиленням ще на етапі планування та прийняття управлінських рішень. Він передбачає перевірку обґрунтованості планів, бюджетів, нормативів і ресурсного забезпечення. Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання управлінських рішень і дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність.

Підсумковий контроль проводиться після завершення певного періоду або етапу діяльності з метою оцінки досягнутих результатів, аналізу ефективності управління та формування висновків для подальшого планування.

За рівнем управління виділяють стратегічний, тактичний та оперативний контроль. Стратегічний управлінський контроль орієнтований на оцінювання досягнення довгострокових цілей підприємства, відповідність результатів обраній стратегії розвитку та ефективність стратегічних рішень.

Таблиця 1. Характеристика видів управлінського контролю та їх роль у забезпеченні результативності менеджменту

Вид управлінського контролю	Основна мета	Основні інструменти	Вплив на результативність менеджменту
Попередній	Запобігання відхиленням	Планування, бюджети, нормативи	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень
Поточний	Контроль виконання	Оперативна звітність, KPI	Забезпечує своєчасне коригування діяльності
Підсумковий	Оцінка результатів	Фінансова та управлінська звітність	Формує базу для стратегічних рішень

Тактичний контроль зосереджується на виконанні середньострокових планів, програм і бюджетів, а також на координації діяльності підрозділів.

Оперативний контроль забезпечує щоденне спостереження за виконанням конкретних завдань і процесів, сприяючи підтриманню стабільності операційної діяльності [5].

За об'єктами контролю управлінський контроль поділяється на контроль фінансових результатів, витрат, доходів, ресурсів, бізнес-процесів та результативності діяльності підрозділів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність функціонування підприємства та виявляти внутрішні резерви розвитку.

Для реалізації управлінського контролю використовується широкий спектр інструментів, які формують його методичне та інформаційне забезпечення. До основних інструментів належать бюджети та бюджетний контроль, що дозволяють планувати й контролювати фінансові потоки підприємства. Важливу роль відіграють управлінська та фінансова звітність, які забезпечують менеджмент систематизованою інформацією про результати діяльності.

Поширеними інструментами управлінського контролю є система ключових показників ефективності, що дозволяє оцінювати результативність діяльності підприємства та окремих підрозділів у розрізі стратегічних цілей. Значне місце займає коефіцієнтний та факторний аналіз, які забезпечують глибоке дослідження фінансового стану і результатів діяльності.

В умовах цифрової трансформації бізнесу дедалі більшого значення набувають автоматизовані системи управлінського контролю, ERP-системи, інструменти бізнес-аналітики та моніторингу в реальному часі. Вони підвищують оперативність отримання інформації, точність контролю та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Управлінський контроль в умовах цифровізації бізнес-процесів зазнає суттєвої трансформації, що зумовлено впровадженням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією управлінських функцій та зростанням обсягів оброблюваних даних. Цифровізація змінює традиційні підходи до організації контролю, перетворюючи його з переважно ретроспективного інструменту оцінювання результатів на проактивний механізм підтримки управлінських рішень і підвищення результативності менеджменту.

Однією з ключових особливостей управлінського контролю в цифровому середовищі є підвищення оперативності та безперервності контролю. Використання ав-

томатизованих облікових систем, ERP-платформ і цифрових панелей управління дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Це суттєво знижує ризики прийняття необґрунтованих або запізнених управлінських рішень.

Цифровізація бізнес-процесів розширює аналітичні можливості управлінського контролю завдяки використанню інструментів бізнес-аналітики, обробки великих даних та прогнозного аналізу. Управлінський контроль набуває аналітико-прогностичного характеру, що дозволяє не лише оцінювати фактичні результати, а й прогнозувати наслідки управлінських рішень, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати ризики [4].

Важливою складовою управлінського контролю в умовах цифровізації є інтеграція інформаційних потоків між різними функціональними підсистемами підприємства — обліком, фінансами, виробництвом, логістикою та маркетингом. Така інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного простору, підвищує узгодженість управлінських дій і сприяє комплексному контролю за результативністю діяльності підприємства.

Разом з тим цифровізація зумовлює нові вимоги до організації управлінського контролю, зокрема щодо забезпечення достовірності, захищеності та якості інформації. Зростає роль внутрішніх регламентів, цифрових процедур контролю доступу до даних і кібербезпеки, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи управлінського контролю.

Удосконалення управлінського контролю є важливою передумовою підвищення результативності менеджменту підприємства, оскільки саме ефективно організований контроль забезпечує узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями, своєчасне виявлення відхилень і коригування діяльності. В умовах динамічного та конкурентного середовища напрями розвитку управлінського контролю мають орієнтуватися на підвищення його гнучкості, аналітичності та інтегрованості в загальну систему менеджменту.

Першим важливим напрямом є інтеграція управлінського контролю зі стратегічним і оперативним управлінням. Контроль має бути безпосередньо пов'язаний із цілями та показниками діяльності підприємства, що дозволяє оцінювати не лише виконання планових завдань, а й рівень досягнення стратегічних орієнтирів. Запровадження системи ключових показників ефективності сприяє підвищенню прозорості результатів діяльності та відповідальності менеджерів різних рівнів.

Другим напрямом удосконалення є цифровізація та автоматизація процесів управлінського контролю. Використання сучасних інформаційних систем, ERP-платформ, аналітичних панелей та інструментів бізнес-аналітики забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації, підвищує точність контролю та скорочує часові витрати на обробку даних. Автоматизований контроль дозволяє зосередити увагу менеджменту на аналізі відхилень і прийнятті управлінських рішень, а не на рутинних процедурах.

Важливим напрямом є посилення аналітичної складової управлінського контролю. Перехід від переважно ретроспективного контролю до аналітико-прогностичного підходу дає змогу оцінювати потенційні ризики, моделювати альтернативні сценарії розвитку та своє-

часно коригувати управлінські дії. Застосування прогнозного аналізу та інструментів оцінювання ризиків підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зростанню результативності менеджменту.

Наступним напрямом є розвиток внутрішніх регламентів і процедур управлінського контролю. Чітке визначення повноважень, відповідальності та порядку здійснення контрольних функцій забезпечує узгодженість дій між підрозділами підприємства та мінімізує ймовірність дублювання або формального підходу до контролю. Водночас доцільним є впровадження принципів гнучкого контролю, що дозволяють адаптувати контрольні процедури до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [2].

Окремої уваги потребує підвищення ролі людського фактору в системі управлінського контролю. Розвиток професійних і цифрових компетентностей менеджерів, бухгалтерів та аналітиків сприяє ефективному використанню сучасних інструментів контролю та формуванню культури відповідальності за результати діяльності. Управлінський контроль має сприйматися не як інструмент примусу, а як засіб підтримки управлінських рішень і досягнення спільних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать, що управлінський контроль є ключовим інструментом підвищення результативності менеджменту підприємства, оскільки забезпечує своєчасне отримання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, координацію дій структурних підрозділів та раціональне використання ресурсів. Практика функціонування підприємств підтверджує, що відсутність цілісної системи управлінського контролю або її формальний характер призводить до зростання управлінських ризиків, неузгодженості управлінських рішень та зниження ефективності діяльності.

Установлено, що найбільш результативним є поєднання попереднього, поточного та підсумкового управлінського контролю, яке дозволяє не лише фіксувати результати діяльності, а й запобігати виникненню відхилень та своєчасно коригувати управлінські дії. З практичної точки зору доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності, узгоджених зі стратегічними та тактичними цілями підприємства, що забезпечує прозорість результатів діяльності та підвищує відповідальність менеджерів різних рівнів.

В умовах цифровізації бізнесу управлінський контроль має ґрунтуватися на використанні автоматизованих інформаційних систем, зокрема управлінської звітності, ERP-платформ і цифрових панелей управління. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг показників діяльності в режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення та знижувати часові витрати на підготовку управлінської інформації. Практичним кроком є інтеграція даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку та економічного аналізу в єдиний інформаційний середовище підприємства.

З метою підвищення результативності менеджменту доцільно посилити аналітичну спрямованість управлінського контролю шляхом використання факторного та прогнозного аналізу, бюджетного контролю та інструментів оцінювання ризиків. Це дає можливість менедж-

менту не лише реагувати на вже допущені відхилення, а й прогнозувати можливі наслідки управлінських рішень і завчасно коригувати діяльність підприємства.

Важливим практичним напрямом удосконалення управлінського контролю є розроблення та впровадження внутрішніх регламентів і процедур контролю з чітким визначенням відповідальності, повноважень і інформаційних потоків. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень, уникненню дублювання контрольних функцій і зменшенню формалізму в системі контролю.

Окремої уваги потребує розвиток професійних і цифрових компетентностей управлінського персоналу, бухгалтерів та аналітиків. Формування культури управлінського контролю як інструменту підтримки управлінських рішень, а не лише засобу перевірки, сприяє підвищенню залученості персоналу та результативності менеджменту загалом.

Реалізація запропонованих практичних заходів дозволить підприємствам підвищити ефективність управлінського контролю, знизити рівень управлінських і фінансових ризиків, забезпечити своєчасність та обґрунтованість управлінських рішень, а також створити умови для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Подальші наукові дослідження у сфері управлінського контролю будуть спрямовані на вдосконалення цифрових та аналітико-прогностичних інструментів контролю для підвищення оперативності та точності управлінських рішень.

Література:

1. Бутинець Т.А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: монографія / за заг. ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. — Житомир: ПП "Рута", 2014. — 380 с.
2. Коверза В., Тарасенко О., Заграднікова А. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (дата звернення 15.01.2026).
3. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf (дата звернення 15.01.2026).
4. Паламарчук О.М., Яременко Л.М., Скрипник Р.Є. Цифровізація бізнесу: нові можливості для стратегічного управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 1. 2025. С. 90—96.
5. Паламарчук О.М., Яременко Л.М. Роль управлінського обліку у стратегічному плануванні розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. № 2 (8). 2025. С. 233—238.
6. Саванчук Т., Боровенська А., Гервольська І. Завдання та місце внутрішнього контролю в системі управлінського обліку суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство* №68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4979> (дата звернення 15.01.2026).

7. Савченко Р.О., Савченко Н.М., Дем'янюк І.В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (дата звернення 15.01.2026).

8. Савченко Р.О. Управлінський контроль у системі менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 42—46.

9. Титенко Л.В., Богдан С.В., Мізіренко О.С. Управлінський внутрішній контроль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 1358—1363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/202.pdf (дата звернення 15.01.2026).

References:

1. Butynets', T.A. (2014), *Suchasnyj bukhgalters'kyj oblik i kontrol': problemy rozvytku* [Modern accounting and control: development problems], PP "Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
2. Koverza, V.S., Tarasenko, O.Yu. and Zahradnikova, A.Yu. (2023), "Ways to solve accounting and control issues in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 52, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (Accessed 15.01.2026).
3. Lozovs'kyj, O.M. and Romanchuk, R.A. (2018), "Features of management control in the activities of organizations", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf (Accessed 15.01.2026).
4. Palamarchuk, O.M., Yaremenko, L.M. and Skrypnyk, R.Ye. (2025), "Business digitalization: new opportunities for strategic management of enterprises in conditions of economic instability", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 1, pp. 90—96.
5. Palamarchuk, O.M. and Yaremenko, L.M. (2025), "The role of management accounting in strategic planning of enterprise development", *Aktual'ni problemy staloho rozvytku*, vol. 2 (8), pp. 233—238.
6. Savanchuk, T., Borovens'ka, A., and Hervol's'ka, I. (2024), "The tasks and place of internal control in the management accounting system of business entities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4979> (Accessed 15.01.2026).
7. Savchenko, R., Savchenko, N. and Demianuk, I. (2019), "Internal control: problems and prospects", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (Accessed 15.01.2026).
8. Savchenko, R. (2014), "Management control in the management system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 42—46.
9. Tytenko, L.V., Bohdan, S.V. and Mizirenko, O.S. (2018), "Management internal control in the system of ensuring the economic security of the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 19, pp. 1358—1363, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/202.pdf (Accessed 15.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Процецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

А. В. Жаворонок,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>
П. Г. Кричун,
аспірант, ЗВО "Міжнародний університет бізнесу і права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0217-6518>
О. В. Харітеску,
аспірант, ЗВО "Міжнародний університет бізнесу і права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1946-3337>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.194

БРЕНД ЯК ПЛАТФОРМА СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН: РОЛЬ БІЗНЕСУ В ПРОСУВАННІ ЦІННОСТЕЙ ЧЕРЕЗ МАРКЕТИНГ

A. Zhavoronok,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business, Administration and Law,
Higher Educational Institution "University of Future Transformation"
P. Krychun,
PhD Student, International University of Business and Law
O. Kharitesku,
PhD Student, International University of Business and Law

BRAND AS A PLATFORM FOR SOCIAL CHANGE: THE ROLE OF BUSINESS IN PROMOTING VALUES THROUGH MARKETING

У статті розглядається суть бренду як платформи соціальних змін, що набуває все більшого значення в умовах сучасного бізнесу та суспільних трансформацій. Аналізу підлягають теоретичні основи брендингу з акцентом на соціальну відповідальність і роль бізнесу у просуванні цінностей через маркетингові комунікації. Запропоновано модель структури бренду, що включає соціальні, частково соціальні та несоціальні компоненти, а також проаналізовано варіації цієї моделі залежно від виду діяльності компанії (традиційний бізнес, соціальне підприємництво, технологічний сектор). Окремлено основні виклики та перспективи подальших досліджень у сфері соціального брендингу, зокрема в українському контексті. Результати можуть бути корисними для науковців, маркетологів і бізнес-практиків, які прагнуть поєднати комерційний успіх із соціальною відповідальністю.

In the current context of rapid social, economic, and cultural transformations, the role of business goes beyond purely commercial activities and increasingly relates to social responsibility and societal impact. Therefore, studying the brand as a platform for social change becomes highly relevant for understanding new mechanisms of interaction between business and the public. Social challenges, rising consumer expectations, and global sustainable

development trends encourage companies to integrate values, ethical principles, and social initiatives into their marketing strategies, thereby shaping a new paradigm of branding. The research revealed that the brand today functions as a multidimensional platform combining commercial, cultural, and social functions. It was established that social components of the brand – such as corporate culture, employee behavior, partnerships with non-governmental organizations, and corporate philanthropy – constitute a significant portion of the overall brand structure, estimated at approximately 35–40%. This indicates the growing importance of social responsibility as an integral part of successful branding. Partially social elements – intellectual leadership, brand communications, public relations, products and services, and customer service – can significantly enhance the brand's social impact when there is a conscious focus on social values. Their share in the brand structure ranges between 30–35%. The results confirm that through these elements, businesses have the opportunity to flexibly adapt their social strategy depending on their goals, market, and audience. Non-social elements – including financial indicators, sales and marketing policies, and the brand environment – maintain a key role in ensuring business stability and efficiency, forming about 25–30% of the overall brand structure. While they do not have a direct social meaning, they create the foundation for implementing socially oriented initiatives. The study also showed that the proportion of these three categories varies significantly depending on the type of company. Thus, the research confirms the flexibility and adaptability of the brand structure model as a platform for social change, enabling businesses to effectively combine economic goals with the implementation of social values and to build long-term loyalty among consumers and society as a whole.

Ключові слова: бренд, соціальні зміни, соціальна відповідальність бізнесу, маркетинг, соціальний брендинг, просування цінностей, соціально орієнтований маркетинг, соціальний вплив.

Key words: brand, social change, corporate social responsibility, marketing, social branding, value promotion, socially oriented marketing, social impact.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах швидких соціальних та економічних трансформацій зростає роль бізнесу як одного з ключових агентів змін у суспільстві. Традиційне розуміння бренду як суто комерційного інструменту ідентифікації товарів та послуг поступово трансформується у більш комплексне явище, що охоплює соціальні, культурні та етичні аспекти. Сучасні споживачі все частіше очікують від компаній не лише якісних продуктів, а й активної громадянської позиції, підтримки соціально важливих ініціатив та відповідальності за вплив на навколишнє середовище. Проте, попри зростаючий інтерес до соціального брендингу, існує низка невирішених питань, що стосуються механізмів інтеграції соціальних цінностей у бренд-стратегії, визначення ролі бізнесу в просуванні таких цінностей через маркетингові комунікації, а також оцінки ефективності цих процесів. Ця проблема набуває особливої ваги в контексті українського ринку, де соціальна відповідальність бізнесу тільки починає формуватися як одна з конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження бренду як платформи соціальних змін наукові доробки свідчать про посилений інтерес науковців до соціальної складової маркетингу і брендингу як важливої частини сучасних бізнес стратегій. Питання соціально відповідального маркетингу та його особливостей розглядали К. Ляшук, А. Гордовський у межах аналізу теоретичних засад соціального маркетингу; їх дослідження підкреслює важливість соціальної складової маркетингової діяльності для формування позитивного сприйняття бренду та зміцнення його позицій у довгостроковій перспективі [1]. Н. Данилюк акцентує увагу на "соціальній відповідальності бізнесу у формуванні бренду роботодавця", показуючи, як інтеграція корпоративних цінностей і програм соціальної відповідальності впливає на лояльність співробітників і загальний імідж компанії на ринку праці [2]. Н. Л. Писаренко розглядає соціальний бізнес, соціальну складову маркетингової діяльності і підкреслює, що соціальний вимір стає невід'ємною частиною кон-

Таблиця 1. Складові елементи бренду, їх опис та соціальна складова

Елемент бренду	Індикатори	Соціальна складова	Значення
Фінансові показники	Прибутковість, стійкість, інвестиційна привабливість	Ні	Належить до бізнес-основи бренду, не має прямої соціальної функції
Інтелектуальне лідерство	Експертиза, інновації, здатність формувати думку на ринку	Частково	Стає соціальним, якщо через експертизу бренд просуває цінності: інклюзивність, екологічність, освіту
Культура, поведінка співробітників	Цінності всередині компанії, етика, поведінкові норми	Соціальна	Корпоративна культура сильно впливає на соціальне сприйняття бренду
Партнерства, альянси	Співпраця з іншими бізнесами, неурядовими організаціями, фондами	Соціальна (за умови співпраці з НУО)	Якщо партнери соціальні, то це посилює соціальний імідж
Комунікації бренду	Реклама, меседжі, tone of voice	Залежить	Може просувати як комерційні, так і соціальні цінності
Зв'язки з громадськістю	Репутаційні комунікації, робота зі ЗМІ	Залежить	Соціальними є тільки зв'язки, спрямовані на соціальні теми
Середовище бренду	Дизайн, простір, атмосфера точок контакту	Ні	Більш естетична та функціональна складова, іноді має соціальний елемент (доступність)
Обслуговування клієнтів	Сервіс, підтримка, доступність, турбота	Частково соціальна	Стає соціальною, коли включає інклюзивність і етичне ставлення
Політика продажів, маркетингу	Ціноутворення, акції, стратегія просування	Ні	Переважно комерційний аспект
Рекрутинг та навчання	Найм, розвиток персоналу, навчальні програми	Соціальна	Формує соціальний імідж через етичний HR, рівні можливості, інклюзію
Веб-сайти (інформаційні / e-commerce)	Цифрова присутність, UX, контент	Частково	Соціальними можуть бути доступність сайту, освітній контент
Корпоративна філантропія	Благодійність, донорство, підтримка фондів	Соціальна	Один із найсильніших соціальних маркерів бренду
Продукти та послуги	Те, що бренд реально пропонує ринку	Можуть бути соціальними	Соціальними вважаються екопродукти, інклюзивні рішення, освітні чи медичні послуги

Джерело: сформовано авторами на основі [7].

цепції сучасного маркетингу і брендування, особливо в умовах зростаючих очікувань щодо вирішення соціальних проблем через бізнес ініціативи [3]. Окремі дослідження також показують соціальну відповідальність і етику в маркетингу, що безпосередньо пов'язано з формуванням соціально чутливих брендів. І. Максютенко, О. Блозовська аналізують як етичні маркетингові практики впливають на сприйняття бренду і лояльність споживачів [4].

Попри значну кількість досліджень у сфері соціального брендингу та відповідального маркетингу, залишається багато відкритих питань щодо інтеграції соціальних цінностей у бренд-стратегії різних типів компаній. Особливо це стосується адаптації загальних теоретичних моделей до українського контексту та конкретних галузей бізнесу. Необхідне подальше дослідження механізмів, які дозволяють ефективно поєднувати соціальну відповідальність із комерційним успіхом бренду, а також оцінювати реальний вплив соціально орієнтованих брендів на споживачів і суспільство в цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідити роль бренду як платформи соціальних змін та визначити, яким чином бізнес використовує маркетингові інструменти для просування

соціальних цінностей. Для досягнення цієї мети необхідно проаналізувати теоретичні підходи до поняття бренду та його соціальної функції в сучасних умовах, визначити ключові соціальні і частково соціальні елементи, що входять до структури бренду, та їхній вплив на формування соціального іміджу компанії, розглянути роль бізнесу в інтеграції соціальних цінностей у маркетингові стратегії та комунікації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах глобальних трансформацій бренди дедалі частіше виходять за межі традиційної комерційної ролі та стають активними учасниками суспільного діалогу. Зміна очікувань споживачів, підвищення інформаційної прозорості та зростання уваги до соціальної відповідальності стимулюють бізнес не лише декларувати власні цінності, а й формувати їх через маркетинг та комунікації.

Поняття бренду варто розглядати не лише як набір візуальних знаків чи марку, а як комплексне явище, що формується в свідомості споживача через асоціації, переживання й значення. У. К. Maurya, Р. Mishra вважають, що бренд — це не просто знак чи ім'я, а система уявлень, що включає ідентичність, образи та переживання, пов'язані з продуктом чи компанією, які вплива-

ють на рішення споживачів і їхнє ставлення до позиції на ринку [5].

М. Голубовська, Н. Яблонська розширюють це визначення, вказуючи, що бренд — це також сукупність асоціацій, уявлень і емоцій у споживача, що формуються на основі досвіду взаємодії з продуктом чи компанією. Такі асоціації включають психологічні, культурні й функціональні образи, які споживач пов'язує з брендом у своїй свідомості [6].

Важливо зазначити, що бренд існує не лише в об'єктивних характеристиках, але й у сприйнятті аудиторії. V. R. Bhargava, S. Bedi вважають, що бренд — це сума всіх вражень, які виникають у споживача при контакті з продуктом або компанією, включно з емоціями, асоціаціями й уявленнями, що формують стійкий образ у свідомості [8].

Сьогодні бренд розглядається як потужна платформа соціальних змін — інструмент, здатний не просто відображати позицію компанії, а й впливати на громадську думку, підтримувати важливі суспільні ініціативи та сприяти формуванню нових норм поведінки. Бренд, який послідовно транслює етичні, екологічні або культурно значущі цінності, стає каталізатором соціальних змін. Такий бренд бере участь у розв'язанні соціальних проблем, підтримує інклюзію, рівність, сталий розвиток і тим самим зміщує акцент з продажів на відповідальність перед суспільством. Соціально орієнтований брендинг — це взаємовигідна модель, бізнес отримує лояльність аудиторії та стійку репутацію, а суспільство — підтримку важливих ініціатив і додаткові канали популяризації цінностей.

Сильний бренд формується на перетині бізнес-показників, комунікацій, досвіду клієнтів і соціальної відповідальності. Кожен елемент впливає на сприйняття бренду аудиторією (табл. 1).

Отже, успішний бренд сьогодні — це не лише логотип чи продукт, а сукупність взаємопов'язаних елементів, які формують репутацію компанії та її вплив на суспільство.

До соціальних елементів бренду належать корпоративна культура та поведінка співробітників, партнерства з громадськими організаціями та соціальні альянси, рекрутинг та навчання, а також корпоративна філантропія, що безпосередньо сприяє зміцненню довіри та позитивного іміджу серед споживачів і громади. Наприклад, ПУМБ ініціював соціальний проект "Ми однієї крові", кошти від якого ідуть на доставку крові до гарячих точок, закупівлі засобів такмеду для захисників, обладнання та ліків для швидких парамедиків [9].

Окрему групу становлять частково соціальні елементи, які можуть формувати соціальний вплив за умови стратегічного акценту на цінностях: це інтелектуальне лідерство, яке задає тон дискусії навколо важливих тем; комунікації бренду та зв'язків з громадськістю, що розповідають про соціальну позицію компанії; обслуговування клієнтів та веб-сайти, що можуть підсилювати інклюзивність і прозорість; а також продукти й послуги, здатні вирішувати суспільно важливі задачі. Однією з українських компаній, що демонструє інтелектуальне лідерство, є Gunia Project — бренд, який поєднує моду з етнографічними досл-

Таблиця 2. Роль соціальних компонентів у структурі бренду компанії

Категорія	Частка від загальної структури бренду	Компоненти
Соціальні компоненти	35-40%	Культура, філантропія, партнерства, HR
Частково соціальні компоненти	30-35%	Комунікація, продукти, PR, веб-сайти
Несоціальні (комерційно-бізнесові)	25-30%	Фінанси, продажі, бізнес-середовище, маркетинг

Джерело: сформовано авторами.

ідженнями української культури [10]. Такий підхід демонструє як бренд може об'єднувати дослідження, знання та креативність для просування національної культури та розширення соціального впливу на майбутнє моди й брендингу.

Водночас несоціальні елементи бренду, такі як фінансові показники, політика продажів і маркетингу або середовище бренду, переважно забезпечують комерційну ефективність і операційну діяльність компанії, не маючи прямого соціального змісту, хоча створюють основу для стабільності та реалізації соціальних ініціатив.

Узагальнюючи різні підходи до аналізу бренду як соціального феномену, можна стверджувати, що його структура складається з кількох типів елементів, які по-різному впливають на сприйняття компанії суспільством. Частина з них формує безпосередньо соціальний образ бренду, інші — можуть посилити соціальний ефект за певних умов, а деякі залишаються виключно бізнесовими й забезпечують операційну стабільність.

На основі синтезу теоретичних підходів та практичних прикладів сучасних компаній умовна модель, яка демонструє співвідношення соціальних, частково соціальних та несоціальних компонентів у загальній структурі бренду, повинна визначати частки брендового образу (табл. 2).

Соціальні компоненти охоплюють внутрішні та зовнішні ініціативи, що прямо транслюють соціальні цінності — від корпоративної культури до філантропії. Частково соціальні — це елементи, які можуть мати соціальний вплив, якщо бренд свідомо робить акцент на цінностях у комунікаціях, продуктових рішеннях чи публічній позиції. Несоціальні компоненти забезпечують економічну та операційну основу бізнесу; необхідні, але самі по собі не створюють соціальної складової бренду.

Таким чином, структура бренду розглядається як багатовимірна система, де соціальна функція стає важливим, але не єдиним виміром.

Модель структури бренду не є сталою, адже різні типи бізнесів формують свої бренди з різним акцентом на соціальні й комерційні компоненти. Для традиційного бізнесу соціальна складова зазвичай не є ключовою, оскільки основний фокус спрямований на фінансову стабільність, операційну ефективність та конкурентоспроможність. У таких компаній частка суто соціальних елементів може бути нижчою. Наприклад, у ритейлерів або виробників товарів широкого вжитку (АТБ-Маркет, Соса-Кола) соціальні ініціативи існують, але не визначають бренд повністю; їхня вага складає приблизно третину структури бренду.

Натомість у соціальних підприємств частка соціальних компонентів значно вища, адже сама місія компанії спрямована на позитивний суспільний вплив. У таких брендів соціальна функція є домінантною, а комерційна — підтримувальною. Наприклад, проєкт Veterano Pizza — це соціально відповідальний бізнес, заснований ветераном АТО Л. Остальцевим у 2015 році, що створює робочі місця для ветеранів [11]. Міжнародна компанія TOMS реалізує модель "one for one", з 2006 року бренд передає пару взуття, а пізніше — частину прибутку на допомогу (вода, безпечні пологи, психічне здоров'я) нужденним за кожну продану пару, трансформуючи бізнес у соціальний [12].

Особливо цікавою є категорія технологічних брендів, де баланс між соціальними та комерційними елементами залежить від корпоративної філософії та підходу до інновацій. IT-компанії нерідко базують свій бренд на інтелектуальному лідерстві, інноваціях і культурі відповідальності. Наприклад, українська компанія SoftServe активно інвестує в освіту, створює STEM-проєкти та підтримує благодійні ініціативи через SoftServe Charity Fund [13]; міжнародні компанії як-от Microsoft чи Google розвивають великі програми цифрової інклюзії та доступності. У технологічному секторі частково соціальні елементи (інтелектуальне лідерство, інновації, освітні ініціативи, етика використання технологій) можуть складати до 40% структури бренду.

Таким чином, співвідношення соціальних, частково соціальних та несоціальних елементів залежить від місії бізнесу, його галузі, стратегічних пріоритетів та очікувань аудиторії. Одні бренди формують соціальну складову як допоміжну, інші — як ключову, але в усіх випадках вона стає важливим фактором репутації та конкурентної диференціації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасний бренд дедалі частіше виходить за межі традиційних функцій і трансформується у платформу соціальних змін. Бізнес більше не обмежується комерційними цілями — він бере на себе роль активного учасника суспільних процесів, впливаючи на культурні норми, підвищуючи рівень соціальної відповідальності й формуючи ціннісні орієнтири для споживачів. У структурі бренду соціальні, частково соціальні та бізнесові компоненти взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему, у якій саме соціальний аспект стає джерелом довіри, лояльності та репутаційної переваги. Модель розподілу соціальних складових у структурі бренду (35—40% — соціальні, 30—35% — частково соціальні, 25—30% — бізнесові) демонструє, що соціальний вимір уже є не периферійною, а центральною частиною брендової стратегії. Водночас частка тих чи інших компонентів може змінюватися залежно від типу компанії: соціальні підприємства акцентують на суспільних цінностях, технологічні бренди — на інноваціях і сервісі, а традиційні бізнеси — на корпоративній культурі та комунікаціях. Це підтверджує гнучкість і актуальність моделі в сучасних умовах.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі передбачають поглиблене дослідження впливу соціаль-

ного позиціонування на споживчу поведінку, оцінку кореляції між соціальним капіталом бренду та бізнесовими результатами, що дозволить визначити, наскільки соціальна активність сприяє зростанню лояльності, репутації та ринкової вартості компанії.

Література:

1. Ляшук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6>.
2. Данилюк Н. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця. Науковий вісник Полісся. 2025. № 2 (29). С. 189—199. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-189-199](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-189-199).
3. Писаренко Н. Л. Соціальний бізнес та соціальна складова в концепції маркетингової діяльності. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. <https://doi.org/10.20535/2307-5651-17.2020.216378>.
4. Максютенко І., Блозовська О. Соціальна відповідальність та етика в маркетингу. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 95-річчя КНУБА, 10 квітня 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; відп. ред. П. В. Захарченко. Київ: КНУБА, 2025. С. 321—322. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/17385>.
5. Maurya U. K., Mishra P. What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. European Journal of Business and Management. 2012. Vol 4. № 3. URL: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1322>.
6. Голубовська М., Яблонська Н. Поняття "бренд" у розвитку коучингу та консалтингу. Актуальні соціальні тренди як предмет соціогуманітарних та психологічних наук: матеріали Інтернет-конференції молодих науковців, м. Житомир, 23 листопада 2023 р. / Ред. кол.: О. А. Черниш, В. М. Слюсар, І. О. Гайдай [та ін.] Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 195 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/povnyj-tekst-1.pdf>.
7. Жаворонок А. В., Кричун П. Г., Корбут М. В. Цифрові інструменти брендингу у формуванні споживчої лояльності та підвищенні вартості бренду. Ефективна економіка. 2025. Вип. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.60%20>.
8. Bhargava V. R., Bedi S. Brand as Promise. Journal of Business Ethics. 2022. Vol. 179. P. 919—936. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04834-z>.
9. "Ми однієї крові". ПУМБ. URL: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7264-2-roki-proktu-mi-odn-krov-yak-socajna-ncativa-rya> (дата звернення: 5.02.2026).
10. Gunia Project. Ukrainian Artists Reinterpret their Artisanal Heritage. URL: <https://www.hueandeye.org/gunia-project/> (дата звернення: 5.02.2026).
11. Соціальне бюро Ветерано: реабілітація ветеранів АТО працею. URL: https://www.irf.ua/sotsialne-byuro_veterano_reabilitatsiya_veteraniv_ato_pratseyu/ (дата звернення: 5.02.2026).

12. Lessons From TOMS Buy-One-Give-One Strategy. URL: <https://brandingstrategyinsider.com/brand-lessons-from-toms-buy-one-give-one-strategy/> (дата звернення: 5.02.2026).

13. Співпраця з університетами. SoftServe. URL: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university-cooperation> (дата звернення: 5.02.2026).

References:

1. Lyashuk, K. and Gordovskiy, A. (2023), "Social Marketing and Corporate Social Responsibility", *Transformational Economy*, vol. 2 (02). <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6>.

2. Danyliuk, N. (2025), "Corporate Social Responsibility in Employer Brand Management", *Scientific Bulletin of Polissya*, vol. 2 (29), pp. 189—199. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-189-199](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-189-199).

3. Pysarenko, N. L. (2020), "Social Business and the Social Component in the Concept of Marketing Activity", *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 17. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.-2020.216378>.

4. Maksutenko, I. and Blozovska, O. (2025), "Social Responsibility and Ethics in Marketing", *Marketynhovi stratehii, pidpriemnytstvo i torhivlia: suchasnyj stan, napriamky rozvytku: tezy dopovidej VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii z nahody 95-richchia KNUBA [Marketing Strategies, Entrepreneurship and Trade: Current State and Development Directions: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Online Conference on the Occasion of the 95th Anniversary of KNUBA]*, KNUBA, Kyiv, Ukraine, April, 10, pp. 321—322. available at: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/17385> (Accessed 05 Feb 2026).

5. Maurya, U. K. and Mishra, P. (2012), "What is a Brand? A Perspective on Brand Meaning", *European Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 3, available at: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1322> (Accessed 05 Feb 2026).

6. Holubovska, M. and Yablonska, N. (2023), "The Concept of 'Brand' in the Development of Coaching and Consulting", *Aktualni sotsialni trendy yak predmet sotsiohumanitarnykh ta psykholohichnykh nauk: materialy Internet-konferentsii molodykh naukovtsiv [Actual Social Trends as a Subject of Socio-Humanitarian and Psychological Sciences: Proceedings of the Online Conference of Young Scientists]*, Zhytomyr, Ukraine, November 23, p. 195, available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/povnyj-tekst-1.pdf> (Accessed 05 Feb 2026).

7. Zhavoronok, A. V., Krychun, P. H. and Korbut, M. V. (2025), "Digital branding tools in forming consumer loyalty and increasing brand value", *Effective economy*, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.60%20>.

8. Bhargava, V. R. and Bedi, S. (2022), "Brand as Promise", *Journal of Business Ethics*, vol. 179, pp. 919—936. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04834-z>.

9. PUMB (2024), "We Are of One Blood", PUMB. available at: <https://about.pumb.ua/presscenter/news/item/7264-2-roki-proktu-mi-odn-krov-yak-socjalnancativarya> (Accessed 05 Feb 2026).

10. Gunia Project (2026), "Ukrainian Artists Reinterpret their Artisanal Heritage", available at: <https://www.hueandeye.org/gunia-project/> (Accessed 05 Feb 2026).

11. IRF (2017), "Social Bureau Veterano: Rehabilitation of ATO Veterans through Work", available at: https://www.irf.ua/sotsialne_byuro_veterano_reabilitatsiya_veteraniv_ato_pratseyu/ (Accessed 05 Feb 2026).

12. Branding Strategy Insider (2026), "Lessons From TOMS Buy-One-Give-One Strategy", available at: <https://brandingstrategyinsider.com/brand-lessons-from-toms-buy-one-give-one-strategy/> (Accessed 05 Feb 2026).

13. SoftServe (2026), "Cooperation with Universities", available at: <https://career.softserveinc.com/uk-ua/university-cooperation> (Accessed 05 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

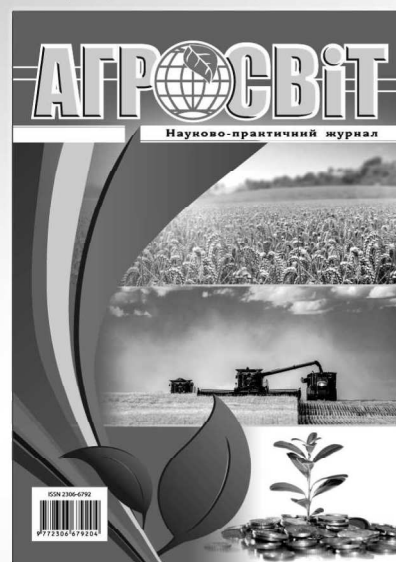
Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

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

L. Krysiuk,

*PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3979-0842>

I. Moskvichenko,

*PhD, Associate Professor at the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University, Odessa, Ukraine.*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-1212>

M. Kovalenko,

*Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University, Odesa, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4898-4083>

M. Terlets'kyi,

*Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University, Odesa, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4518-715X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.200

STRATEGIC DEVELOPMENT OF MARITIME LOGISTICS IN UKRAINE: INNOVATIONS, GEOPOLITICAL RISKS, AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN PRACTICES

Л. М. Крисюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

І. М. Москвіченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

М. О. Коваленко,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

М. В. Терлецький,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ: ІННОВАЦІЇ, ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА ПРАКТИКА СТАЛИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Актуальність дослідження зумовлена стратегічною роллю морської логістики у розвитку транспортної системи України, а також її визначальним значенням для забезпечення ефективного здійснення експортно-імпортних операцій. Так, до повномасштабного вторгнення РФ в Україну морські вантажні перевезення були основним каналом забезпечення безперебійного функціонування міжнародної торгівлі держави, адже понад 90 % вантажів, у тому числі сільсько-господарської продукції, експортувалося через Чорне море. Сучасні показники також підтверджують значущість морської логістики для економіки України. Відтак, метою цієї статті є аналіз стратегічних напрямів розвитку морської логістики в Україні в контексті інноваційних трансформацій, геополітичних ризиків та практик сталого управління ланцюгами постачання. У межах

дослідження констатовано, що Українська морська логістика зазнала системної трансформації через повномасштабне вторгнення РФ, що призвело до суттєвого зниження обсягів перевезень та втрати стійкості традиційної моделі розвитку "ефективність через масштаб". Доведено, що для забезпечення безперервності та адаптивності вантажних потоків сформувалася нова стратегічна модель "стійкість через диверсифікацію маршрутів", яка включає: мультимодальну логістику з розподілом вантажопотоків між різними портами та видами транспорту; використання альтернативних морських, річкових та сухопутних маршрутів; підвищення стійкості ланцюгів постачання до зовнішніх шоків і геополітичних ризиків; інтеграцію українських портів у європейську транспортну мережу TEN-T. Констатовано, що впровадження цієї моделі забезпечує: гнучкість і надійність перевезень; зниження залежності від окремих портів та маршрутів; підвищення ефективності та стійкості логістики в кризових умовах; інтеграцію у міжнародний транспортний простір і підвищення конкурентоспроможності. Цінність дослідження полягає у доведеності того факту, що окреслена стратегічна трансформація морської логістики України має бути спрямована на реалізацію комплексного підходу, що поєднує стійкість, ефективність, інновації та практики сталого управління ланцюгами постачання.

The relevance of this research is determined by the strategic importance of maritime logistics in the overall development of Ukraine's transport system, as well as in the implementation of export and import operations. Before the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation, maritime cargo transportation was the primary channel for ensuring the uninterrupted operation of the country's international trade (as over 90% of cargo, including agricultural exports, was shipped through the Black Sea). Current indicators also confirm the significance of maritime logistics for Ukraine. Thus, the aim of this article is to analyze the strategic directions of maritime logistics development in Ukraine in the context of innovative transformations, geopolitical risks, and sustainable supply chain management practices. Within the study, it is noted that Ukrainian maritime logistics has undergone a systemic transformation due to the full-scale Russian invasion, which led to a significant decline in cargo volumes and the loss of resilience of the traditional "efficiency through scale" development model. It is demonstrated that to ensure continuity and adaptability of cargo flows, a new strategic model, "resilience through route diversification," has emerged, which includes: multimodal logistics with the distribution of cargo flows across different ports and modes of transport; the use of alternative maritime, river, and overland routes; enhancing supply chain resilience to external shocks and geopolitical risks; and integrating Ukrainian ports into the European TEN-T transport network. It is concluded that implementing this model ensures: flexibility and reliability of transportation; reduced dependence on individual ports and routes; increased efficiency and resilience of logistics under crisis conditions; integration into the international transport space; and enhanced competitiveness. The value of the research lies in demonstrating that the outlined strategic transformation of Ukraine's maritime logistics should be directed toward implementing a comprehensive approach that combines resilience, efficiency, innovation, and sustainable supply chain management practices to ensure the stability and development of maritime transport amid contemporary geopolitical and economic challenges.

Key words: maritime logistics transformation; "efficiency through scale"; "resilience through route diversification"; supply chain management.

Ключові слова: трансформація морської логістики; "ефективність через масштаб"; стійкість через диверсифікацію маршрутів; управління ланцюгами постачання.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of this study is determined by the strategic importance of maritime logistics in Ukraine's transport system and in facilitating export and import operations. Prior to the full-scale Russian invasion, maritime cargo transport was the primary channel for ensuring uninterrupted international trade, with over 90% of goods, including agricultural products, exported via the

Black Sea. In 2024, Ukrainian seaports handled 97.2 million tons of cargo, approximately 80% of which was transported by sea [6].

Maritime logistics development currently faces unprecedented challenges, including port blockades, infrastructure destruction, and the loss of traditional transport routes due to the war. These disruptions have triggered significant restructuring of global supply chains,

Table 1. Characteristics of the new "resilience through route diversification" model

Direction / Component	Description	Expected Effect / Benefits
Multimodal logistics	Distribution of cargo flows across multiple ports and modes of transport (maritime, river, rail, road).	Increased transport flexibility; reduced dependence on a single port or mode of transport.
Alternative export routes	Utilization of new maritime, river, and overland routes for cargo delivery.	Ensures continuity of exports even if traditional corridors are blocked; reduces the risk of delays.
Supply chain resilience enhancement	Implementation of measures that minimize the impact of external shocks and geopolitical risks (military threats, port blockages).	Lowers the likelihood of supply disruptions; maintains stable logistics operations under crisis conditions.
Integration into the European transport network (TEN-T)	Connecting Ukrainian ports to the standards and routes of the European transport network.	Ensures continuity of cargo flows; provides access to new markets; enhances international competitiveness.

Source: created by the authors based on [3—4; 6—7].

forcing carriers and businesses to seek alternative solutions to maintain international trade. For instance, agricultural exports fell by more than 90% after the invasion, although the establishment of a humanitarian corridor subsequently enabled the transportation of over 55 million tons of cargo despite ongoing attacks on port facilities. Exports of metallurgical and mining products, traditionally Ukraine's second-largest export segment, also declined sharply: iron ore and concentrates fell by approximately \$4.1 billion, steel semi-finished products by \$3.17 billion, pig iron by \$1.14 billion, and nitrogen fertilizers by \$605 million.

Current sectoral priorities include demining sea routes, restoring port capacities, modernizing the shipbuilding industry, and integrating Ukraine into the European transport network to expand the cargo base, attract new flows, and diversify transport types. In this context, digitalization, artificial intelligence, multimodal logistics, and integration into international transport networks are key to enhancing efficiency and resilience.

Thus, the strategic development of Ukraine's maritime logistics requires a comprehensive approach combining innovative technologies, effective risk management, and sustainability principles to ensure continuity, adaptability, and long-term sectoral growth.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Certain aspects of the strategic development of maritime logistics in Ukraine have been examined by researchers such as Hurenko A.V., Zubov S.V. [1], Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. [3], and Yurieva V. [4]. Specifically, these authors analyzed:

- the efficiency of port logistics and optimization of cargo flows;
- the development of transport corridors and integration of ports into international logistics networks;
- the organization of multimodal transportation and supply chain management;

— the impact of external economic and geopolitical factors on the operation of seaports.

However, the strategic directions for the development of Ukraine's maritime logistics, considering innovative transformations, geopolitical risks, and sustainable supply chain management practices, remain insufficiently explored in the scientific literature. As a result, logistics systems involving maritime transport lack a comprehensive approach that ensures stability and adaptability under contemporary geopolitical and economic challenges.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this article is to analyze the strategic directions for the development of maritime logistics in Ukraine in the context of innovative transformations, geopolitical risks, and sustainable supply chain management practices.

THE PAPER MAIN BODY

After the beginning of the full-scale invasion by the Russian Federation, Ukrainian maritime logistics entered a phase of systemic transformation, driven by the need to adapt to new geopolitical and economic realities. In particular, the traditional development model, oriented toward "efficiency through scale"—that is, the principle that the larger the transport volumes, the lower the unit cost of cargo, and which assumed maximum utilization of port capacities, concentration of cargo flows through major seaports, and a focus on scale and volume rather than flexibility or route diversification—sharply lost its resilience due to the blocking of key corridors, destruction of infrastructure, and increasing risks [3; 6].

According to a UN study (UNCTAD), at the initial stage of the full-scale invasion, the number of weekly ship departures from Ukrainian Black Sea ports dropped from approximately 160 to around 10 vessels per week—a reduction of over 90% compared to the pre-war level. Although part of the traffic recovered after the conclusion of the "Grain Initiative" (starting in August 2022), the number of shipments remained at roughly 30—100 vessels per week, still significantly below pre-war levels (~160) [6—7].

In response to these changes, a new maritime logistics development model emerged: "resilience through route diversification," which involves (see Table 1): distributing cargo flows across multiple ports and modes of transport (multimodal logistics); creating alternative maritime, river, and overland export routes; enhancing the resilience of logistics chains to external shocks and geopolitical risks; integrating Ukrainian ports into the European transport network (TEN-T) to ensure the continuity of cargo flows.

Thus, the strategic transformation of Ukraine's maritime logistics is aimed not only at ensuring transport efficiency but also at enhancing resilience and adaptability, driven by a systemic interplay of factors shaped by geopolitical risks (particularly their impact on maritime logistics), innovative transformations, the growing importance of sustainable supply chain practices, and the pursuit of cargo flow diversification through integration into the European transport space [2].

The main strategic priority for the development of maritime logistics in Ukraine is mitigating the consequences of geopolitical instability, including military threats to ports, mining of sea routes, and the blocking of key transport corridors. These risks have already led to [4; 6—7]:

— Increased insurance premiums: For example, in November-December 2025, insurance premiums for voyages in the Black Sea increased threefold compared to pre-war levels ($\sim 0.25\text{--}0.3\% \rightarrow \sim 0.75\%$), and by January 2026, rates for some vessels exceeded 0.8—1%, marking the highest levels since 2023.

— Reduced accessibility of maritime transport: In particular, sea area mining and the threat of attacks limited vessel access to major ports, forcing exporters to redirect cargo flows to less efficient alternative routes (e.g., Danube river ports and overland corridors through Poland, Romania, and Hungary).

Accordingly, the strategic priority for Ukraine's maritime logistics development is the diversification of transport infrastructure and integration of Ukrainian ports into the European transport network (TEN-T), which ensures flexibility and continuity of cargo flows (see Table 2).

It should be noted that the development of maritime logistics under current conditions is focused on mobility and flexibility, which became particularly evident after the initial blockade of deep-water Black Sea ports [2]. From April-May 2022, Ukrainian companies temporarily utilized ports along the Danube River (Izmail, Reni, Ust-Dunaysk) for transshipment of grain, oil, and other goods. From July 2022 to July 2023, the Black Sea Grain Initiative ("Grain Corridor") partially restored the capacity for maritime exports through Black Sea ports. However, following Russia's withdrawal from the agreement, domestic exports once again shifted in part to alternative routes, including via the Danube, overland corridors, and transit through neighboring ports in Romania, Poland, Bulgaria, and elsewhere [6].

In fact, it was after July 2023—following the termination of the Grain Initiative—when Russia declared parts of the Black Sea "dangerous," that the most active phase of transport infrastructure diversification and integration of Ukrainian ports into the European transport network began. Ukrainian export cargoes increasingly relied on Danube river ports (Izmail, Reni, Ust-Dunaysk), as well as overland routes through Poland (Lviv — Przemysl — Baltic ports), Romania (ports of Constanta, Giurgiu, etc.), and other borders, including Bulgaria and Turkey (Burgas — Varna — Iskenderun).

The flexibility outlined (see Table 3) demonstrates that, while the operational Black Sea ports still serve as the core of export logistics—providing 40—50% of pre-war throughput—and the occupied or blocked ports

Table 2. Features of the strategic development of maritime logistics in Ukraine aimed at mitigating the consequences of geopolitical instability

Strategic priority	Features of maritime logistics development within the strategic priority	Expected outcome of implementing the strategic priority
Diversification of transport infrastructure	Includes distribution of cargo flows across multiple ports and modes of transport (maritime, river, rail, and road). Includes creation of temporary and permanent alternative routes for exports and imports.	Increased resilience of supply chains to external shocks, such as port blockages or geopolitical risks.
Integration of Ukrainian ports into the European transport network (TEN-T)	Ensures continuity of cargo flows and minimizes idle time. Enhances the efficiency of multimodal transport. Provides access to new markets and customers in the EU. Supports adaptation to sustainable and secure supply chain management requirements.	Improved compliance of Ukrainian ports with European standards, including EU directives on port security (ISPS Code), environmental management standards (ISO 14001), and TEN-T regulations.

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

represent a deferred asset with high CAPEX requirements, there has been a significant shift of flows toward alternative routes during the wartime period. Within this context, Danube ports and multimodal routes function as both a compensatory mechanism and a "buffer."

Specifically, instead of direct maritime exports through Ukrainian ports, cargo can be transported by rail or road to Danube ports → transshipped → delivered via river transport → to an EU port, or transported by rail to Poland/Romania → shipped from their ports, or a combination of both approaches can be used as needed [6].

Given that the contemporary development of maritime logistics is focused on flexibility, it is occurring alongside

Table 3. Main routes facilitating the development of contemporary Ukrainian maritime logistics

Main and multimodal (involving sea transport) route	Description of the route in contemporary Ukrainian maritime logistics	Advantages of the route in contemporary Ukrainian maritime logistics
River routes via the Danube (ports of Izmail, Reni, Ust-Dunaysk)	Cargo is transshipped at Danube ports and then delivered by river vessels to seaports of neighboring countries, partially to the Black Sea, or overland to EU ports.	Alternative for exports when maritime ports are blocked.
Multimodal access to Europe — Overland corridors through Poland (Lviv — Przemysl — Baltic ports)	Products are transported via rail and road corridors to Poland, and from there to Baltic ports (e.g., Gdańsk) or directly to EU ports.	Bypasses maritime risks; ensures export to the EU without partial interruptions.
Routes through Romanian ports (ports of Constanta, Giurgiu, etc.)	Cargo is transported through Romanian ports, especially Constanta—the largest Black Sea port in the region—via rail or road connections.	Secure routes; high infrastructure capacity (large port).
Via Bulgaria and Turkey (Burgas — Varna — Iskenderun)	Cargo is transported to ports in Bulgaria or Turkey for loading onto sea vessels.	Access to Mediterranean routes; bypasses coastal risk areas.

Source: created by the authors

Table 4. Features of strategic development of maritime logistics in Ukraine under active implementation of digital technologies and innovative solutions

Strategic priority	Features of maritime logistics development within the strategic priority	Expected outcome of implementing the strategic priority
Automation of port operations and documentation	- Implementation of electronic cargo and container tracking systems. - Integrated terminal platforms for automatic cargo allocation and electronic documentation. - Use of automated systems for vessel security control and access management.	- Reduction of cargo handling time by 20–30%. - Decrease in documentation errors and increased operational transparency. - Increased terminal throughput capacity.
Implementation of digital platforms for cargo flow management	- Use of real-time cargo tracking systems. - Coordination of multimodal transport and optimization of vessel loading. - Integration of data from port, rail, and road logistics operators.	- Reduction of vessel waiting times at voyages and terminals by 15–25%. - Improved planning and control of cargo flows. - Reduced transportation and handling costs.
Supply chain forecasting and optimization based on big data analytics	- Use of predictive algorithms for port and terminal workload. - Optimization of routes and shipping schedules. - Data analysis for strategic decision-making in cargo flow management.	- Reduction of container vessel delays by 10–15% (example: Port of Odesa). - Improved cargo handling efficiency. - Increased transparency and reliability of supply chains.

Source: created by the authors based on [2–3; 5].

the active implementation of digital technologies and innovative solutions. Importantly, digital technologies can enhance cargo handling efficiency, reduce idle times, optimize route management, and provide greater transparency across supply chains under complex and unstable conditions.

Table 5. Features of strategic development of maritime logistics in Ukraine under the implementation of sustainable supply chain management principles

Strategic priority	Features of maritime logistics development within the strategic priority	Expected outcome of implementing the strategic priority
Decarbonization of shipping	Use of modern technologies to reduce greenhouse gas emissions; implementation of alternative fuels (e.g., hydrogen and ammonia); electrification of cargo handling equipment and internal terminal transport.	Reduction of the carbon footprint of maritime transport; increased energy efficiency and environmental sustainability of shipping.
Route optimization	Reduction of unnecessary shipments; digital planning of cargo flows (e.g., at the Port of Chornomorsk) to minimize vessel idle times and unnecessary voyages.	Improved operational efficiency; reduced vessel dwell time in ports; decreased environmental impact.
Development of "green ports" and environmentally oriented logistics corridors	Use of renewable energy sources; modernization of terminal systems; implementation of environmental cargo handling standards (e.g., solar panels and rainwater collection systems at the Ports of Odesa and Pivdennyi).	Ensures economic, environmental, and operational sustainability of port infrastructure; reduces negative environmental impact.

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

Key directions for the strategic development of maritime logistics in Ukraine include [1–2]:

— Automation of port operations and documentation, including the introduction of electronic cargo tracking systems, automated container control systems, and integrated terminal platforms.

— Implementation of digital platforms for cargo flow management, which allow real-time tracking of shipments, coordination of multimodal transport, and optimization of vessel loading.

— Supply chain forecasting and optimization based on big data analytics, which enables more precise route planning, reduces idle times, and increases port throughput capacity.

These strategic directions improve maritime transport efficiency, reduce delays, and enhance supply chain transparency (see Table 4). For example, in May 2025, the DocPort digital platform was launched at the Port of Odesa, automating documentation, managing entry queues, and integrating information among logistics chain participants. From the outset, it became evident that using this system reduces vessel processing times by 1–6 hours, increases operational transparency, and enhances port

throughput by 3–5% without additional infrastructure investments.

Given the high risks, it is evident that the development of Ukrainian maritime logistics currently requires the implementation of sustainable supply chain management principles. In fact, the main strategic priorities in this area include [4–6]:

— Decarbonization of shipping, which involves using modern technologies to reduce greenhouse gas emissions;

— Route optimization, aimed at minimizing unnecessary transport and reducing environmental impact;

— Development of "green ports" and environmentally oriented logistics corridors, including the use of renewable energy sources, modernization of terminal systems, and implementation of environmental cargo handling standards.

An analysis of these priorities clearly indicates their focus on ensuring economic, environmental, and operational sustainability (see Table 5).

For example, within the framework of greening port infrastructure in Ukraine, projects are being considered for the creation of production and logistics hubs for "green" hydrogen and ammonia, which would supply shipping with alternative fuels and help reduce the carbon footprint of maritime transport [2; 4]. Additionally, current port practices include electrification of cargo handling equipment and internal terminal transport, aligning with global trends in decar-

bonization and improving the energy efficiency of port logistics.

The implementation of sustainable supply chain management principles not only helps reduce the environmental impact but also enhances the competitiveness of Ukrainian maritime logistics in European and global markets, ensuring compliance with international standards and the requirements of modern supply chains.

Furthermore, a strategic priority is the expansion of the cargo base and the attraction of new cargo flows, provided it reduces dependence on traditional markets and increases the resilience of the system to external shocks. Integration into the European transport space ensures standardized procedures, development of multimodal transport, and access to long-term contracts with international partners.

CONCLUSIONS

Within the scope of the study, the authors note that Ukrainian maritime logistics has undergone a systemic transformation due to the full-scale invasion by the Russian Federation, which resulted in a significant reduction in transport volumes and the loss of resilience of the traditional "efficiency through scale" development model.

It has been demonstrated that to ensure the continuity and adaptability of cargo flows, a new strategic model—"resilience through route diversification"—has emerged, which includes:

- Multimodal logistics with distribution of cargo flows across different ports and modes of transport;
- Utilization of alternative maritime, river, and overland routes;
- Enhancement of supply chain resilience to external shocks and geopolitical risks;
- Integration of Ukrainian ports into the European transport network (TEN-T).

It has been observed that implementing this model ensures transport flexibility and reliability; reduces dependence on individual ports and routes; increases efficiency and resilience of logistics under crisis conditions; enables integration into the international transport space; and enhances competitiveness.

The value of this study lies in demonstrating that the outlined strategic transformation of Ukrainian maritime logistics should focus on implementing a comprehensive approach that combines resilience, efficiency, innovation, and sustainable supply chain management practices to ensure the stability and development of maritime transport under contemporary geopolitical and economic challenges.

Література:

1. Гуренко А.В. Зубов, С.В. провадження інтелектуальних логістичних технологій в інфраструктурний комплекс морського транспорту. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3 (61). С. 146—153.
2. Демченко Б., Кононенко Ж. Трансформація логістичних ланцюгів України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68>

3. Melnyk M., Leshchukh I., Prytula K., Ivaniuk U., Ohinok S. Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. № 22 (2). Pp. 399—418.

4. Юр'єв В. вплив розвитку транспортної логістичної системи промислового ринку на економіку України. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 10. С. 153—161.

5. Ogli I. Development of digital platforms for services of transport-logistics providers. *The American Journal of Engineering and Technology*. 2023. № 5 (11). pp. 93—99. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajet/volume05-issue11-13>

6. Портово-морська інфраструктура України в умовах війни: трансформація логістики та інвестиційні можливості. InVenture. 2026. URL <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/portovo-morska-infrastruktura-ukrayini-v-umovah-vijni-transformaciya-logistiki-ta-investicijni-mozhливosti>

7. Стійкість українських портів: вантажообіг у 2024 році сягнув 97 млн тонн. Водний транспорт. URL <https://mindev.gov.ua/news/36333-stiikist-ukrayinskix-portiv-vantazoobig-u-2024-roci-siagnuv-97-mln-tonn>

References:

1. Gurenko, A.V. and Zubov, S.V. (2020), "Introduction of intelligent logistics technologies into the infrastructure complex of maritime transport", *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 3 (61), pp. 146—153.
2. Demchenko, B., and Kononenko, Zh. (2025), "Transformation of Ukrainian logistics chains under martial law", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-68>
3. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Ivaniuk, U., and Ohinok, S. (2024), "Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22 (2). pp. 399—418.
4. Yuryev, V. (2025), "The impact of the development of the transport logistics system of the industrial market on the economy of Ukraine", *Kyivskyi ekonomichnyy naukovyy zhurnal*, vol. 10, pp. 153—161.
5. Ogli, I. (2023), "Development of digital platforms for services of transport-logistics providers", *The American Journal of Engineering and Technology*, vol. 5 (11), pp. 93—99.
6. InVenture (2026), "Ukraine's port and maritime infrastructure in wartime: logistics transformation and investment opportunities", available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/portovo-morska-infrastruktura-ukrayini-v-umovah-vijni-transformaciya-logistiki-ta-investicijni-mozhливosti> (Accessed 4.02.2026).
7. Vodnyy transport (2025), "Sustainability of Ukrainian ports: cargo turnover in 2024 reached 97 million tons", available at: <https://mindev.gov.ua/news/36333-stiikist-ukrayinskix-portiv-vantazoobig-u-2024-roci-siagnuv-97-mln-tonn> (Accessed 4.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Yu. Kurudzhy,

*PhD, Associate Professor at the Department of Management and Marketing,
Odesa National Maritime University, Odesa, Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0939-593X>

S. Kinash,

Postgraduate of the Department of Management and Marketing,

Odessa National Maritime University, Odesa, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1949-1452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.206

DIGITAL TRANSFORMATION OF SUPPLY CHAINS INVOLVING WATER TRANSPORT

Ю. В. Куруджи,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

С. Г. Кінаш,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ЗА УЧАСТЮ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

At present, both global and domestic integrated systems of production and logistics relations among suppliers, manufacturers, carriers, and consumers are facing numerous challenges that are shaping processes in a state of uncontrolled chaos. Accordingly, the purpose of the article is to analyze the processes of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport and to assess the role of digital technologies in controlling and mitigating them. The study finds that processes of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport are systemic and arise from the simultaneous influence of internal and external factors that disrupt the predictability and coordination of logistics processes. These processes manifest as unpredictable delivery delays, periodic overloading or underutilization of port infrastructure, disruptions in interactions among supply chain participants, and the blocking or destruction of transport routes. It has been proven that under conditions of uncontrolled chaos, traditional approaches to managing waterborne supply chains are ineffective, as they do not ensure prompt responses to rapid, nonlinear changes in the external environment. These phenomena were particularly evident in domestic supply chains, which, after the onset of the full-scale military invasion of Ukraine by the Russian Federation, experienced numerous problems that disrupted-and continue to disrupt-the predictability and coordination of logistics processes, namely the blockade of the Black Sea and Azov Sea ports, the accumulation of vessels in queues at Danube ports, and the disruption of traditional shipping routes. At the same time, the study's results demonstrate that the digital transformation of supply chains is an effective tool for mitigating the manifestations of uncontrolled chaos. In particular, implementing real-time cargo monitoring systems, port resource planning systems, integrated shipping route management platforms, and big data analytics enhances transparency in logistics processes, improves coordination among participants, enables timely forecasting of delays, and optimizes the use of port and transport resources.

Наразі як глобальні, так і внутрішні ланцюги постачання, які становлять інтегровану систему виробничо-логістичних зв'язків між постачальниками, виробниками, перевізниками та споживачами, стикаються з численними викликами, що спричиняють процеси неконтрольованого хаосу. Відтак, метою статті є аналіз процесів неконтрольованого хаосу у ланцюгах постачання за участю водного транспорту та оцінка ролі цифрових технологій як засобу їх контролю та мінімізації. У межах дослідження встановлено, що процеси неконтрольованого хаосу у ланцюгах постачання за участю водного транспорту мають системний характер і виникають внаслідок одночасної дії внутрішніх та зовнішніх факторів, що порушують прогнозованість і координацію логістичних процесів. Такі процеси проявляються у вигляді непередбачуваних затримок доставляння, періодичного перевантаження або недовантаження портової інфраструктури, збоїв у взаємодії між учасниками ланцюга постачання, а також блокування або руйнування транспортних маршрутів. Доведено, що в умовах неконтрольованого хаосу традиційні підходи до управління водними ланцюгами постачання є малоефективними, оскільки не забезпечують оперативного реагування на швидкі та нелінійні зміни зовнішнього середовища. Особливо помітні ці явища у вітчизняних ланцюгах постачання, які після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну зіткнулися з численними проблемами, що порушили прогнозованість і координацію логістичних процесів — зокрема блокуванням портів Чорного та Азовського морів, накопиченням суден у чергах у дунайських портах та порушенням традиційних маршрутів судноплавства. Дослідження довело, що цифрова трансформація ланцюгів постачання є ефективним інструментом пом'якшення проявів неконтрольованого хаосу. Зокрема, впровадження систем моніторингу вантажів у реальному часі, систем планування ресурсів портів, інтегрованих платформ управління судноплавними маршрутами та аналітики великих даних дозволяє підвищити прозорість логістичних процесів, покращити координацію між учасниками, своєчасно спрогнозувати затримки та оптимізувати використання портових і транспортних ресурсів.

Key words: production and logistics relations; digital transformation; chaos; port resource planning; water transport; digital transformation.

Ключові слова: виробничо-логістичні зв'язки; цифрова трансформація; хаос; планування ресурсів портів; Водний транспорт; цифрова трансформація.

PROBLEM STATEMENT

At present, both global and domestic supply chains, which constitute an integrated system of production and logistics relations among suppliers, manufacturers, carriers, and consumers, face numerous challenges, including fluctuations in demand and supply, security concerns, technological and infrastructure constraints, and the ongoing consequences of military conflicts. These factors have generated processes of uncontrolled chaos, manifested as unpredictable delays, periodic overloading or underutilization, disruption of transport routes, and breakdowns in the coordination of logistics participants' actions. Notably, these processes have been particularly pronounced in supply chains involving water transport, where systemic disruptions are caused by the blockage of

sea routes and restricted access to port infrastructure, repeatedly creating situations in which normal coordination and predictability of logistics operations were impossible. At the same time, in this context, digitalization has emerged as a key tool enabling rapid restoration of functionality, transparency, and operational efficiency in the supply chain, and allowing the optimization of cargo movement via water transport. For instance, the implementation of real-time cargo tracking systems based on GPS and IoT allows port operators and carriers to respond promptly to situational changes, such as vessel delays due to weather conditions, sea route blockages, or port infrastructure overloads: vessels can be redirected, cargo allocation adjusted, and port congestion avoided, significantly reducing the risks of unpredictable delays and underutilization.

Dimension: Unpredictable cargo delays
Description: Cargo does not arrive at the scheduled time due to force majeure events, weather conditions, route blockages, or technical issues on vessels and in ports.
Manifestations in supply chains: Delivery delays to end customers, container accumulation at ports, disruption of shipping schedules, and increased logistics costs.

Dimension: Periodic overloading or underutilization of infrastructure
Description: Ports operate inefficiently, resulting in peaks and troughs in throughput capacity, when too many vessels arrive simultaneously or, conversely, berths and cranes remain idle.
Manifestations in supply chains: Accumulation of vessels in queues, delays in unloading and cargo handling, uneven utilization of port resources, and increased logistics costs.

General Dimensions of Uncontrolled Chaos

Dimension: Coordination failures among participants
Description: Supply chain participants fail to synchronize their actions due to outdated or incomplete information, technological constraints, and the lack of shared digital platforms.
Manifestations in supply chains: Untimely loading or unloading of cargo, conflicts between vessel schedules and port resources, increased idle time, and chaotic disruptions in deliveries.

Dimension: Destruction or blockage of transport routes
Description: Disruptions in routes caused by military conflicts, accidents, sanctions, or natural disasters, which prevent vessels from following traditional schedules.
Manifestations in supply chains: Delivery delays, overloading of alternative routes or ports, increased vessel idle time, shortage of available transport routes, and chaotic disruptions in logistics processes.

Figure 1. Dimensions of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport

Source: developed based on [6; 8].

Thus, the use of digital technologies—such as transport management systems, the Internet of Things (IoT), blockchain, and big data analytics—not only automates key processes but also enables effective information management, thereby significantly reducing chaotic phenomena and enhancing the economic efficiency of transportation.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The challenges of supply chain transformation have been investigated by scholars such as T.V. Nakonechna [4], O.M. Holovchenko, L.V. Mezina [2], A.V. Tserkovna, A.M. Rakhimi [7], A.V. Horban, and H.Yu. Kucheryuk [1]. In particular, they analyzed the features of ensuring logistics resilience in both traditional water transport and multimodal transport schemes. These researchers emphasized the importance of adapting traditional supply chain management methods to modern conditions, which include dynamic markets, demand fluctuations, globalization, and the integration of digital technologies into logistics.

Moreover, the studies by Yaxin Pang, Shenle Pan, and Eric Ballot highlight challenges related to improving the efficiency of water route planning, inventory optimization, and risk management in processes that, in contemporary theory, are interpreted as phenomena of "uncontrolled chaos."

At the same time, comprehensive research on the processes of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport, as well as an assessment of the role of digital technologies in controlling and mitigating these

processes, remains insufficiently addressed in the scientific literature. This creates both a theoretical and a practical gap that requires further investigation into integrating digital solutions into logistics processes and enhancing supply chain resilience.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Accordingly, the aim of this article is to analyze the processes of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport and to assess the role of digital technologies in controlling and mitigating them.

THE PAPER'S MAIN BODY

Within the study, the authors draw on principles of chaos theory to identify uncontrolled chaos in supply chains involving water transport as a systemic disruption, in which normal coordination and predictability of logistics processes are lost due to the simultaneous influence of internal and external factors [1; 6]. Practically, this manifests as:

1. Unpredictable delays — when cargo does not arrive as scheduled due to force majeure events, weather, security conditions, technical issues, or route blockages.
2. Periodic overloading or underutilization — when ports operate inefficiently, creating peaks and troughs in throughput capacity.
3. Coordination failures — when supply chain participants (suppliers, carriers, ports, distributors) fail to synchronize their actions due to outdated information or technological constraints.

Table 1. Impact of digital transformation on uncontrolled chaos in water transport supply chains

Digital process / technology	Mechanism of digital transformation impact on uncontrolled chaos	Uncontrolled chaos manifestations mitigated
Real-time cargo monitoring systems	Enables tracking of cargo and vessel movements online, allowing rapid response to schedule deviations	Delivery delays, overloading/queues, loss of coordination among participants
Integrated shipping route management platforms	Optimize vessel routes considering blockades, weather conditions, and port capacity	Route disruptions, port delays, cargo accumulation
Big Data Analytics	Forecasts peak loads, problem areas, and potential disruptions	Unpredictable delays, uneven port and vessel utilization
Port resource management systems	Optimize allocation of berths, cranes, and unloading equipment	Port queues, overloading/underutilization, unloading delays

Source: developed based on [1—3; 8].

4. Destruction or blockage of transport routes — caused by conflicts, accidents, sanctions, or natural disasters.

Overall, uncontrolled chaos is a situation in which a supply chain involving water transport ceases to operate according to predictable rules, and traditional management methods—such as planning based on historical data, annual or quarterly delivery schedules, static vessel routes, and standard coordination procedures among suppliers, carriers, and port authorities [5—6]—are unable to quickly restore balance and ensure the effective functioning of the chain (Fig. 1).

For example, if a key port is blocked due to a military conflict or natural disaster, vessels can no longer operate as planned, containers accumulate, queues form for cargo handling, and suppliers and customers lose synchronization, leading to delays throughout the entire chain and increased costs.

It should be noted that in domestic water-transported supply chains, such processes were relatively rare. For example, port blockages or significant vessel delays due to weather conditions or port maintenance occurred sporadically and did not cause systemic chaos in logistics operations [7]. However, following the military invasion of Ukraine, the frequency and scale of such phenomena have increased significantly. Examples include [1—3; 7]:

- Port blockages in the Black Sea and the Sea of Azov. Many Ukrainian ports (Mariupol, Berdyansk, Odesa, Mykolaiv) have been or remain partially blocked due to military actions, halting the export of grain, metals, and other cargo.

- Accumulation of cargo in queues. Specifically, river and partially operational sea ports face long vessel queues, resulting in unloading delays and container shortages. For instance, in the middle months of 2023, several dozen vessels were waiting to dock or unload at Danube ports near Ukraine (in Sulina and at the Bystre estuary), with waiting times at some ports ranging from 5 to 15 days.

- Disruption of shipping routes. The military conflict forces some vessels to change or bypass traditional routes due to the risks of blockade, minefields, and restricted port

access. For example, vessels that traditionally sailed to Ukrainian Black Sea ports are now forced to reroute to Danube ports or use detours via Romania and Bulgaria.

At the same time, the practices of major international logistics operators and water carriers, such as Maersk, MSC, and CMA CGM, as well as the experience of Ukrainian port operators and logistics companies, have shown that the digital transformation of supply chains can partially mitigate, or even eliminate, the manifestations of uncontrolled chaos [8]. The use of real-time cargo monitoring systems, port resource management systems, integrated shipping route management platforms, and big data analytics enables timely forecasting of delays, optimization of unloading operations and vessel routes, improved coordination among supply chain participants, and a reduction of the negative impact of external factors, such as port blockages or vessel queues.

The specific impact of digital transformation on the processes of uncontrolled chaos within supply chains involving water transport is summarized in Table 1.

So, real-time cargo monitoring systems (Real-Time Tracking), such as Maersk's Remote Container Management (RCM), IBM Sterling Supply Chain, INTTRA Tracking, and MarineTraffic, allow continuous tracking of cargo and vessel movements, prompt detection of deviations from planned schedules, and timely management decisions to minimize delays and chaotic disruptions in the supply chain. For example, Maersk RCM enables online tracking of cargo locations, allowing it to be rerouted and schedules adjusted in the event of vessel delays.

Due to these advantages, these digital tools help mitigate the manifestations of uncontrolled chaos in water transport supply chains in the following ways:

- Delivery delays: Rapid response to schedule deviations allows for quick rerouting or redirection of cargo, reducing idle time.

- Overloading and queues: Monitoring enables even distribution of cargo across vessels and ports, preventing container accumulation in queues.

- Loss of coordination among participants: All supply chain participants have access to up-to-date, real-time

information, enhancing synchronization of actions and reducing chaotic disruptions.

Integrated shipping route management platforms, such as Kongsberg Maritime Fleet Management, Navis N4, StormGeo Fleet Operations Solution, and W?rtsil? Fleet Operations Solution, enable the planning, optimization, and adjustment of vessel routes while considering factors such as port blockages, weather conditions, port capacity, and navigation restrictions. For example, the Navis N4 platform automatically adjusts vessel allocation to berths based on their queue, cargo, and estimated time of arrival, significantly reducing the risk of delays and port congestion.

Due to their capabilities, these platforms mitigate the manifestations of uncontrolled chaos in the following ways:

- Route disruptions: Vessels can quickly alter or optimize routes in response to port blockages or hazardous areas.

- Port delays: The system enables even distribution of vessel arrivals, reducing queues and waiting times.

- Cargo accumulation: Optimization of arrivals and cargo handling prevents container buildup at berths and in port waters.

Big Data Analytics, such as IBM Sterling Supply Chain, SAP Logistics Business Network, Oracle SCM Cloud, and StormGeo Fleet Weather Analytics, allows the forecasting and prevention of supply chain disruptions by integrating and processing data on vessel and container movements in real time, port throughput and unloading resources, weather conditions and maritime risks, and historical data on delays, queues, and accidents. For instance, the StormGeo Fleet Operations Solution enables large shipping companies to forecast weather-related delays and optimize vessel routes before departure from the port.

In the context of Ukraine, such tools could help mitigate the manifestations of uncontrolled chaos in the following ways [6—8]:

- Unpredictable delays: Forecasting of problematic areas and peak loads enables timely adjustments to vessel routes and arrival schedules.

- Uneven port and vessel utilization: The system predicts potential vessel queues at ports and optimizes cargo and vessel allocation, preventing congestion and resource overloading.

- Coordination failures among supply chain participants: Access to real-time analytical data enhances synchronization between port operators, carriers, and customers.

In practice, maritime analytics data show that near the Greater Odesa ports (Odesa, Chornomorsk, Pivdennyi), dozens of vessels were waiting at various times during 2024—2025 for entry or departure to load or unload cargo. Thus, big data analytics would be particularly useful for forecasting potential port congestion and digitally mapping available berths (i.e., automated identification and visualization of free or potentially available berths in specific time intervals, taking into account vessel type, cargo characteristics, and available port resources [7—8]), which would significantly reduce idle time and improve the efficiency of water transport supply chains.

Port Resource Management Systems (PRMS), such as Navis N4 Resource Planner, Tideworks Terminal Operating

System, TOS Kongsberg, and SAP Port Management, provide comprehensive optimization of port resource allocation, including berths, cranes, storage facilities, and unloading equipment. They integrate data on vessel arrival schedules, cargo types, personnel availability, and equipment condition, enabling near-real-time coordination of port operations.

PRMS resources are capable of mitigating the manifestations of uncontrolled chaos in water transport supply chains in the following ways:

- Reduction of vessel queues: The system optimally allocates berths and berthing times, preventing simultaneous arrivals of multiple vessels and reducing waiting time in port waters.

- Reduction of port infrastructure overload: Efficient use of cranes and unloading equipment avoids bottlenecks during peak periods and ensures even utilization of resources.

- Improvement of coordination among participants: All stakeholders (port operators, shipowners, and freight forwarders) have access to up-to-date operational information, reducing the risk of uncoordinated actions and operational disruptions.

In the context of Ukraine, the implementation of port resource management systems could serve as an effective tool to reduce chaotic manifestations in the Danube and Black Sea ports, where, due to the military conflict, there are uneven vessel flows, a limited number of available berths, and increased load on port infrastructure.

Thus, digitalization can be considered a key direction for enhancing the resilience of water transport supply chains under conditions of high uncertainty by providing features such as: transparency and access to up-to-date real-time information; forecasting and proactive planning; resource utilization optimization; improved coordination among participants; and increased flexibility and adaptability.

CONCLUSIONS

The study established that the processes of uncontrolled chaos in supply chains involving water transport are systemic and arise from the simultaneous influence of internal and external factors, disrupting the predictability and coordination of logistics processes. These processes manifest as unpredictable delivery delays, periodic overloading or underutilization of port infrastructure, disruptions in interactions among supply chain participants, and the blocking or destruction of transport routes.

It has been demonstrated that, under conditions of uncontrolled chaos, traditional approaches to managing water transport supply chains are largely ineffective because they do not provide timely responses to rapid, nonlinear changes in the external environment. These phenomena were particularly pronounced in domestic supply chains, which, following the full-scale military invasion of Ukraine by the Russian Federation, experienced numerous problems that disrupted-and continue to disrupt-the predictability and coordination of logistics processes, including the blockade of ports in the Black Sea and the Sea of Azov, vessel accumulation

in queues at Danube ports, and disruptions to traditional shipping routes.

At the same time, the study's results show that the digital transformation of supply chains is an effective tool for mitigating the manifestations of uncontrolled chaos. In particular, implementing real-time cargo monitoring systems, port resource management systems, integrated shipping route management platforms, and big data analytics increases transparency in logistics processes, improves coordination among participants, enables timely forecasting of delays, and optimizes the use of port and transport resources.

Thus, the digitalization of water transport supply chains is considered a key approach to enhancing their resilience under conditions of high uncertainty, creating the prerequisites for reducing uncontrolled chaos and ensuring more stable operation of logistics systems even amid military, economic, and infrastructural shocks.

Література:

1. Горбань А.В., Кучерук Г.Ю. Комплексний підхід щодо забезпечення логістичної стійкості мультимодальних перевезень. Водний транспорт. 2025. № 1 (42). doi.org/10.33298/2226-8553.2025.1.42.23
2. Головченко О.М., Мезіна Л.В. Інноваційні підходи до управління внутрішнім водним транспортом: максимізація ефективності в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2024. № 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.9>
3. Камінська І., Каракулько О., Тарасюк А. Концептульне підґрунтя і методичні положення з аналізування логістичних процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>
4. Наконечна Т.В. Проблеми та перспективи функціонування ланцюгів поставок. Академічні візії. 2023. № 3. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8374874>
5. Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., Khytrova O. Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times. Amazonia Investiga. 2023. № 12(65). Pp. 246—255.
6. Halushchak I., Novosad Z., Tsizhma Yu., Zagorodnyuk A. Logistic map on the Ring of Multisets and its Application in Economic Models. Journal of Mathematics and Statistics. 2020. № 8 (4). Pp. 424—429.
7. Церковна А. В., Рахімі А. М., Внутрішній водний транспорт України: проблеми та перспективи. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Т. 21. № 3 (52) С. 504—524.
8. Yaxin Pang, Shenle Pan, and Eric Ballot. Resilience Analysis of Multi-modal Logistics Service Network Through Robust Optimization with Budget-of-Uncertainty, IFAC, 2024. № 58(19). Pp. 676—681. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.12565>

References:

1. Horban, A.V., and Kucheryuk, G.Yu. (2025), "A comprehensive approach to ensuring the logistical sustainability of multimodal transportation", *Vodnyy transport*, vol. 1 (42). <http://doi.org/10.33298/2226-8553.2025.1.42.23>

2. Holovchenko, O.M., and Mezina, L.V. (2024), "Innovative approaches to inland water transport management: maximizing efficiency in modern conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.9>

3. Kaminska, I., Karakulko, O., and Tarasyuk, A. (2024), "Conceptual basis and methodological provisions for analyzing the logistics processes of an enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-33>

4. Nakonechna, T.V. (2023), "Problems and prospects of supply chain functioning", *Akademichni vizii*, vol. 3. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8374874>

5. Hurman, O., Kostenko, D., Runcheva, N., Bocharova, N., and Khytrova, O. (2023), "Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times", *Amazonia Investiga*, vol. 12 (65), pp. 246—255.

6. Halushchak, I., Novosad, Z., Tsizhma, Yu., and Zagorodnyuk, A. (2020), "Logistic map on the Ring of Multisets and its Application in Economic Models", *Journal of Mathematics and Statistics*, vol. 8 (4), pp. 424—429.

7. Tserkovna, A.V., and Rakhimi, A.M. (2022), "Inland Water Transport of Ukraine: Problems and Prospects", *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, vol. 21, no. 3 (52) pp. 504—524.

8. Yaxin, Pang, Shenle, Pan, and Eric, Ballot. (2024), *Resilience Analysis of Multi-modal Logistics Service Network Through Robust Optimization with Budget-of-Uncertainty*, IFAC, vol. 58 (19), pp. 676—681. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.12565>

Отримано редакцією журналу / Received: 30.01.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

I. Lukianchuk,
Postgraduate student, Department of Finance,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0077-962X>
O. Bugrov,
PhD, Associate Professor, Department of Project Management,
Kyiv National University of Construction and Architecture
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2325-1545>
O. Bugrova,
PhD, Associate Professor, Department of Economic Theory,
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8447-282X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.212

MATRIX OF COMBINED FINANCING ADAPTABILITY OF INFRASTRUCTURE PROJECTS TO VUCA ENVIRONMENT

I. O. Лук'янчук,
аспірант, кафедра фінансів,
Національний університет "Києво-Могилянська академія",
О. В. Бугров,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління проєктами,
Київський національний університет будівництва і архітектури
О. О. Бугрова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

МАТРИЦЯ АДАПТОВАНOSTІ КОМБІНОВАНОГО ФІНАНСУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ ДО СЕРЕДОВИЩА VUCA

In the post-war reconstruction of Ukraine, infrastructure projects will play a key role. An infrastructure project can be defined as a large-scale long-term investment initiative aimed at creating or modernizing infrastructure assets that provide basic services, generate systemic socio-economic effects, and require combined financial risk-adapted implementation mechanisms.

The post-war reconstruction of Ukraine will take place in conditions of high volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Volatility creates sudden short-term fluctuations in the dynamics of income and expenses, while uncertainty "erodes" the long-term predictability of cash flows. Complexity leads to an increase in indirect financial costs due to management and coordination problems, and ambiguity limits confidence in the correctness of investment decisions made. Therefore, the dimensions of the VUCA environment are triggers of financial risks of infrastructure projects.

The financing model for an infrastructure project must be adapted to modern conditions. Project finance is a financing method based on cash flows generated by the project itself. Blended finance combines public (state) funds with private funds to achieve socially beneficial goals. Sustainable finance is an investment concept that takes into account environmental, social and governance (ESG) criteria, ensuring long-term sustainability. It can be said that these are three different but interrelated concepts that describe different aspects of financing, from the mechanism (project) to the mission (sustainable) and the combination of sources (blended).

The purpose of the article is to propose a conceptual framework that combines three approaches — (1) project-based, (2) blended, and (3) sustainable financing of infrastructure projects in the context of their integrated application to increase adaptability to the impacts (risk triggers) of the VUCA environment.

The proposed analytical and conceptual matrix allows for a systematic argumentation and visualization of the feasibility of combined financing of infrastructure projects in the context of post-war modernization of the economy (according to four risk triggers in a turbulent economic environment). This is the scientific novelty of this study. The practical significance of the proposed matrix is that a structured justification of the "project-blended-sustainable financing" model will contribute to the successful attraction of investment funds for the implementation of infrastructure projects for the post-war reconstruction of Ukraine. Further research on this topic should be conducted in the context of impact investing.

В умовах післявоєнної відбудови України інфраструктурні проекти відіграватимуть ключову роль. Інфраструктурний проєкт можна визначити як великомасштабну довгострокову інвестиційну ініціативу, спрямовану на створення або модернізацію інфраструктурних активів, що забезпечують надання базових послуг, формують системні соціально-економічні ефекти та потребують комбінованих фінансових ризик-адаптованих механізмів реалізації.

Післявоєнна відбудова України відбуватиметься в умовах високої мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA). Мінливість створює раптові короткострокові коливання в динаміці доходів та витрат, тоді як невизначеність "розмиває" довгострокову прогнозованість грошових потоків. Складність призводить до зростання непрямих фінансових витрат через управлінські та координаційні проблеми, а неоднозначність обмежує впевненість у правильності інвестиційних рішень, що приймаються. Отже, виміри VUCA-середовища є тригерами фінансових ризиків інфраструктурних проєктів.

Модель фінансування інфраструктурного проєкту має бути пристосованою до сучасних умов. Проєктне фінансування — це спосіб фінансування на основі грошових потоків, отримуваних від самого проєкту. Змішане фінансування поєднує публічні (державні) кошти з приватними для досягнення суспільно корисних цілей. Стале фінансування — це концепція інвестицій, яка враховує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії, забезпечуючи довгострокову стійкість. Можна сказати, що це три різні, але взаємопов'язані концепції, що описують різні аспекти фінансування, від механізму (проєктне) до місії (стале) та поєднання джерел (змішане).

Мета статті — запропонувати концептуальну рамку, яка комбінує три підходи — (1) проєктне, (2) змішане та (3) стале фінансування інфраструктурних проєктів у контексті їх інтегрованого застосування для підвищення адаптованості до впливів (тригерів ризиків) VUCA-середовища.

Пропонована аналітико-концептуальна матриця дозволяє систематизовано аргументувати та візуалізувати доцільність комбінованого фінансування інфраструктурних проєктів в умовах післявоєнної модернізації економіки (за чотирма тригерами ризиків у турбулентному економічному середовищі). У цьому і полягає наукова новизна даного дослідження. Практична значимість пропонованої матриці полягає у тому, що структуроване обґрунтування моделі "проєктне-змішане-стале фінансування" сприятиме успішному залученню інвестиційних коштів на реалізацію інфраструктурних проєктів післявоєнної відбудови України. Подальші дослідження за цією темою доцільно провести в контексті імпакт-інвестування.

Key words: variability, uncertainty, complexity, ambiguity, project finance, blended finance, sustainable finance.

Ключові слова: мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність, проєктне фінансування, змішане фінансування, стале фінансування.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

In a general sense, infrastructure encompasses the set of basic physical, organizational and institutional

structures and facilities necessary for the functioning of the economy and society. Infrastructure includes transport networks, energy systems, water supply and wastewater facilities, telecommunications, and other structures that significantly affect the quality of life, productivity and long-

Table 1. Impact of VUCA environment on risks and financial results of infrastructure projects

<i>Characteristics of VUCA</i>	<i>Key impacts on project risks</i>	<i>Key influences on the financial aspects of infrastructure projects</i>
Variability	The high frequency and amplitude of changes in macroeconomic indicators (inflation, exchange rates, interest rates, energy prices), and the cost of construction resources increase the risks of exceeding the project budget and reducing profits.	Increasing capital and operating costs; worsening net present value (NPV); decreasing internal rate of return (IRR); instability of debt coverage ratios; increasing cost of financing due to increased risk premiums.
Uncertainty	Limited predictability leads to possible errors in cash flow forecasting, increasing risks of demand for the product or service of an infrastructure project.	Decreased reliability of cash flow forecasts; expansion of the range of possible NPV and IRR values; increase in the amounts of guarantees, preferential financing, and state support provided.
Complexity	The interdependence of a large number of system elements, numerous interconnections between subsystems, and multi-level structures increase coordination, contractual, transactional, and management risks.	Increased transaction and structuring costs; extended project preparation phase; reduced financial efficiency; potential dilution of equity returns through complex risk-sharing mechanisms.
Ambiguity	The lack of clear benchmarks, incomplete information on long-term demand and technological development trajectories increases strategic risks. Ambiguity complicates data interpretation and hinders decision-making.	Using conservative financial assumptions, postponing investment decisions, increasing the discount rate.

Source: compiled by the authors.

term economic growth [1]. In modern conditions, digital infrastructure, in particular, large-scale data centers, AI villages, digital hubs, etc., is becoming a strategic framework for innovative development [2]. Studies [3] and [4] demonstrate the positive impact of the development of transport and digital infrastructure on the effectiveness of "green" innovations and sustainable economic growth.

This article is devoted to the general scientific problem of defining and substantiating the concept of financing infrastructure projects that would best meet modern requirements and conditions. In Ukraine, the relevance of research in this area is particularly high, as the post-war modernization of the economy will require the implementation of a large number of infrastructure projects.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Project finance is the process of financing a specific economic unit that is created specifically for a project, where the return on investment is ensured by the flow of funds generated by the project itself [5]. The work [6] analyzes the possibilities of applying different models of project finance in Ukraine, emphasizing the need to adapt international practices to the national institutional environment.

Blended finance is increasingly seen as a key mechanism for financing infrastructure projects in conditions characterized by high risk and significant development needs. This approach is defined as the

strategic use of concessional public or philanthropic capital to mobilize additional commercial private investment in projects [7; 8]. The defining feature of blended finance is not the amount of government support, but its catalytic role in improving the risk-return ratio of projects that would otherwise not be attractive to private investors.

Sustainable finance is defined as finance that supports economic growth while reducing negative environmental impacts and taking into account social and governance aspects [9].

Decision-making in the field of investment and lending for infrastructure projects is influenced by external financial and economic conditions. The acronym VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) is a characteristic of the state of the modern world. Volatility (V) in the general sense here means rapid and unexpected changes with an unclear duration of such fluctuations; uncertainty (U) — the unknown of what will happen in the future; complexity (C) — the interaction of too many interconnected parts at different levels; ambiguity (A) — the presence of many different perspectives and points of view, confusion of cause-and-effect relationships [10].

To date, no peer-reviewed academic articles have been identified that simultaneously integrate project, blended and sustainable finance on the one hand, and use VUCA as an explicit analytical or conceptual framework on the other. Therefore, it can be said that this research niche is currently largely unfilled.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S GOALS (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to propose a conceptual framework that combines three approaches — (1) project, (2) blended and (3) sustainable financing of infrastructure projects in the context of their integrated application to increase adaptability to the impacts (risk triggers) of the VUCA environment.

This goal determines the following research objectives:

- to characterize the impact of the VUCA environment on the risks and financial results of infrastructure projects;
- to develop a conceptual matrix of drivers of project adaptation from combined financing to the risk triggers of the VUCA environment;
- to determine the role of each element of the matrix and emphasize its synergistic effect.

THE PAPER MAIN BODY

In the course of this study, the following methods were used: systematization and classification of information, abstraction and grouping (in particular, to describe the modern environment of risk triggers — VUCA, in the context of the topic of the article), structural-functional method, scientific abstraction, induction and deduction,

graphical (the last of the listed methods is for visual presentation of results).

Table 1 shows the impact of VUCA environment triggers on the risks and financial results of infrastructure projects.

The information presented in Table 1 indicates the following. The general meaning of each of the VUCA dimensions, which is presented in the section "Analysis of Research and Publications", in the context of finance is transformed into the corresponding impacts on the risks and financial results of infrastructure projects. Therefore, the VUCA dimensions (variability, uncertainty, complexity and ambiguity) are, among other things, triggers of financial risks of infrastructure projects. The question is how the studied financing concepts (project, blended and sustainable) and their combination adapt projects to VUCA conditions. The above definitions of the three financing concepts allow to make the following generalization. Project financing is a method of financing based on cash flows received from the project itself. Mixed financing combines public (state) funds with private ones to achieve socially beneficial goals. Sustainable financing is an investment concept that takes into account environmental, social and governance (ESG) criteria, ensuring long-term sustainability. It can be said that these are three different but interrelated concepts, which, among other things, can

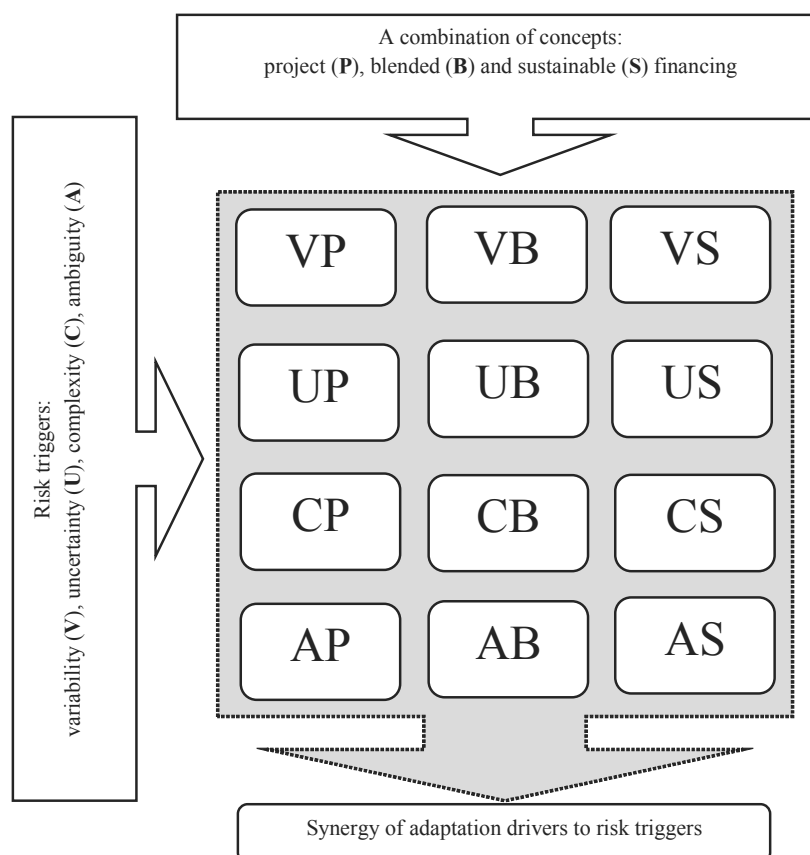


Fig. 1. Matrix of drivers of combined finance for adaptation to risk triggers of the VUCA environment

Note: VP, VB, VS — shock absorbers (adaptation drivers to) variability from the elements "project finance", "blended financing" and "sustainable financing" respectively; UP, UB, US — shock absorbers of uncertainty from the elements "project finance", "blended financing" and "sustainable financing" respectively; CP, CB, CS — shock absorbers of complexity from the elements "project finance", "blended financing" and "sustainable financing" respectively; AP, AB, AS — shock absorbers of ambiguity from the elements "project finance", "blended financing" and "sustainable financing" respectively (the content of each of the drivers is disclosed in the text of the article).

Source: formed by the authors.

be recognized as dimensions of the space of proactive adaptation to the risk environment of financing in the coordinates of (X) mechanism (project), (Y) mission (sustainable) and (Z) array of sources (mixed).

Combined financing integrates project, blended and sustainable financing into a unified concept that creates a positive synergistic effect.

The matrix of key drivers of combined ("project-blended-sustainable" — PBS) financing of an infrastructure project, which serve as factors of preventive adaptation to risk triggers (variability, uncertainty, complexity, ambiguity — VUCA) is shown in Fig. 1.

The matrix of synergistic action of key shock absorbers of combined financing (means of resistance to the effects of risk triggers in the VUCA environment) includes the following elements (Fig. 1):

VP (key means of adaptation to variability from the side of the "project financing" factor) — the use of an EPC contract (Engineering, Procurement, Construction) with the contractor's responsibility for a fixed price and terms, placing a particular risk on the stakeholder who has the greatest influence on it;

VB (key means of adaptation to variability from the side of the "mixed financing" factor) — absorption of variability through state guarantees or first-loss instruments;

VS (key means of adaptation to variability from the side of the "sustainable financing" factor) — natural for this concept, investors' focus on the long full life cycle of the "project-asset" and long-term value, rather than on short-term financial fluctuations, independent external assurance/audit, constant monitoring and measurement;

UP (key means of adapting to uncertainty from the "project finance" factor) — the use of non-recourse or limited-recourse financing, long-term purchase and sale agreements (offtake), hedging instruments and reserve accounts to ensure debt repayment from project revenues;

UB (key means of adapting to uncertainty from the "blended finance" factor) — reducing uncertainty by signaling public commitment and political support: participation of the state or international financial institutions (IFIs);

US (key means of adapting to uncertainty from the "sustainable finance" factor) — scenario analysis, alignment of investments with long-term ESG priorities and public policy goals (climate transition, social development) and relevant preferences;

CP (key means of adapting to complexity from the "project finance" factor) — creation of SPV, application of a clear hierarchy of cash flows (cash-flow waterfall), standardized documentation and separation of project risks from the balance sheets of sponsors;

CB (key means of adapting to complexity from the "mixed finance" factor) — active management of complexity by coordinating heterogeneous participants (public sector, MFIs, private investors) and harmonizing different expectations of risk and return within a single financial structure;

CS (key means of adapting to complexity from the "sustainable finance" factor) — systematic application of best practices of hierarchical structuring of work (WBS), for example [11], development of strategic roadmaps;

AP (key means of adapting to ambiguity from the "project finance" factor) — giving preference to proven technologies and mature business models, structuring of deals;

AB (key means of adapting to ambiguity from the "mixed financing" factor) — absorption of ambiguity through public or concessional capital;

AS (key means of adapting to ambiguity from the "sustainable financing" factor) — clear standards, such as [12; 13], disclosure and public reporting, stakeholder engagement and active feedback.

The above description of the matrix contains precisely the key means of adaptation to risk triggers from each of its elements. Moreover, the means of adaptation are presented in such a way that each of them is given in only one element (this emphasizes a certain specificity of each element). Thus, this description is clearly focused. At the same time, it should be noted that with a less focused (broader) description of the matrix elements, certain means of adaptation to risk triggers would be repeated in several elements. For example, the adaptation means "... at the expense of public or preferential capital" would take place not only in element AB, but also, say, in element VB.

Summarizing the above, we can say that combined (PBS) financing provides an investment infrastructure project with adaptability to risks in a four-dimensional VUCA environment. It should be noted that as a result of the integrated application of three concepts ("project-blended-sustainable" financing), the adaptability of an investment infrastructure project to the challenges of the risk environment increases with a synergistic effect.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

An infrastructure project can be defined as a large-scale long-term investment initiative aimed at creating or modernizing infrastructure assets that provide basic services, generate systemic socio-economic effects, and require combined financial risk-adapted implementation mechanisms.

The post-war reconstruction of Ukraine will take place in conditions of high volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA). Volatility creates sudden short-term fluctuations in the dynamics of revenues and expenses, while uncertainty "erodes" the long-term predictability of cash flows. Complexity leads to an increase in indirect financial costs due to management and coordination problems, and ambiguity limits confidence in the correctness of investment decisions made. Therefore, the dimensions of the VUCA environment are triggers of financial risks of infrastructure projects.

The key result of this work is the creation of a matrix of drivers of combined ("project-mixed-sustainable") financing of an infrastructure project, which are factors of adaptation to risk triggers (variability, uncertainty, complexity, ambiguity — VUCA).

The proposed analytical and conceptual matrix allows for a systematic argumentation of the feasibility of using combined financing of infrastructure projects in the conditions of post-war modernization of the economy (according to four risk triggers in a turbulent economic

environment). This is the scientific novelty of this study. The practical significance of the proposed matrix lies in the fact that a structured justification of the "project-mixed-sustainable financing" model will contribute to the successful attraction of investment funds for the implementation of infrastructure projects for the post-war reconstruction of Ukraine.

Further research on this topic should be conducted in the context of the impact-investment mechanism.

Література:

1. Calderon C., Serven L. Infrastructure, growth, and inequality: An overview. World Bank Policy Research Working Paper. 2014.

2. Бургов О.В., Бургова О.О., Лук'янчук І.О. Інноваційно-технологічні парки як каталізatori розвитку в умовах цифрової економіки. Матеріали LXIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 07 січня 2026 року, м. Гент (Бельгія). С. 128—131. DOI: <https://doi.org/10.52058/64>

3. Ling S., Jin S., Wang H., Zhang Z., Feng Y. Transportation infrastructure upgrading and green development efficiency: Empirical analysis with double machine learning method. Journal of Environmental Management. 2024. Vol. 358. Article 120922. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120922>

4. Strbac S. та ін. Green infrastructure designed through nature-based solutions for sustainable urban development. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2023. Vol. 20 (2). Article 1102. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021102>

5. Лук'янчук І.О., Лук'яненко І.Г. Проектне фінансування у післявоєнній відбудові інфраструктури України. Збірник матеріалів VI всеукраїнської науково-практичної конференції "Формування новітньої парадигми управління публічними та приватними фінансами в Україні". 2025. С. 219—222.

6. Чумаченко, О., Ключин, О. Аналіз моделей проектного фінансування: можливості для України. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. С. 88—98. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-88-98>

7. OECD. Making Blended Finance Work for the Sustainable Development Goals. OECD Publishing. 2018.

8. IFC. The Role of Blended Finance in an Evolving Global Context. International Finance Corporation. 2025.

9. Бойко, Є., Дяченко, Ю., Желізняк, О. Стале фінансування проєктів міського розвитку в Україні. Управління розвитком складних систем. 2025. С. 6—16. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.6-16>

10. Sinha D., Sinha S. Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. Journal of Technology Management for Growing Economies. 2020. Vol. 11, No 1. P. 17—21. DOI: <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>

11. NASA Work Breakdown Structure (WBS) Handbook. National Aeronautics and Space Administration. 2021. 67 p.

12. The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management. GPM Global. Version 3.0. 92 p.

13. ISO. Global standards for trusted goods and services. ISO/TC 322 Sustainable finance. 2022. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc322/home/projects/published/ongoing-1.html>

References:

1. Calderon, C. and Serven, L. (2014), "Infrastructure, growth, and inequality: An overview", World Bank Policy Research Working Paper.

2. Buhrov, O.V., Buhrova, O.O. and Lukyanchuk, I.O. (2026), "Innovative and technological parks as catalysts of development in the digital economy", Proceedings of the LXIV International Scientific and Practical Conference, Ghent, Belgium, pp. 128—131. DOI: <https://doi.org/10.52058/64>

3. Ling, S., Jin, S., Wang, H., Zhang, Z. and Feng, Y. (2024), "Transportation infrastructure upgrading and green development efficiency: Empirical analysis with double machine learning method", Journal of Environmental Management, vol. 358, article 120922. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.120922>

4. Strbac, S. (2023), "Green infrastructure designed through nature-based solutions for sustainable urban development", International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 20 (2), article 1102. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021102>

5. Lukyanchuk, I.O. and Lukyanenko, I.G. (2025), "Project financing in the post-war reconstruction of Ukraine's infrastructure", Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Formation of a New Paradigm of Public and Private Finance Management in Ukraine", pp. 219—222.

6. Chumachenko, O. and Kliuzhyn, O. (2025), "Analysis of project financing models: Opportunities for Ukraine", Scientific Notes of the University "KROK", vol. 79, pp. 88—98. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-88-98>

7. OECD (2018), Making Blended Finance Work for the Sustainable Development Goals, OECD Publishing.

8. IFC (2025), The Role of Blended Finance in an Evolving Global Context, International Finance Corporation.

9. Boiko, Y., Diachenko, Y. and Zhelizniak, O. (2025), "Sustainable finance of urban development projects in Ukraine", Management of Development of Complex Systems, vol. 61, pp. 6—16. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.6-16>

10. Sinha, D. and Sinha, S. (2020), "Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls", Journal of Technology Management for Growing Economies, vol. 11, no. 1, pp. 17—21. DOI: <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>

11. NASA (2021), Work Breakdown Structure (WBS) Handbook, National Aeronautics and Space Administration.

12. GPM Global (2023), The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management, Version 3.0.

13. ISO (2022), "Global standards for trusted goods and services. ISO/TC 322 Sustainable finance", Available at: <https://committee.iso.org/sites/tc322/home/projects/published/ongoing-1.html> (Accessed 25 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

V. Stadnik,

PhD, Associate Professor of the Department of management and marketing,
Odessa National Maritime University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2930-6532>

L. Zadorozhnyi,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,
Odessa National Maritime University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2152-925X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.218

ECONOMIC PRINCIPLES OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF LOGISTICS CENTERS

В. Г. Стаднік,

к. е. н., доцент, доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

Л. Ю. Задорожний,

аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг", Одеський національний морський університет

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

In the context of growing international trade volumes and the increasing complexity of supply chains, logistics centers play a crucial role in ensuring the efficient movement of goods. In fact, these infrastructure facilities are essential components of the logistics system, as they define the set of principles, methods, and tools that ensure the achievement of maximum logistics operation productivity through cost optimization, reduction of delivery times, and enhancement of the competitiveness of business entities. In this regard, the aim of this article is to substantiate the economic foundations and identify directions for improving the efficiency of logistics centers in modern business conditions. The research results indicate that the economic foundations of logistics center operations should be based on a comprehensive approach that combines cost optimization, productivity enhancement, innovation implementation, and strategic activity planning. In modern business conditions, the key directions for improving logistics center efficiency are: rationalization of resources and inventory management; automation and introduction of innovative technologies; optimization of logistics processes and routes; economic planning and cost control; and enhancement of personnel competence and motivation. The study demonstrated that rationalizing resources and managing inventory ensures the optimization of warehouse locations, centralization of material flows, and the implementation of effective accounting and demand forecasting systems. The research also found that automation and the introduction of innovative technologies increase the speed of order processing and the accuracy of logistics operations, while optimization of logistics processes and routes reduces delivery time and improves logistics reliability. Furthermore, the study illustrated that economic planning and cost control ensure improved profitability of logistics center operations, while enhancing personnel competence and motivation, which affects the productivity of the logistics center and the quality of customer service. The overall value of the study lies in demonstrating that implementing the above directions enables logistics centers to adapt to a dynamic market environment, increase operational efficiency, and strengthen their competitive positions in the market.

В умовах зростання обсягів міжнародної торгівлі та суттєвого ускладнення ланцюгів постачання логістичні центри відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного руху вантажів. Ці інфраструктурні об'єкти фактично формують сукупність принципів, методів та інструментів, що сприяють досягненню максимальної продуктивності логістичних операцій шляхом оптимізації витрат, скорочення термінів доставки та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Метою статті є обґрунтування економічних засад та визначення напрямів підвищення ефективності функціонування логістичних центрів у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що економічні засади функціонування логістичних центрів мають базуватися на комплексному підході, який поєднує оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, впровадження інновацій та стратегічне планування діяльності. У сучасних умовах господарювання ключовими напрямками підвищення ефективності логістичних центрів є: раціоналізація ресурсів та управління запасами; автоматизація та впровадження інноваційних технологій; оптимізація логістичних процесів і маршрутів; економічне планування та контроль витрат; підвищення компетенції персоналу та мотивації. Так, дослідження показало, що раціоналізація ресурсів та управління запасами забезпечує оптимізацію розташування складів, централізацію матеріальних потоків, впровадження ефективних систем обліку та прогнозування попиту. Дослідження встановило, що автоматизація та впровадження інноваційних технологій підвищує швидкість обробки замовлень і точність виконання логістичних операцій, а оптимізація логістичних процесів і маршрутів скорочує час доставляння та підвищує надійність логістики. За змістом дослідження проілюстровано, що економічне планування та контроль витрат забезпечує підвищення рентабельності діяльності логістичних центрів, а підвищення компетенції персоналу та його мотивації впливає на продуктивність логістичного центру та якість обслуговування клієнтів. Загальна цінність дослідження полягає у доведеності того факту, що реалізація виділених вище напрямів дозволяє логістичним центрам адаптуватися до динамічного ринкового середовища, підвищувати ефективність операцій та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Key words: logistics centers; supply chains; cargo movement; economic planning; cost control; resource rationalization; inventory management.

Ключові слова: логістичні центри; ланцюги постачання; рух вантажів; економічне планування; контроль витрат; раціоналізація ресурсів; управління запасами.

PROBLEM STATEMENT

In the context of growing international trade volumes and the increasing complexity of supply chains, logistics centers play a crucial role in ensuring the efficient movement of various types of cargo. In fact, these infrastructure facilities are essential components of the logistics system, as they define the set of principles, methods, and tools that ensure the achievement of maximum logistics operation productivity through cost optimization, reduction of delivery times, and enhancement of the competitiveness of business entities. Accordingly, there is a growing need for an in-depth study of the economic foundations for improving the efficiency of logistics center operations.

Modern business conditions are characterized by the high dynamism of market processes, rising resource costs, and intensified competitive pressure, which require logistics centers to adopt innovative management approaches and optimize internal processes. The level of economic planning determines the effectiveness of their operations, the rational use of resources, the imple-

mentation of advanced information and transportation technologies, as well as their ability to adapt to changing external conditions.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Numerous scientific studies in the field of logistics have been identified, among which the works of Papinko A., Kudinov V.V. and Kolodiy Kh. [4], Shekarabi S., Kiani Mavi R., Makau F. [7], Bottani E., and Caselli G. [2] are particularly valuable, as they systematically address issues related to the organization of logistics processes, supply chain optimization, and the functioning of logistics centers. At the same time, the issue of developing economic mechanisms to improve the efficiency of logistics center operations requires further research, especially considering national specifics, market characteristics, and contemporary challenges of the global economy, such as logistics digitalization, fluctuations in energy prices, and instability in international supply chains.

Table 1. Common problems in the functioning of logistics centers in Ukraine

Problems in the functioning of logistics centers	Description of Problems in the functioning of logistics centers	Specific examples of problems in the functioning of logistics centers
High operational and transportation costs	A significant portion of logistics center costs is allocated to transportation, energy, and warehouse maintenance.	Transportation of goods from regional warehouses to major cities is often carried out via non-optimal routes due to the lack of integrated planning systems, increasing fuel and driver costs.
Insufficient automation and low level of information system integration	Many logistics centers rely on manual processes, which increase processing time and the likelihood of errors.	Sorting and order picking in warehouses are performed manually, which extends processing time by 30–40% compared to automated systems.
Ineffective inventory management	The lack of accurate demand forecasting and centralized accounting leads to either excess or insufficient inventory.	In warehouses in the Kyiv region, goods that remain unsold for long periods often accumulate, while demand in Lviv is not met in a timely manner.
Delays in supply chains	Logistics centers face transport downtime, customs queues, and delays in the supply of raw materials.	The supply of imported goods through Odesa seaports may be delayed by 5–7 days due to uncoordinated delivery schedules and warehouse congestion.
Unstable demand and fluctuations in market prices	Rapid market changes and seasonal fluctuations create planning difficulties and increase the risk of financial losses.	During peak electronics sales periods (Black Friday, New Year holidays), inventory shortages and delivery delays often occur.

Source: developed based on [1; 3; 7–8].

This underscores the relevance of conducting research aimed at developing practically applicable economic approaches and strategies for enhancing the efficiency of logistics centers in Ukraine.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article aims to substantiate the economic foundations and identify directions for improving the efficiency of logistics center operations under modern business conditions..

THE PAPER MAIN BODY

According to various business databases, Ukraine has more than 93,900 entities related to transport and logistics (including warehouses, transportation, and logistics services), of which over 42,090 are logistics centers located across all regions of the country. It should be noted that more than 50% of logistics centers in Kyiv, Lviv, Odesa, and other regions face numerous challenges. Specifically, 12–15% of centers experience instability in operational and transportation costs, 25% suffer from insufficient automation and low levels of information system integration, 30% face ineffective inventory management, and 8% encounter delays in supply chains, unstable demand, and fluctuations in market prices (see Table 1).

Furthermore, in 70% of cases, logistics centers report personnel-related issues, caused both by a shortage of qualified staff and by insufficient employee motivation and

slow adaptation to economic and technological changes [7–8]. These factors (see Table 2) significantly limit the efficiency of logistics center operations, as it is the employees who ensure the timely sorting, processing, and dispatch of goods, as well as maintain the coordination of operational processes and a high level of logistics service.

Given the critical importance of logistics centers in ensuring the efficient movement of various types of cargo — in particular their ability to maintain uninterrupted supply chains, reduce delivery times and transportation costs, and influence the competitiveness of enterprises engaged in manufacturing, distribution, and retail — we agree with the view of Hosseini, Shekarabi S., Kiani Mavi R., and Romero Macau F. [7] that it is currently essential to define the economic foundations for improving the efficiency of logistics center operations. This should be based on the principles of rational resource use, business process optimization, and maximization of the economic effect from the activities of such infrastructure facilities.

The application of these principles is implemented through the efficient use of material, financial, and labor resources, which allows for the reduction of logistics costs, avoidance of excess inventory, and shortening of delivery times to the end consumer. Lyulchak Z.S. and Danylytsiv O.I. [6] demonstrate that centralizing goods storage in a strategically located logistics center enables simultaneous service to multiple regions, thereby reducing transportation costs and the need for large inventories at regional warehouses.

Table 2. Personnel-related problems in logistics center operations in Ukraine

Problems in the functioning of logistics centers	Description of Problems in the functioning of logistics centers	Specific examples of problems in the functioning of logistics centers
Shortage of qualified personnel	The insufficient number of warehouse operators, drivers, and logistics specialists limits productivity and the speed of cargo handling.	The shortage of experienced drivers leads to delivery delays between regional warehouses and major cities.
Insufficient employee motivation	The absence of incentive and motivation systems reduces work efficiency and increases staff turnover.	Warehouse employees are often not sufficiently motivated to adhere to cargo handling time standards, which increases the average order processing time by 20–30%.
Slow adaptation to economic and technological changes	Warehouse and logistics center employees do not always quickly master new IT systems, automated equipment, and new business processes.	Implementing a WMS (Warehouse Management System) in a warehouse requires 3–4 months of staff training, during which operational efficiency initially decreases.

Source: developed based on [1–2; 4; 7–8].

The economic justification of management decisions facilitates implementing innovative technologies and automating sorting, packing, and cargo transportation processes. Bottani E. and Caselli G. [2] note that the use of automated sorting lines and robotic warehouses enables processing twice as many orders within the same time frame while simultaneously reducing errors and personnel costs.

Furthermore, Papinko A., Kudinov V.V., and Kolodiy Kh. [4] emphasize that applying modern planning and control methods, including integrated WMS systems and GPS-based transport monitoring, ensures cost transparency, efficient resource allocation, and forecasting of potential delays, increasing the productivity of the logistics center and the overall economic efficiency of its operations.

Thus, the economic foundations of logistics center operations should be based on a comprehensive approach that combines cost optimization, productivity enhancement, innovation implementation, and strategic activity planning. In this context, the key directions for improving the efficiency of logistics centers under modern business conditions can be identified as follows [1; 4–5]: (1) rationalization of resources and inventory management; (2) automation and implementation of innovative technologies; (3) optimization of logistics processes and routes; (4) economic planning and cost control; and (5) enhancement of personnel competence and motivation. The implementation of these directions enables logistics centers to adapt to a dynamic market environment, improve operational efficiency, and strengthen their competitive positions in the market, which is confirmed by analytical research findings (see Figure 1).

Thus, rationalization of resources and inventory management is a key direction for improving the efficiency of logistics center operations, given its impact on optimizing warehouse locations in order to reduce transportation costs and delivery times, as well as on the

centralization of material flows, which enables more efficient use of available resources and helps avoid inventory duplication across different regions [1; 6]. For example, when ATB-Market consolidated several of its regional warehouses into a central logistics center in the Kyiv region, the company was able to reduce transportation costs for deliveries to western and southern regions by 20% and decrease excess inventory by 15%, while simultaneously increasing order processing speed. In practice, within this direction, the implementation of any measures that reduce logistics costs, accelerate order processing, and rationalize the use of warehousing and transportation resources is of particular importance.

Automation and the implementation of innovative technologies constitute an important direction for improving the efficiency of logistics center operations, as they generate optimization effects through the use of robotic sorting systems, automated warehousing complexes, and advanced IT solutions for managing transportation and warehousing processes [2; 6]. For example, at the Denka Logistics logistics center (Kyiv), an automated sorting and warehouse management system was implemented, which made it possible to reduce order processing time by 30% and decrease picking errors by 40%.

In practice, the use of such systems and solutions significantly increases order processing speed, reduces the likelihood of errors during picking and shipment, and optimizes the use of labor and material resources [4; 6]. Within this direction, the implementation of measures that enhance the productivity of logistics operations, improve customer service quality, and increase the overall efficiency of logistics center activities is of particular importance.

Optimization of logistics processes and routes is an important direction for improving the efficiency of logistics center operations due to its effect on delivery times and the reliability of logistics operations. These

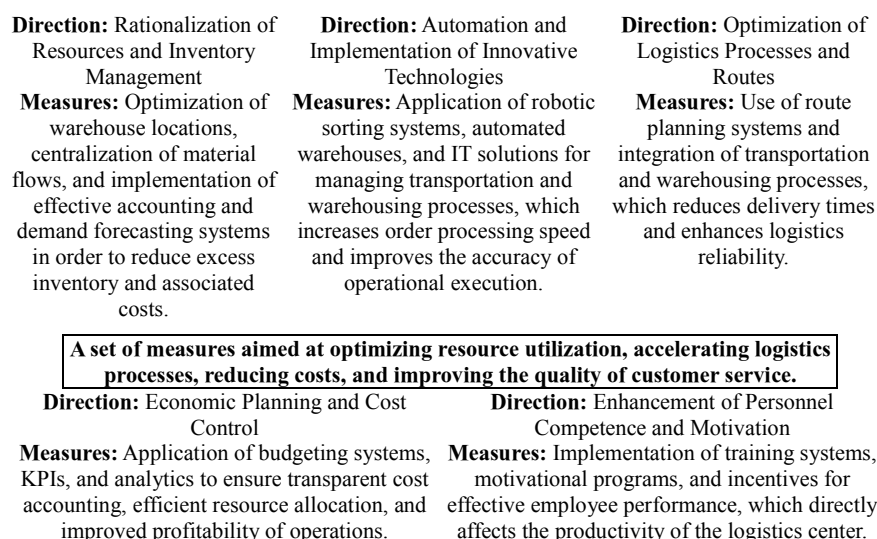


Figure 1. Directions for improving the efficiency of logistics center operations under modern business conditions

Source: developed based on [1—2; 4—5].

effects are achieved through the use of modern route planning and optimization systems, which take into account transportation costs, road congestion, time constraints, and order specifications [1; 5].

For example, the Ukrainian retailer Fozzy Group implemented a dynamic route planning system for deliveries to its own networks (Silpo, Fora, Le Silpo, THRASH!, Fozzy), which enabled a 25% reduction in average delivery time in the Kyiv and Lviv regions and a 15% decrease in fuel costs. An important factor in achieving these effects is also the integration of transportation and warehousing processes, in particular, planning delivery routes based on the actual readiness of orders in the warehouse.

In practice, within this direction, the implementation of measures that reduce vehicle downtime, improve on-time delivery, and enhance the reliability of the logistics system is of particular importance [3—4].

Economic planning and cost control is an important direction for improving the efficiency of logistics center operations due to its optimizing effect on the use of financial resources [5—6]. These effects are achieved through the application of budgeting systems integrated with Key Performance Indicator (KPI) dashboards and analytical tools, which provide calculation of logistics costs per unit of cargo handled (e.g., per order, pallet space, or ton of product [1]).

For example, the experience of Metro in Ukraine demonstrates that analyzing costs per order allows the identification of inefficient operations related to excessive picking time, employee downtime, or irrational use of warehouse equipment. Similarly, evaluating transportation costs per trip or per unit of cargo transported enables a justified review of routes, delivery schedules, or fleet structure.

In practice, within this direction, measures are implemented that ensure a justified allocation of financial resources among logistics operations, timely identification of inefficient expenditures, and management decision-making aimed at improving financial performance and the economic stability of logistics centers [1; 4; 6].

Enhancement of personnel competence and motivation

is an important direction for improving the efficiency of logistics center operations, as work productivity largely depends on employee qualifications and engagement [1]. According to the experience of Denka Logistics logistics center, implementing this direction includes practical training programs, such as workshops on operating automated conveyor and sorting systems, training in WMS systems, and exercises for rapid order fulfillment of large shipments. This enables personnel to master modern technologies and effectively utilize automated equipment in everyday operations.

Furthermore, the implementation of motivational programs and incentive systems, including performance-based bonuses, KPIs, and corporate development programs, increases employee engagement and promotes more effective execution of operations. As a result, these measures contribute to higher logistics center productivity, reduced order processing times, and improved overall economic efficiency of its operations [1—2].

Enhancement of personnel competence and motivation is an important direction for improving the efficiency of logistics center operations, as work productivity largely depends on employee qualifications and engagement. For example, at DSV Logistics in Ukraine, regular training sessions on automated sorting systems and warehouse software enable employees to quickly master new technologies. FM Logistics Ukraine organizes internal internships and training programs to enhance the skills of warehouse operators, while Raben has implemented a KPI— and performance-based bonus system, which increased employee engagement and reduced order processing times [1; 3].

In practice, the implementation of these measures results in faster order processing, higher operational accuracy, and improved overall economic efficiency of the logistics center.

CONCLUSIONS

The research results indicate that the economic foundations of logistics center operations should be based on a comprehensive approach that combines cost

optimization, productivity enhancement, innovation implementation, and strategic activity planning. Under modern business conditions, the key directions for improving the efficiency of logistics centers are: rationalization of resources and inventory management; automation and implementation of innovative technologies; optimization of logistics processes and routes; economic planning and cost control; and enhancement of personnel competence and motivation.

The study showed that rationalization of resources and inventory management ensures the optimization of warehouse locations, centralization of material flows, and the implementation of effective accounting and demand forecasting systems.

The study found that automation and the implementation of innovative technologies increase order processing speed and the accuracy of logistics operations, while the optimization of logistics processes and routes (when implemented through the use of route planning systems and integration of transportation and warehousing processes) reduces delivery times and enhances logistics reliability.

Furthermore, the study demonstrated that economic planning and cost control (through budgeting systems, KPIs, and analytics) ensure increased profitability of logistics center operations, while the enhancement of personnel competence and motivation (through training programs, workshops, incentive systems, and performance-based employee rewards) positively affects logistics center productivity and the quality of customer service.

The overall value of the study lies in demonstrating that the implementation of the aforementioned directions enables logistics centers to adapt to a dynamic market environment, improve operational efficiency, and strengthen their competitive positions in the market.

Література:

1. Аулін В. В., Митник М. М., Ляшук О. Л., Гевко І. Б., Цьонь О. П., Лисенко С. В., Гудь В. З., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Бабій М. В. Формування та функціонування логістичних центрів в регіональних транспортно-логістичних системах України: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. 393 с

2. Bottani E., Casella G. Discrete-event simulation in logistics and supply chain management: a scientometric perspective. *Production & Manufacturing Research*. 2024. № 12 (1). <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2415038>

3. Gurzhii N., Gurman O., Leskova S., Tyagunova Z., Lubetska M. Analysis of the modern personnel management system under the influence of digitalization of business processes: Experience of international companies, Ukrainian realities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 1 (42). pp. 484—492.

4. Папінко А., Кудінов В. В. та Колодій Х. Економічна ефективність стратегій оптимізації логістичних процесів. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 164—178.

5. Karabacak E., Kutlu H. A. Evaluating the Efficiencies of Logistics Centers with Fuzzy Logic: The Case of Turkey.

Sustainability. 2024. № 16 (1), 438. <https://doi.org/10.3390/su16010438>

6. Люльчак З. С., Данильців О. І. Логістичні центри в Україні — наявний стан та проблеми створення. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 603—608.

7. Hosseini Shekarabi S., Kiani Mavi R., Romero Macau F. Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Glob J Flex Syst Manag*. 2025. № 26. P. 681—735.

8. Hurman O., Kostenko D., Runcheva N., Bocharova N., and Khytrova O. Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times, *Amazonia Investiga*. 2023. № 12 (65). P. 246—255.

References:

1. Aulin, V. V., Mytnyk, M. M., Lyashuk, O. L., Hevko, I. B., Tsyon, O. P., Lysenko, S. V., Gud, V. Z., Hryniv, A. V., Holub, D. V., and Babiy, M. V. (2024), *Formuvannya ta funktsionuvannya lohystychnykh tsentriv v rehional'nykh transportno-lohystychnykh systemakh Ukrainy* [Formation and functioning of logistics centers in regional transport and logistics systems of Ukraine]. FOP Palyanytsya V. A. Ternopil, Ukraine.

2. Bottani, E., and Casella, G. (2024), "Discrete-event simulation in logistics and supply chain management: a scientometric perspective", *Production & Manufacturing Research*, vol. 12 (1). <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2415038>

3. Gurzhii, N., Gurman, O., Leskova, S., Tyagunova, Z., and Lubetska, M. (2022), "Analysis of the modern personnel management system under the influence of digitalization of business processes: Experience of international companies, Ukrainian realities", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1(42), pp. 484—492.

4. Papinko, A., Kudinov, V.V. and Kolodiy, Kh. (2025), "Economic efficiency of strategies for optimizing logistics processes", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 11. pp. 164—178.

5. Karabacak, E., and Kutlu, H.A. (2024), "Evaluating the Efficiencies of Logistics Centers with Fuzzy Logic: The Case of Turkey", *Sustainability*, vol. 16(1). <https://doi.org/10.3390/su16010438>

6. Lyulchak, Z.S., and Danyltsev, O.I. (2014), "Logistics centers in Ukraine — current state and problems of creation", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 603—608.

7. Hosseini, Shekarabi S., Kiani, Mavi R., and Romero, Macau F. (2025), "Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions", *Glob J Flex Syst Manag*, vol. 26, pp. 681—735.

8. Hurman, O., Kostenko, D., Runcheva, N., Bocharova, N., and Khytrova, O. (2023), "Corporate management in the economic sphere under martial law: a response to the challenges of the times", *Amazonia Investiga*, vol. 12 (65), pp. 246—255.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Процеженовано / Revised: 12.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

О. О. Височан,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4160-1323>
Р. О. Маринцевський,
магістрант кафедри обліку та аналізу,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5588-8620>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.224

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ З ОБЛІКУ У НЕБЮДЖЕТНИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ КООПЕРАТИВИ ТА ОСББ

O. Vysochan,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
R. Maryntsevskyi,
Master's student of the Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

ANALYSIS OF SCIENTIFIC RESEARCH ON ACCOUNTING IN NON-BUDGETARY
NON-PROFIT ORGANIZATIONS: AGRICULTURAL COOPERATIVES
AND ASSOCIATIONS OF CO-OWNERS OF APARTMENT
BUILDINGS

У статті узагальнено наукові дослідження, спрямовані на розв'язання організаційно-методичних проблем у сфері обліку у небюджетних неприбуткових організаціях. Встановлено наукові пріоритети у роботах вітчизняних дослідників щодо обліку у сільськогосподарських кооперативах (виробничого та обслуговуючого характеру), а також визначено наукові пріоритети у дослідженнях щодо обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. Досліджено потенційну наявність прямої кореляційної залежності між зростанням кількості офіційно зареєстрованих в Україні сільськогосподарських кооперативів та ОСББ і зацікавленістю вітчизняної наукової спільноти у розв'язанні проблем облікового характеру у небюджетних неприбуткових організаціях. Підкреслено актуальність теми, її значення для розвитку сучасної економічної науки та практики, а також окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі вдосконалення методики обліку й управління у сільськогосподарських кооперативах та ОСББ.

The article summarises the results of scientific research aimed at addressing organisational and methodological issues in the accounting of non-budgetary non-profit organisations. Scientific priorities have been established in the works of domestic researchers concerning accounting in production and service agricultural cooperatives, as well as in associations of co-owners of apartment buildings (condominium associations). Research topics in the field of the cooperative movement have proved to

be limited and focused mainly on two areas: taxation of activities and methods of accounting for specific items, taking into account the particularities of production and service cooperatives. At the same time, there is an imbalance towards methodological issues, which reduces attention to the organisational component of the accounting system, management accounting, reporting, and digitisation. The topic of accounting in associations of co-owners of apartment buildings (condominium associations) has been among the most popular in domestic scholarly works on the third sector of the economy over the past decades. This is driven by the development of condominium associations as a progressive form of housing management, the need to improve the quality of public utilities, and the efficiency of financial transactions in the housing and communal services sector under conditions of decentralisation. The principal scientific interests cover income and expenditure, the possibility of generating revenues from entrepreneurial activities (particularly the rental of premises), shared financing of repair and construction works, settlements with residents, targeted financing, and the creation of funds. The absence of a standardised methodology for accounting in condominium associations complicates the assessment of their effectiveness, which becomes especially relevant in the context of the destruction of the housing stock, interruptions in resource supply, problems of non-payment, and the need for infrastructure modernisation. A potential correlation has been identified between the dynamics of development of these organisations and the academic community's interest in addressing accounting issues. Publication activity remains low due to negative social phenomena of recent years (the Russian-Ukrainian war, the COVID-19 pandemic). In particular, there is a shortage of scholarly works covering issues of accountability, automation of the accounting cycle, and process unification.

Ключові слова: небюджетні неприбуткові організації, бухгалтерський облік, сільськогосподарські кооперативи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків.

Keywords: non-budgetary non-profit organizations, accounting, agricultural cooperatives, associations of co-owners of apartment buildings (condominium associations).

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

Небюджетні неприбуткові організації є потужним, хоч і не завжди безпечним, засобом підвищення ефективності реалізації державою соціальної функції, шляхом децентралізації та перерозподілу окремих функцій бюджетних установ через імплементацію останніх у сферу відповідальності суб'єктів третього сектору економіки. Їх діяльність характеризується різноманітністю та мультигалузевістю (від забезпечення інтересів суб'єктів агропромислового комплексу — сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, фінансового сектору — недержавні пенсійні фонди, житлово-комунального господарства — об'єднання співвласників багатоквартирних будинків і до вирішення окремих проблем незахищених верств населення — благодійні фонди), адже Податковим кодексом України передбачені 17 груп небюджетних неприбуткових організацій (далі — ННО). Все це ускладнює уніфікацію і стандартизацію облікових процедур в неприбутковому секторі економіки, водночас роблячи проблемним неадаптоване використання наявних нормативних положень.

Автори [1, с. 13] у своєму дослідженні наголошують, що проблематика бухгалтерського обліку та підзвітності в неурядових організаціях різниться залежно від контексту та мети їхньої діяльності. Погоджуючись із цією тезою, вважаємо за потрібне уточнити, що

для небюджетних неприбуткових організацій України облікові питання слід досліджувати у контексті війни та зважаючи на субсекторальну належність ННО. Врахування дихотомічного характеру облікових процесів у небюджетних неприбуткових організаціях, які балансують між вимогами донорів та регуляторних органів і потребами бенефіціарів, також є важливим.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові інтереси вітчизняних дослідників з порушваної у статті проблематики поширюються на такі критичні питання (з врахуванням секторального зрізу):

— щодо обліку у сільськогосподарських кооперативах: Даниляк І.М. [2] досліджує шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення обліку та оподаткування; Ющенко Т.П. [3] акцентує увагу на формуванні та розподілі пайового капіталу; дослідження Скрипника С.В. [4] охоплюють питання оподаткування у різних типах кооперативів; Шинкаренко М.С. [5; 6] присвятив своє дослідження питанню їх послуг як об'єкту бухгалтерського обліку та контролю; інтереси Цегельник Н.І. [7] поширюються на широкий спектр питань щодо обліку розрахунків, облікової політики та зарубіжного досвіду обліку у СОК; Яременко М.І. [8] представляє власний погляд на проблематику обліку і контролю власності у сільськогосподарських виробничих кооперативах; Собченко А.М. [9] фокусується на методології обліку пайового капіталу; Потриваєва Н.В. [10]

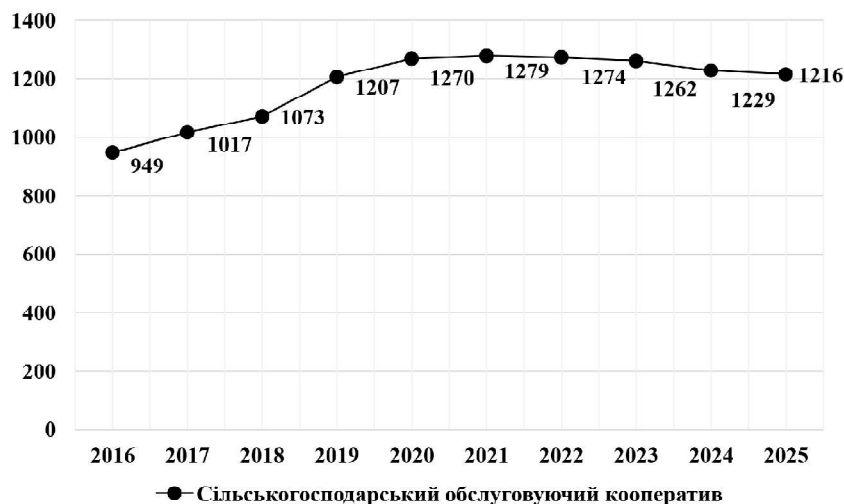


Рис. 1. Динаміка кількості зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні у 2015–2024 рр.

Джерело: візуалізовано авторами на основі даних [20; 21].

досліджує облікові аспекти формування майна та розподілу доходів з врахуванням специфіки аграрного виробництва; дослідження Мазур Н.А. [11] охоплюють особливості відображення в обліку кооперативів різних об'єктів (цільового фінансування, доходів, витрат тощо); Мороз Ю.Ю та Цаль-Цалко Ю.С. [12] звертають особливу увагу на облік фінансових результатів, в той час як Масін В.М. та Масіна Л.О. [13] — бюджетного цільового фінансування;

— щодо обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків: Шейгус М.І. та Шевчук С.В. [14] досліджують обліковий процес з точки зору ефективності використання спільного майна; Дьордяй В.П. та Шуліко А.О. [15], серед іншого, акцентують увагу на формуванні кошторису ОСББ; Брік С.В. [16] вносить суттєвий вклад у наукові розвідки щодо загальних питань організації обліку і аудиту в ОСББ; Троц І.В. [17] порушує проблематику ведення обліку та складання звітності у цьому секторі ННО; Овсій О.Д. [18] зачіпає актуальні питання дольового фінансування робіт у житлово-комунальному господарстві; особливості застосування національних стандартів у практиці обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків найбільш ґрунтовно досліджені у статті Гури Н.О. [19].

У представленій статті спробуємо структурувати та здійснити базовий якісний метааналіз наведених публікацій з точки зору їх відповідності сучасним потреб динамічного розвитку небюджетних неприбуткових організацій в Україні.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення наукових досліджень, спрямованих на розв'язання організаційно-методичних проблем у сфері обліку у небюджетних неприбуткових організаціях. Завданнями є:

— встановити наукові пріоритети у роботах вітчизняних дослідників щодо обліку у сільськогосподарських кооперативах (виробничого та обслуговуючого характеру);

— встановити наукові пріоритети у роботах вітчизняних дослідників щодо обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків;

— дослідити потенційну наявність прямої кореляційної залежності між зростанням кількості офіційно зареєстрованих в Україні сільськогосподарських кооперативів та ОСББ і зацікавленістю вітчизняної наукової спільноти у розв'язанні проблем облікового характеру останніх.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Облік у сільськогосподарських виробничих та обслуговуючих кооперативах. Пріоритетність розвитку сільськогосподарської кооперації у сучасній державній агрополітиці вимагає модернізації існуючої її моделі, зокрема й в аспекті ведення фінансового, управлінського обліку та оподаткування. Разом з тим, статистика демонструє поступове зниження кількості сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів впродовж останніх 4 років (рис. 1), що, в першу чергу пов'язано із війною в Україні.

Позитивна тенденція до зростання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів впродовж 2016–2020 рр. поєднувалася із стабільною зацікавленістю вчених у дослідженні облікового процесу, що відбувається у суб'єктів цього сектору ННО.

Значний науковий інтерес до проблематики обліку в сільськогосподарських виробничих та обслуговуючих кооперативах пояснюється, серед іншого, публікаційною активністю у спеціалізованих вузах, що готують кадри для сільського господарства України та значною кількістю фахових видань агроекономічної тематики.

Водночас тематика наукових робіт достатньо обмежена і може бути об'єднана у два нерівнозначних блоки:

1) оподаткування діяльності сільськогосподарських кооперативів. Даниляк І.М. [2] пропонує внести деякі зміни в окремі статті Податкового кодексу України щодо оподаткування діяльності сільськогосподарських кооперативів для сприяння розвитку сільськогоспо-

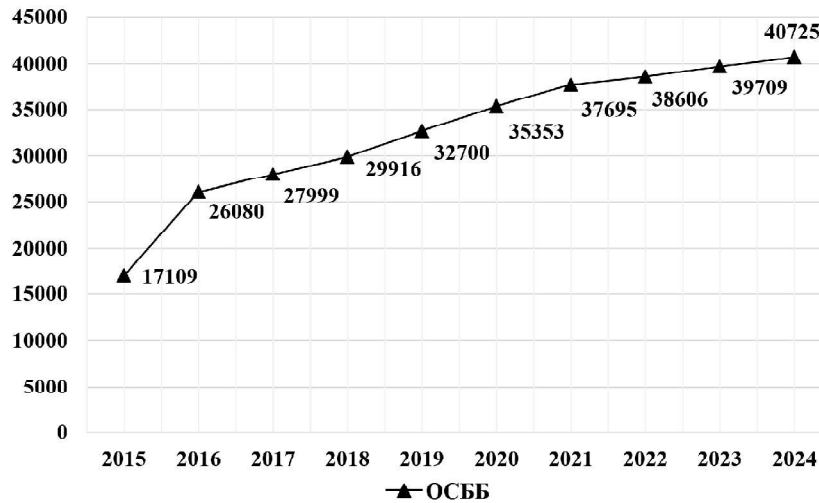


Рис. 2. Динаміка кількості зареєстрованих об'єднань співвласників багатоквартирних будинків в Україні у 2015—2024 рр.

Джерело: візуалізовано авторами на основі даних [20; 21].

дарського агробізнесу. Ющенко Т.П. [3] досліджує вузькоспеціалізоване питання оподаткування сільськогосподарського кооперативу у разі виходу з нього фізичної особи — учасника, а Скрипник С.В. [4, с. 740] — нарахування земельного податку.

2) окремі об'єкти обліку з врахуванням специфіки діяльності сільськогосподарських виробничих та обслуговуючих кооперативів. Шинкаренко М.С. [5] уточнює перелік об'єктів бухгалтерського обліку в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах: постачання, переробка, збут та сервіс. Цегельник Н.І. [7, с. 153—154] розвиває облік постачання товарів через посередника — сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, пропонуючи відкриття субрахунку 287 "Товари реалізовані через посередника" до рахунку 28 "Товари". У центрі уваги досліджень Яременко М.І. [8, с. 539] та Собченко А.М. [9, с. 180] пайовий капітал сільськогосподарського виробничого кооперативу з виокремленням пайового капіталу неподільного та пайового капіталу основного. Облікові аспекти формування фондів сільськогосподарських кооперативів досліджує і Потриваєва Н.В. [10, с. 19]. Авторка пропонує акумулювати майно кооперативів з використанням таких фондів: пайовий (аналітичний рахунок 4021), резервний (рахунок 43), неподільний (аналітичний рахунок 4022) та спеціальний (субрахунок 422). Мазур Н.А. [11, с. 234—235] робить спробу наближення фінансового та податкового обліку доходів та витрат сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів згідно Податкового кодексу України та Національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Мороз Ю.Ю. та Цаль-Цалко Ю.С. [12] прагнуть вирішити актуальну проблему відображення в обліку надмірно сплачених коштів членів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за послуги (перевищення доходу над фактичною собівартістю наданих послуг), пропонуючи п'ять варіантів: 1) акумулювання зайвих коштів у фондах кооперативу; 2) повернення надмірно сплачених коштів; 3) зарахування надмірно сплачених коштів як авансу за майбутні послуги. 4) використання механізму отриманих та виданих авансів; 5) застосування механізму планових платежів. Скрипник С.В. [4, с. 741—742] звертає увагу на особливості

синтетичного обліку володіння земельною ділянкою (балансовий облік з використанням рахунку 10) та користування земельною ділянкою (позабалансовий облік з використанням рахунку 01). Масін В.М., Масіна Л.О. [13, с. 173—175] досліджують критерії визнання або невизнання бюджетного цільового фінансування доходом відповідно до норм НП(С)БО.

Інші етапи процесу бухгалтерського обліку також розглядаються в роботах науковців (напр., документальне забезпечення роботи сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу за дорученням покупця охарактеризоване у статті Шинкаренко М.С. [6], нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку і звітності сільськогосподарських кооперативів у статті Кучеренко М.А. [22]), однак таких досліджень недостатньо і вони вимагають розширення як у проблемній, так і у інструментальній площинах.

Загалом спостерігається тенденція до дисбалансу наукових робіт у сторону вирішення проблем методичного характеру в обліку окремих об'єктів, характерних для сільськогосподарських кооперативів і, зокрема, обслуговуючої їх частини, на шкоду іншим важливим аспектам досліджень: організаційна складова облікової системи, проблеми управлінського обліку, формування звітної інформації, цифровізація тощо. Окремо звертає на себе увагу той факт, що "левова" частка ґрунтовних досліджень припадає на 2010-і роки, в той час як проблематика обліку в сільськогосподарських кооперативах за умов сучасних воєнних реалій залишається поза увагою науковців.

Облік в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Тематика обліку в ОСББ одна з найбільш популярних у вітчизняних наукових дослідженнях третього сектору економіки впродовж останніх декількох десятиріч, якщо йдеться про секторальний його зріз. Не в останню чергу це пов'язано із розвитком об'єднань як найбільш прогресивного способу управління житловою нерухомістю із залученням власників квартир, необхідністю підвищення якості та доступності комунальних послуг для кінцевих споживачів, а також нагальною потребою у зростанні ефективності розра-

хунків у сфері житлово-комунального господарства за умов децентралізації функцій державного управління.

Окрім цього ОСББ був і залишається одним із найбільш динамічних секторів ННО: їхня кількість зростає у 2,4 рази впродовж останніх десяти років (рис. 2), а частка у загальному обсязі ННО збільшилась із 9,6% у 2015 році до 15,5% у 2025 році.

Створення стандартизованої методології бухгалтерського обліку багатьма науковцями вважається важливим напрямком удосконалення інформаційного забезпечення системи управління діяльністю ОСББ. До цього процесу активно долучаються і розробники програмного забезпечення — більшість сучасних автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку передбачають можливість розширення за рахунок модулів для вирішення завдань базових ділянок ведення обліку з врахуванням специфіки неприбуткової діяльності ОСББ.

Водночас діапазон вирішуваних українськими вченими-обліковцями завдань щодо обліку в ОСББ залишається досить вузьким і стосується, в основному, двох елементів методу: рахунків та подвійного запису. Серед основних наукових інтересів: доходи та витрати, з врахуванням можливості отримання доходів від підприємництва, зокрема діяльності, пов'язаної з орендою приміщень (Шейгус М.І., Шевчук С.В. [14, с. 287], Дьордй В.П., Шуліко А.О. [15, с. 847—848], Брік С.В. [16, с. 248—251], Троць І.В. [17, с. 275—279]), дольове фінансування ремонтно-будівельних робіт, у т.ч. й за рахунок банківських кредитів (Шейгус М.І., Шевчук С.В. [14, с. 287], Овсій О.Д. [18, с. 172—175], Гура Н.О. [19, с. 119—120]), розрахунки з мешканцями як членами так і нечленами об'єднання (Дьордй В.П., Шуліко А.О. [15, с. 847]), цільове фінансування (Дьордй В.П., Шуліко А.О. [15, с. 847], Монастирська Т.Б. [23, с. 62]), створення та використання фондів, у т.ч. ремонтного, резервного, спеціальних (Троць І.В. [17, с. 276—277]).

Іншими критично важливими темами у дослідженнях українських науковців є:

— загальні організаційно-технічні особливості ведення обліку в ОСББ: Бенько І.Д. [24], Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. [25], Литвиненко Н.О., Блащук М.Б. [26], Черкасова С.О., Ахметова М.Ф. [27];

— первинний облік житлового фонду: Головченко Н.Ю., Головченко О.О. [28];

— звітність: Троць І.В. [17, с. 279-280], Короткий В.В. [29].

У статті Шейгус М.І. та Шевчук С.В. [14, с. 286] виокремлено п'ять особливостей ОСББ, що впливають на побудову бухгалтерського обліку: наявність спільного майна, статус неприбуткової організації, забезпечення власних потреб, спрощення методології обліку, діяльність з обслуговування житлового будинку. До цих характеристик варто додати договірний характер взаємовідносин з мешканцями та цільовий механізм фінансування діяльності. Відсутність стандартизованої методики обліку діяльності ОСББ спотворює достовірність інформації щодо надання ними послуг та робить проблемним оцінку їх ефективності. Кризовий стан вітчизняного житлового фонду, пов'язаний із частковим чи повним руйнуванням окремих об'єктів внаслідок ворожих бомбардувань, періодичні відключення електроенергії та водопостачання, необхідність оновлення застарілого інфраструктурного фонду, проблеми неплатежів створюють нові виклики перед вітчизняними ОСББ та впливає на організацію й методику облікових робіт.

нергії та водопостачання, необхідність оновлення застарілого інфраструктурного фонду, проблеми неплатежів створюють нові виклики перед вітчизняними ОСББ та впливає на організацію й методику облікових робіт.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кількість зареєстрованих об'єднань співвласників багатоквартирних будинків в Україні стабільно зростає впродовж аналізованого періоду (2015—2024 рр.), в той час як аналогічний показник по сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах має тенденцію до незначного зниження. Аналіз продемонстрував, що практична затребуваність ґрунтовних наукових досліджень в галузі обліку у некомерційному секторі перевищує їх фактичну наявність. Публікаційна активність є незначною, що зумовлено негативними явищами в країні, які спостерігаються останніми роками (російсько-українська війна, епідемія COVID-19), тож змушені констатувати дефіцит якісних робіт, присвячених обліку у СОК та ОСББ, особливо таких, що охоплюють тематику: підзвітності, автоматизації етапів облікового циклу, уніфікації облікових процесів тощо.

Перспективи подальших розвідок вбачаємо у розширенні охоплення предмету досліджень на облікові процеси, характерні для інших інституційних секторів небюджетних неприбуткових організацій, зокрема релігійних організацій, громадських об'єднань, недержавних пенсійних фондів, благодійних організацій тощо.

Література:

1. Cordery C., Belal A.R., Thomson I. NGO Accounting and Accountability: Past, Present and Future. Accounting Forum. 2019. Vol. 43. № 1. S. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1593577>.
2. Даниляк І.М. Проблеми нормативно-правового забезпечення обліку і оподаткування діяльності сільськогосподарських кооперативів та шляхи їх удосконалення. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2017. № 4 (32). С. 194—199.
3. Ющенко Т.П. Документальне оформлення, облік та оподаткування операцій виходу учасників зі СТОВ, СВК. Облік і фінанси АПК. 2005. [Електронний ресурс]. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/dokumentalne-oformlennya-oblik-ta-opodatkuvannya-operacij-vihodu-uchasnikiv-zi-stov-svk.html> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Скрипник С.В. Ключові питання обліку і оподаткування земельних ділянок сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 2. С. 738—743.
5. Шинкаренко М.С. Послуги сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів як об'єкт обліку і контролю. Ефективна економіка. 2014. № 4. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2958> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Шинкаренко М.С. Удосконалення документального забезпечення облікового процесу в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах. Облік і фінанси. 2015. № 4 (70). С. 72—78.

7. Цегельник Н.І. Бухгалтерський облік розрахунків в обслуговуючих сільськогосподарських кооперативах. Кооперативні читання: 2019 рік: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 7 червня 2019 р.). С. 151—155.

8. Яременко М.І. Організаційно-методологічні аспекти обліку формування і руху пайового капіталу сільськогосподарських виробничих кооперативів. Формування ринкової економіки. Спеціальний випуск. 2011. С. 536—542. [Електронний ресурс]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e73a3f18-80be-42f0-8732-07bba72f64e9/content> (дата звернення: 02.02.2026).

9. Собченко А.М. Методологічні аспекти обліку формування пайового капіталу сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2013. Вип. 12 (58). С. 178—182.

10. Потриваєва Н.В. Облікові аспекти формування майна та розподілу доходу у сільськогосподарських кооперативах. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2014. Випуск 2. С. 16—23.

11. Мазур Н.А. Бухгалтерський облік у сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах: загальні вимоги та проблеми. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 5. С. 232—235.

12. Мороз Ю.Ю., Цаль-Цалко Ю.С. Облік фінансових результатів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Кооперативні читання: 2017 рік: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 2 вересня 2017 р.). С. 88—97.

13. Масін В.М., Масіна Л.О. Правове регулювання державної цільової підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: облікові аспекти. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Правознавство. 2015. Т. 20. Вип. 2 (27). С. 169—177.

14. Шейгус М.І., Шевчук С.В. ОСББ як інструмент ефективного використання спільного майна та надання послуг: аспекти організації обліково-контрольного забезпечення. Інфраструктура ринку. 2020. Випуск 50. С. 285—289.

15. Дьордяй В.П., Шуліко А.О. Особливості обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 11. С. 845—848.

16. Брік С.В. Деякі особливості організації бухгалтерського обліку та аудиту ОСББ. Економіка. Бізнес-адміністрування. Право. 2017. № 2 (2). С. 243—253.

17. Троць І.В. Методика обліку і складання звітності ОСББ. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. Т. 1. С. 272—281.

18. Овсій О.Д. Удосконалення обліку в ОСББ при дольовому фінансуванні робіт по відновленню житлового будинку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. Ч. I. С. 170—176.

19. Гура Н.О. Облік та оподаткування в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків у світлі законодавчих і соціальних змін. Фінанси України. 2020. № 4. С. 111—126. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.04.111>.

20. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І.Є. Вернера; відп. за вип. О.А. Вишневська. Київ: Державна служба статистики України, 2024.

21. Статистичний щорічник України за 2024 рік / за ред. А.В. Макаруча; відп. за вип. О.А. Вишневська. Київ: Державна служба статистики України, 2025.

22. Кучеренко М.А. Методичні засади бухгалтерського обліку і контролю діяльності сільськогосподарських кооперативів та їх особливості. Економічний вісник університету. 2018. Випуск 39. С. 22—29. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-39-22-29>.

23. Монастирська Т.Б. Джерела доходів об'єднання співвласників багатоквартирного будинку та їх диверсифікація: обліково-класифікаційний зріз. Облік і фінанси. 2014. № 3 (65). С. 59—64.

24. Бенько І.Д. Особливості організації обліку та контролю фінансово-господарської діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 9-1. Ч. 3. С. 195—198.

25. Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. Розвиток систем обліку та контролю в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2020. Випуск 2. С. 38—47.

26. Литвиненко Н.О., Блащук М.Б. Базові засади організації обліку в об'єднаннях співвласників багатоквартирних будинків в Україні. Вісник НУВГП. Серія "Економічні науки". 2017. Вип. 4 (80). С. 202—214.

27. Черкасова С.О., Ахметова М.Ф. Концептуальні засади формування системи обліково-контрольного й інформаційного забезпечення діяльності ОСББ в Україні. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 1011—1015.

28. Головченко Н.Ю., Головченко О.О. Удосконалення первинної документації з обліку житлового фонду. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. Ч. II. С. 80—85.

29. Короткий В.В. Обліково-аналітичне забезпечення формування податкової звітності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2013. № 3 (68). С. 133—138.

References:

1. Cordery, C., Belal, A.R. and Thomson, I. (2019), "NGO Accounting and Accountability: Past, Present and Future", *Accounting Forum*, vol. 43 (1), pp. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1593577>.

2. Danyliak, I.M. (2017), "Issues regulatory framework of accounting and taxation agricultural cooperatives and ways of improving", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiiia"*. Seriiia "Ekonomika", vol. 4 (32), pp. 194—199.

3. Yushchenko, T.P. (2005), "Documentary registration, accounting and taxation of participants' withdrawal operations from STOV, SVK", *Oblik i finansy APK*, [Online], available at: <https://magazine.faa.org.ua/dokumentalne-oformlennya-oblik-ta-opodatkovannya-operaciy-vihodu-uchasnikiv-zi-stov-svk.html> (Accessed 2 February 2026).

4. Skrypnik, S.V. (2016), "Key issues of accounting and taxation of land plots of agricultural service cooperatives", *Economy and society*, vol. 2, pp. 738—743.
5. Shynkarenko, M.S. (2014), "Services of agricultural service cooperatives as an object of accounting and control", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/'op=1&z=2958> (Accessed 2 February 2026).
6. Shynkarenko, M.S. (2015), "Improvement of documentary support of the accounting process in agricultural service cooperatives", *Oblik i finansi*, vol. 4 (70), pp. 72—78.
7. Tsehelnik, N.I. (2019), "Accounting of settlements in service agricultural cooperatives", *Kooperatyvni chytannia: 2019 rik: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Cooperative Readings: 2019. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Zhytomyr, Ukraine, pp. 151—155.
8. Yaremenko, M.I. (2011), "Organizational and methodological aspects of accounting for the formation and movement of share capital of agricultural production cooperatives", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Spetsialnyi vypusk*, [Online], pp. 536—542, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e73a3f18-80be-42f0-8732-07bba72f64e9/content> (Accessed 2 February 2026).
9. Sobchenko, A.M. (2013), "Methodological aspects of accounting for the formation of share capital of agricultural service cooperatives", *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Economics and Management*, vol. 12 (58), pp. 178—182.
10. Potryvaieva, N.V. (2014), "Accounting aspects of the property formation and income distribution of agricultural cooperatives", *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, vol. 2, pp. 16—23.
11. Mazur, N.A. (2014), "Accounting in agricultural service cooperatives: general requirements and problems", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 9, part 5, pp. 232—235.
12. Moroz, Yu.Yu. and Tsal-Tsalko, Yu.S. (2017), "Accounting for the financial results of agricultural service cooperatives". *Kooperatyvni chytannia: 2017 rik: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Cooperative Readings: 2017. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Zhytomyr, Ukraine, pp. 88—97.
13. Masin, V.M. and Masina, L.O. (2015), "Legal regulation of state having a special purpose support of development of agricultural service cooperatives: book-keeping aspects", *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova. Pravoznavstvo*, vol. 20, no. 2 (27), pp. 169—177.
14. Sheihus, M.I. and Shevchuk, S.V. (2020), "Condominium associations as a tool for effective use of common property and provision of services: aspects of accounting and control support organization", *Infrastruktura rynku*, vol. 50, pp. 285—289.
15. D'ordiai, V.P. and Shuliko, A.O. (2016), "Maintaining records peculiarities in condominium associations", *Global and national problems of economics*, vol. 11, pp. 845—848.
16. Brik, S.V. (2017), "Some features of accounting and audit condominiums", *Ekonomika. Biznes-administruvannia. Pravo*, vol. 2 (2), pp. 243—253.
17. Trots, I.V. (2018), "Accounting and reporting method of OSBB", *Visnyk Khmel'nytskoho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 1, pp. 272—281.
18. Ovsii, O.D. (2010), "Improvements in accounting condominiums in equity financing of the reconstruction of dwelling house", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 18, no. 1, pp. 170—176.
19. Hura, N.O. (2020), "Accounting and taxation in condominium associations in the context of legislative and social changes", *Finance of Ukraine*, vol. 4, pp. 111—126. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.04.111>.
20. State Statistics Service of Ukraine (2024), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine 2023], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
21. State Statistics Service of Ukraine (2025), *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine 2024], Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
22. Kucherenko, M.A. (2018), "Methodological bases of accounting and control of agricultural cooperatives activities and their features", *University Economic Bulletin*, vol. 39, pp. 22—29. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2018-39-22-29>.
23. Monastyrskaya, T.B. (2014), "Source of income of condominiums and diversification thereof: accounting and classification profile", *Oblik i finansi*, vol. 3 (65), pp. 59—64.
24. Benko, I.D. (2014), "Features of accounting and control of financial and business condominiums", *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 9-1, part 3, pp. 195—198.
25. Slobodiansky, Yu.B. and Syrotenko, N.A. (2020), "Development of accounting and control systems in association of co-owners of apartment buildings", *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, vol. 2, pp. 38—47.
26. Lytvynenko, N.O. and Blashchuk, M.B. (2017), "Basic principles of accounting in associations of co-owners of apartment buildings in Ukraine", *Visnyk NUVHP. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 4 (80), pp. 202—214.
27. Cherkasova, S.O. and Akhmetova, M.F. (2018), "Conceptual bases for the formation of accounting and control and information systems activities of accommodations in Ukraine", *Young Scientist*, vol. 1 (53), pp. 1011—1015.
28. Holovchenko, N.Yu. and Holovchenko, O.O. (2010), "Modern requirements to validity and fullness to account information on housing fund", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 18, part II, pp. 80—85.
29. Korotkyi, V.V. (2013), "Accounting and analytical support for determining the tax statements of the combining co-owners apartment buildings", *Visnyk of Chernihiv State Technological University*, vol. 3 (68), pp. 133—138.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Д. П. Ніколаєв,
асистент кафедри економіки,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7563-5962>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.231

МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ІНДЕКСІВ ОЦІНЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

D. Nikolaiev,
Assistant of the Department of Economics, Odesa Polytechnic National University

MODEL OF THE INDEX SYSTEM FOR ASSESSING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN OIL AND GAS COMPANIES

У статті запропоновано структурно-логічну модель системи SDM, що інтегрує чотири функціональні складові: економічну, екологічну, соціальну та управлінську. Універсальність запропонованої системи полягає в інтеграції ключових складових довгострокової стійкості підприємств, зокрема економічної, екологічної та соціальної ефективності, якості корпоративного управління, інноваційності й адаптивності бізнес-моделі.

Проведено апробацію методики для НАК "Нафтогаз України", АТ "Укргазвидобування", ПАТ "Укрнафта" та міжнародних компаній "BP", "Shell", "Chevron", "ExxonMobil". Результати засвідчили наявність суттєвого розриву між українськими підприємствами та глобальними лідерами за рівнем інтеграції ESG-практик, екологічної модернізації та зрілості корпоративного управління. Визначено ключові напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком вітчизняних компаній, зокрема посилення екологічних програм, цифровізацію управлінських процесів, удосконалення нефінансової звітності та впровадження єдиного корпоративного ESG-стандарту.

The article substantiates the need to improve methodological tools for assessing sustainable development management of oil and gas companies in the context of ESG transformation, decarbonization, and increasing requirements for corporate transparency. The lack of a unified indicator system and limited availability of standardized non-financial data complicate objective benchmarking and reduce the quality of managerial decision-making.

The purpose of the study is to develop a universal Sustainable Development Management (SDM) index system for integrated assessment of companies' economic, environmental, social, and governance performance and to test its applicability using Ukrainian and international oil and gas companies. The methodological framework is based on a systems approach, index modeling, expert evaluation, normalization of indicators, comparative analysis, and benchmarking.

The proposed SDM model integrates four functional components: Economic Impact Index (IEI), Environmental Impact Index (IEnvI), Social Impact Index (ISI), and Management Impact Index (IMI). The integral SDM index is calculated as the arithmetic mean of the four sub-indices with equal weights, ensuring balanced evaluation. Relative indicators normalized to revenue or production volumes are applied to ensure comparability among companies of different scales.

The methodology is empirically tested on Naftogaz of Ukraine, Ukrgezvydobuvannya, Ukrnafta, and international majors BP, Shell, Chevron, and ExxonMobil. The results reveal a significant gap between Ukrainian companies and global leaders in ESG integration, environmental modernization, and corporate governance maturity. Priority areas for improvement include strengthening environmental programs, digitalization of management processes, enhancement of non-financial reporting transparency, and implementation of a unified corporate ESG standard aligned with the SDM model.

The practical value of the research lies in the applicability of the SDM system as an analytical tool for strategic management support, ESG policy development, and increasing investment attractiveness of oil and gas enterprises.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG, система індексів SDM, нафтогазові компанії, інтегральна оцінка, модель, корпоративне управління.

Key words: sustainable development, ESG, SDM index system, oil and gas companies, integrated assessment, model, corporate governance.

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

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, зумовленими глобалізацією, зміною клімату, технологічними інноваціями та посиленням конкуренції. В умовах євроінтеграції ці виклики стають ще більш актуальними, оскільки компанії повинні відповідати високим європейським стандартам якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише забезпечити своє довгострокове існування, але й стати конкурентоспроможними на міжнародних ринках, що є надзвичайно важливим в умовах інтеграції до європейського економічного простору [1].

Оцінювання ефективності впровадження принципів сталого розвитку є важливою складовою та однією з ключових парадигм сучасного суспільного розвитку. Система індексів повинна відображати стан об'єкта дослідження через сукупність показників, однак визначення конкретних індексів ускладнюється їх значною різноманітністю у світовій практиці. Водночас варто зазначити, що на міжнародному рівні не існує єдиної узгодженої системи індексів, оскільки вони постійно оновлюються та вдосконалюються. З огляду на актуальність урахування економічних змін, їхніх наслідків і ризиків у процесі відтворення капіталу за умов збалансованого та гармонійного розвитку фінансової, екологічної й соціальної сфер діяльності, аналіз наявних індексів дає змогу оцінити можливості їх практичного застосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обґрунтування складових та інструментарію досягнення цілей сталого розвитку є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних нау-

ковців, зокрема І. Ансоффа, П. Друкера, А. Мазаракі, Г. Макарової, М. Мескона, М. Портера, М. Овчарука, І. Шпильова та інших. Питанням оцінювання сталого розвитку, формування критеріїв і системи показників присвячені праці Б. Данилишина, З. Герасимчук, М. Згуровського, В. Міщенко, О. Нестеренка, М. Хвесика та інших учених. Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, проблема визначення індексів сталого розвитку залишається дискусійною, зокрема щодо повноти відображення ключових напрямів діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення універсальної системи індексів Sustainable Development Management (SDM) для комплексного оцінювання сталого розвитку підприємств та її апробація на прикладі українських і провідних міжнародних нафтогазових компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення сталого розвитку потрібен комплексний підхід: екологічна безпека (збереження та відновлення природних екосистем, стабілізація та покращення стану навколишнього середовища, скорочення викидів тощо), економічна стабільність (створення соціально та екологічно ефективної економіки, що забезпечує гідний рівень життя, підвищення конкурентоспроможності продукції), соціальне забезпечення (збільшення тривалості життя, планування сім'ї та раціоналізація особистого споживання, покращення життєвого середовища людей, розвиток соціальної активності громадян, забезпечення рівних можливостей у сфері охорони здоров'я, соціальний захист вразливих груп населення) [2].

На основі узагальнення наявних підходів до оцінювання сталого розвитку, а також аналізу сучасних нау-

кових напрацювань у цій сфері, у межах дослідження розроблено авторську універсальну систему індексів, яка забезпечує комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування підприємств нафтогазової галузі.

Запропонований інструментарій створює можливості для проведення порівняльного аналізу діяльності як вітчизняних, так і міжнародних компаній з урахуванням актуальних тенденцій сталого розвитку, принципів ESG-орієнтованого управління та сучасних викликів енергетичної трансформації. Концептуальна основа системи індексації базується на інтеграції провідних підходів до моделювання та аналізу складних соціально-економічних систем, що забезпечує її універсальність, адаптивність і аналітичну обґрунтованість.

З метою забезпечення порівняльного аналізу рівня управління сталим розвитком підприємств нафтогазового сектору України застосовано авторську систему індексів SDM (Sustainable Development Management Index), яка комплексно поєднує економічні, екологічні, соціальні та управлінські складові діяльності компаній. Зважаючи на обмеженість нефінансової звітності українських підприємств та значну різноманітність міжнародних методик оцінювання, використання SDM дозволяє сформувати уніфікований інструмент для об'єктивної оцінки та порівняння результатів.

Універсальний характер запропонованої системи зумовлений охопленням ключових складових довгострокової стійкості підприємств, зокрема економічної ефективності, екологічної відповідальності, соціальної результативності, якості корпоративного управління, рівня інноваційності та адаптивності бізнес-моделі. Такий підхід забезпечує можливість не лише комплексного оцінювання поточного стану сталого розвитку, а й формування науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компаній в умовах трансформаційних змін на глобальному енергетичному ринку.

Підсумкова структура індексів представлена у табл. 1.

Основними завданнями системи індексів SDM у контексті українських компаній нафтогазової галузі є:

- оцінювання рівня сталого розвитку компанії у зіставленні з провідними міжнародними нафтогазовими корпораціями та між собою;
- визначення ефективних стратегій сталого розвитку у пріоритетних для підприємства напрямках (екологічному, соціальному, економічному та управлінському);
- формування мотивації менеджменту щодо досягнення цільових показників сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Від так, структурно-логічна модель системи індексів SDM відображає цілісну концепцію формування, роз-

Таблиця 1. Система індексів SDM (Sustainable Development Management)

Індекс управління сталим розвитком компанії (Sustainable Development Management index, ISDM)	Назва показника	Формула розрахунку	Формула (символами)
Ефективне управління – економічний вплив (Economic impact, IEI)	Інвестиційна привабливість	Капіталізація / Виручка	$IEI_1 = \frac{K}{V}$
	Рентабельність	Чистий прибуток / Виручка	$IEI_2 = \frac{P}{V}$
Відповідальне управління – екологічний вплив (Environmental impact, IEnvI)	Питомі викиди забруднювальних речовин	Валові викиди / Обсяг видобутку	$IEnvI_1 = \frac{E}{Q}$
	Витрати на охорону довкілля	Витрати на ОД / Виручка	$IEnvI_2 = \frac{C_{env}}{V}$
Оптиміальне управління – соціальний вплив (Social impact, ISI)	Витрати на соціальні проекти	Соціальні витрати / Виручка	$ISI_1 = \frac{C_{soc}}{V}$
	Охорона праці та промислова безпека	Витрати на ОП і ПБ / Виручка	$ISI_2 = \frac{C_{ns}}{V}$
Дієве управління – управлінський вплив (Management impact, IMI)	Ефективність управління	Чистий прибуток / Управлінські витрати	$IMI_1 = \frac{P}{C_{man}}$
	Коефіцієнт якості менеджменту	Поточні зобов'язання / Виручка	$IMI_2 = \frac{L}{V}$

Джерело: складено автором.

рахунку та практичного застосування інтегрального індексу управління сталим розвитком підприємства. Модель побудована на принципах системності, комплексності та ієрархічності й охоплює три взаємопов'язані рівні: цілепокладання, структурну побудову індексів та методичне забезпечення їх застосування.

Перший рівень — це цілепокладання системи індексів SDM. Отже, метою функціонування системи SDM є формування інтегральної оцінки ефективності управління сталим розвитком компанії та ідентифікація потенціалу підвищення результативності з позицій збалансування економічних, екологічних і соціальних інтересів у довгостроковій перспективі.

До основних завдань цього рівня належать оцінювання рівня управління сталим розвитком нафтогазових компаній України, формування інструментарію для порівняльного аналізу підприємств галузі за уніфікованою системою критеріїв, а також стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності та імплементації ESG-практик відповідно до міжнародних стандартів.

Другий рівень — це структурна побудова системи індексів SDM. На даному рівні формується архітектура інтегрального індексу управління сталим розвитком підприємства (ISDM), який агрегує чотири функціональні складові: економічну, екологічну, соціальну та управлінську. Така структура забезпечує комплексність оцінювання та відповідає концептуальній логіці сталого розвитку.

Інтегральний індекс розраховується як середнє арифметичне відповідних часткових індексів:

$$ISDM = \frac{IEI + IEnvI + ISI + IMI}{4} \quad (1),$$

де IEI — індекс економічного впливу (Economic Impact Index);

IEI — індекс екологічного впливу (Environmental Impact Index);

ISI — індекс соціального впливу (Social Impact Index);

IMI — індекс управлінського впливу (Management Impact Index).

Запропонована структура дозволяє здійснювати порівняння компаній між собою, а також дозволяє аналізувати динаміку показників у часовому розрізі та ідентифікувати сильні й проблемні зони у системі управління сталим розвитком.

Третій рівень — це методичне забезпечення функціонування системи SDM. Отже, методичне забезпечення регламентує алгоритми розрахунку індексів, вимоги до інформаційної бази, правила нормалізації показників, підходи до інтерпретації результатів та формування рейтингових оцінок компаній.

Функціонування системи SDM забезпечує формування інтегрального аналітичного індикатора, який використовується як інструмент підтримки ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компаній, покращення екологічних і соціальних результатів, зміцнення довіри стейкхолдерів та формування довгострокової конкурентоспроможності.

До складу економічного, екологічного, соціального та управлінського індексів включаються такі типи показників:

- економічні — рентабельність, обсяг інвестицій, енергоефективність;
- екологічні — рівень викидів, управління відходами, використання водних ресурсів;
- соціальні — умови праці, рівень травматизму, інвестиції в персонал;
- управлінські — прозорість ESG-звітності, наявність антикорупційних політик, структура корпоративного управління.

Від так, впровадження системи SDM для вітчизняних нафтогазових підприємств передбачає реалізацію комплексу пріоритетних завдань, зокрема:

- встановлення цільових орієнтирів індексів SDM за кожним структурним компонентом;
- розроблення процедур формування, оцінювання та відбору управлінських ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку;
- ідентифікацію відповідальних структурних підрозділів і посадових осіб за досягнення цільових показників;
- організацію системного моніторингу динаміки показників, що використовуються для розрахунку індексів SDM, у річному та середньостроковому горизонтах.

Функціонування системи індексів SDM для українських компаній має ґрунтуватися на таких принципах:

- прозорості та вимірюваності показників, що забезпечує можливість здійснення міжкорпоративних порівнянь;
- поєднання оперативних (короткострокових) і стратегічних (довгострокових) цілей;
- орієнтації на підвищення ефективності управління сталим розвитком.

У процесі оцінювання результатів менеджмент компаній та зацікавлені сторони можуть використовувати дві базові площини порівняння: аналіз власної динаміки (співвідношення "факт — план", поточний стан — стратегічні орієнтири) та бенчмаркінг із міжнародними лідерами нафтогазової галузі. Базою для впровадження системи SDM було обрано вітчизняні нафтогазові підприємства, а саме НАК "Нафтогаз України", ПАТ "Укрнафта" та АТ "Укргазвидобування" та міжнародні лідери-компанії "ExxonMobil", "Chevron", "Shell", "BP". Такий підхід сприяє інтеграції українських компаній у глобальну ESG-парадигму та забезпечує можливість оцінювання їх конкурентоспроможності відповідно до міжнародних стандартів.

Реалізація системи SDM передбачає наступні етапи:

- визначення груп показників (економічний, екологічний, соціальний, управлінський);
- нормування показників до інтервалу (0-1) за міжнародною методикою;
- розрахунок індексів груп як середнього арифметичного значення показників блоків;
- формування інтегрального індексу SDM, де кожен блок має рівну вагу — 0,25;
- проведення порівняльного аналізу між українськими компаніями та міжнародними лідерами.

Запропонована універсальна система індексів SDM у контексті українських нафтогазових підприємств дозволяє:

- враховувати всі ключові аспекти сталого розвитку (економіка, екологія, соціальна сфера, управління);
- забезпечувати можливість порівняння компаній як всередині країни, так і з міжнародними лідерами галузі;
- розраховувати показники на основі доступних даних нефінансової звітності, GRI-стандартів, ESG-рейтингів, даних КСБ-звітності;
- підвищувати прозорість управлінських рішень, що сприяє зростанню довіри інвесторів та партнерів;
- створювати інструмент для формування портфеля "етичних інвестицій", який є актуальним у європейській практиці.

У процесі формування SDM для українських нафтогазових компаній використовуються такі критерії:

- визначення кола стратегічних орієнтирів, що відображають національні пріоритети України у сфері енергетичної безпеки, декарбонізації та ESG-політики;
- розрахунок відносних показників, що дозволяє враховувати різний масштаб компаній;
- використання рівних ваг для індексів груп (0,25), що забезпечує збалансованість системи;
- врахування міжнародних стандартів нефінансової звітності (GRI, SASB, TCFD).

Запропонована система індексів SDM дає змогу здійснювати об'єктивне зіставлення рівня сталого розвитку українських нафтогазових компаній із провідними міжнародними компаніями, виявляти стратегічні розриви, формувати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність підприємств і створювати передумови для залучення "зелених" інвестицій.

Таблиця 2. Експертна інтегральна оцінка індексів SDM

Компанія	Індекс економічного впливу IEI	Індекс екологічного впливу IEnvI	Індекс соціального впливу ISI	Індекс управлінського впливу IMI	Інтегральний індекс управління сталим розвитком ISDM
«BP»	0,88	0,82	0,85	0,86	0,85
«Shell»	0,87	0,80	0,84	0,85	0,84
«Chevron»	0,85	0,78	0,80	0,82	0,81
«ExxonMobil»	0,84	0,75	0,78	0,80	0,79
НАК «Нафтогаз України»	0,72	0,68	0,70	0,69	0,70
АТ «Укргазвидобування»	0,60	0,62	0,58	0,57	0,59
ПАТ «Укрнафта»	0,55	0,50	0,52	0,48	0,51

Джерело: розраховано автором на основі [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

У табл. 2 представлено експертну інтегральну оцінку індексів SDM для трьох ключових українських підприємств нафтогазового сектору — НАК "Нафтогаз України", ПАТ "Укрнафта", АТ "Укргазвидобування" — а також для чотирьох міжнародних нафтогазових лідерів: "ExxonMobil", "Chevron", "Shell", "BP".

Інтегральні оцінки отримані шляхом експертного нормування доступних показників, їх інтерпретації відповідно до логіки SDM та подальшого агрегування на основі формули 1.

Оцінювання здійснено за шкалою від 0 до 10 балів, де:

— 0—3 бали — низький рівень управління сталим розвитком;

— 4—6 балів — середній рівень;

— 7—10 балів — високий рівень відповідності практикам сталого розвитку.

Значення індексів формуються на основі експертної оцінки, що базується на аналізі відкритої нефінансової звітності, участі компаній у міжнародних ініціативах зі сталого розвитку, рівня розкриття ESG-інформації та масштабів їхньої діяльності. Отримані результати дають можливість визначити місце українських компаній у глобальному контексті, ідентифікувати їхні конкурентні переваги, а також окреслити пріоритетні напрями для підвищення ефективності управління сталим розвитком.

Отже, для міжнародних лідерів:

— високий IEI характеризується глобальним масштабом, високою капіталізацією, диверсифікованим портфелем і активними інвестиціями в low-carbon-проекти;

— високий IEnvI, але трохи нижчий, ніж IEI відображає значні викиди й екологічні ризики, однак наявність довгострокових програм декарбонізації, CCUS, ВДЕ та жорстких екологічних стандартів;

— високий ISI проявляється через розвинуті політики щодо прав людини, охорони праці й безпеки, локальних громад, гендерного балансу та регулярну звітність за стандартами GRI/ESG;

— високий IMI засвідчує наявність зрілих систем корпоративного управління, комітетів з ESG при радах директорів, інтегрованої звітності та зовнішнього аудиту. Тому значення ISDM перебуває в межах від 0,79 до 0,85, що відповідає рівню зрілих лідерів галузі.

Для НАК "Нафтогаз України":

— IEI — 0,72 характеризує компанію як домінуючого гравця на національному ринку зі значними фінан-

совими потоками, однак залежність від регуляторного середовища та воєнні ризики залишаються стримувальними чинниками;

— IEnvI — 0,68 відображає задекларовані цілі досягнення net-zero до 2040 р, реалізацію проєктів з енергоефективності та розвитку ВДЕ, проте масштаб історичних викидів і технічний стан інфраструктури поки що не дозволяють досягти рівня міжнародних лідерів;

— ISI — 0,70 свідчить про наявність програм підтримки громад, соціальних інвестицій та практик охорони праці й безпеки, однак система соціальної відповідальності ще формується та не має тривалої історії незалежної оцінки;

— IMI — 0,69 характеризує процес реформування корпоративного управління, функціонування наглядової ради та приєднання до Глобального договору ООН, водночас вплив держави й регуляторні обмеження знижують управлінську гнучкість. Інтегральний показник ISDM становить близько 0,70, що відповідає достатньому рівню та свідчить про перебування компанії у фазі активного наближення до кращих міжнародних практик.

Для АТ "Укргазвидобування":

— IEI — 0,60 відображає статус ключового видобувника газу в Україні, при цьому фінансові результати значною мірою залежать від державної політики, тарифного регулювання та воєнних ризиків;

— IEnvI — 0,62 характеризує реалізацію програм з екологізації видобутку, модернізації фонду свердловин і зниження викидів метану, однак повноцінна система декарбонізації перебуває на етапі формування;

— ISI — 0,58 засвідчує наявність соціальних проєктів і підтримки громад у регіонах видобутку, проте рівень структурованості КСВ-звітності є нижчим порівняно з НАК "Нафтогаз України";

— IMI — 0,57 відображає належність компанії до єдиної групи Нафтогазу та поступове вирівнювання управлінських практик, водночас рівень прозорості й управлінської самостійності залишається обмеженим

Інтегральний показник ISDM становить близько 0,59, що відповідає середньому або перехідному рівню та обумовлює потребу у посиленні екологічного блоку й розвитку нефінансової звітності.

Для ПАТ "Укрнафта":

— IEI — 0,55 характеризує значні обсяги видобутку нафти, однак тривалі корпоративні конфлікти, процеси реструктуризації, а також фінансові й юридичні ризики негативно впливають на стабільність розвитку;

— IEnvI — 0,50 відображає наявність локальних програм з екологічної безпеки, проте відсутність комплексної стратегії декарбонізації та системної звітності за міжнародними стандартами обмежує прогрес у сфері сталого розвитку;

— ISI — 0,52 свідчить про реалізацію соціальних ініціатив у регіонах присутності, однак їх системність є

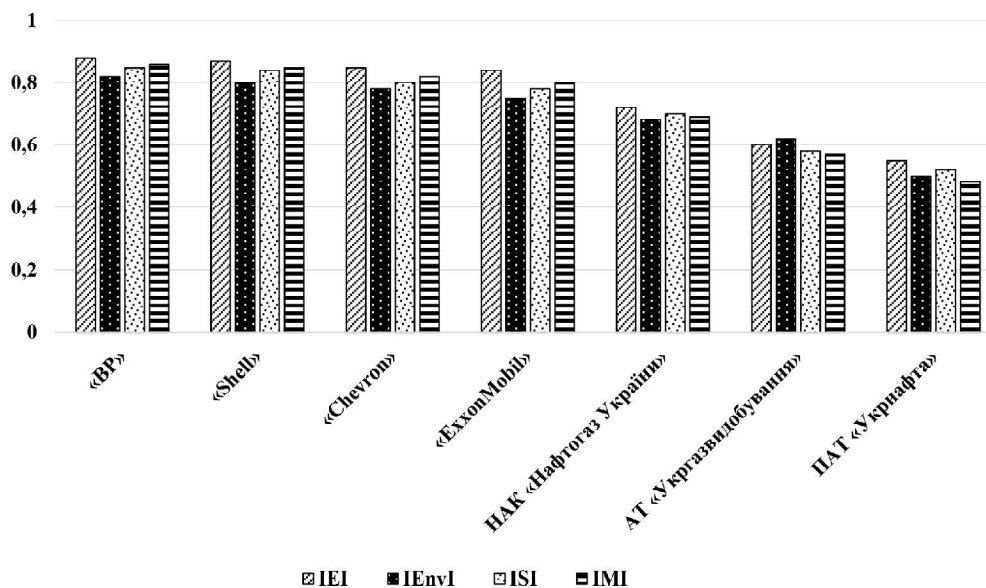


Рис. 1 Результати оцінки індексів SDM українських та міжнародних компаній нафтогазової галузі

Джерело: розраховано автором на основі відкритих даних та методики SDM [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10].

нижчою порівняно з НАК "Нафтогаз України" та АТ "Укргазвидобування";

— IMI — 0,48 характеризує тривалий період проблем у сфері корпоративного управління та поточний етап трансформації, при цьому рівень відповідності кращим управлінським практикам залишається недостатнім

Інтегральний показник ISDM становить близько 0,51, що відповідає середньому рівню та свідчить про перебування компанії у фазі глибокої трансформації й поступового наближення до вимог ESG.

З метою забезпечення коректного зіставлення компаній різного масштабу в системі індексів SDM переважно застосовуються відносні показники, що дає змогу нейтралізувати вплив абсолютних розмірів бізнесу та зосередити увагу на результативності управління сталим розвитком. Кожен субіндекс формується з двох показників, однакових за питомою вагою, що гарантує збалансованість оцінювання та запобігає переважанню окремих компонентів.

Рівень субіндексів безпосередньо визначається якістю, повнотою та прозорістю нефінансової звітності підприємств, а також доступністю екологічної, соціальної й управлінської інформації. Використання показників, нормованих відносно обсягів реалізації або доходу, є доцільним, оскільки такі параметри дозволяють об'єктивно оцінити структуру фінансових потоків, ресурсну інтенсивність діяльності та рівень екологічного навантаження.

Візуалізація отриманих значень представлена на рис. 1, що дозволяє провести порівняльний аналіз рівня сталого розвитку українських і міжнародних компаній та визначити напрями підвищення ефективності управління сталим розвитком.

Інтегральна оцінка індексів SDM виявила істотний розрив у рівні управління сталим розвитком між українськими компаніями та провідними міжнародними нафтогазовими корпораціями. Найвищі значення узагальненого індексу зафіксува-

но у компаній "Shell", "BP" і "Chevron", що зумовлено багаторічною практикою впровадження ESG-принципів, високим ступенем екологічної модернізації, розвинутими механізмами корпоративного управління та значними інвестиціями у процеси декарбонізації.

Серед вітчизняних підприємств лідером за значенням SDM є НАК "Нафтогаз України", що пояснюється масштабістю діяльності, систематичним оприлюдненням нефінансової звітності, наявністю комплексної ESG-стратегії та послідовною реалізацією програм з енергоефективності й екологічного оновлення. АТ "Укргазвидобування" характеризується середнім рівнем відповідності засадам сталого розвитку завдяки впровадженню окремих екологічних і соціальних ініціатив, однак потребує посилення комплексності управління ESG-ризиками. ПАТ "Укрнафта" продемонструвала найнижчий результат серед українських компаній, що обумовлено несистемністю ESG-політик, обмеженою прозорістю інформації та недостатніми інвестиціями у модернізаційні заходи.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

По-перше, більшість українських нафтогазових компаній перебувають на етапі активного становлення та інституціоналізації системи управління сталим розвитком. Наявні практики мають переважно фрагментарний характер і ще не повною мірою інтегровані у стратегічне планування, систему корпоративного управління та інвестиційні рішення, що обмежує їхню довгострокову ефективність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

По-друге, ключовим бар'єром для підвищення якості управління сталим розвитком залишається нестача стандартизованих, порівнюваних та верифікованих ESG-даних, а також недостатній рівень адаптації міжнародних методик оцінювання та звітності до національ-

них умов. Це ускладнює проведення об'єктивного бенчмаркінгу, знижує прозорість діяльності компаній для інвесторів і стримує залучення "зеленого" фінансування.

По-третє, для НАК "Нафтогаз України", ПАТ "Укрнафта" та АТ "Укргазвидобування" стратегічними пріоритетами мають стати поглиблення екологічних програм (зменшення викидів, підвищення енергоефективності, модернізація виробничих потужностей), цифровізація управлінських і звітних процесів, а також системне підвищення прозорості нефінансової інформації. Важливим напрямом є впровадження єдиного корпоративного стандарту ESG та формування внутрішньої системи показників, гармонізованої з моделлю SDM, що забезпечить уніфікованість підходів до оцінювання, моніторингу та контролю результатів.

Загалом реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, посиленню довіри з боку інвесторів і стейкхолдерів, інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги сталого розвитку та створенню передумов для довгострокового економічного зростання на засадах екологічної та соціальної відповідальності.

Література

1. Некрасова Л. А., Таха Мохамед Халед. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 60—65. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3949> (дата звернення 25.01.2026).
2. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekasova, L., T Chukurna, O., Vazov, R. The System of Evaluation Efficiency of the Strategy of Sustainable Development of the Enterprise in the Decentralization Conditions. Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania). 2022. 31 (1). pp. 119—139. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-1/07_Britchenko-3.pdf (дата звернення 25.01.2026).
3. НАК "Нафтогаз України". Офіційний розділ зі сталого розвитку та ESG-звітності. URL: <https://www.naftogaz.com/sustainability> (дата звернення 25.01.2026).
4. АТ "Укргазвидобування". Звіти та корпоративна інформація (ESG, охорона довкілля, безпека). URL: <https://ugv.com.ua/page/zvitnist> (дата звернення 26.01.2026).
5. "Укрнафта" — лідер нафтової галузі України. URL: <https://www.ukrnafta.com> (дата звернення 27.01.2026).
6. 2025 Sustainability Report "ExxonMobil". URL: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/2024/sustainability-report.pdf> (дата звернення 28.01.2026).
7. bp Sustainability Report 2024. URL: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sustainability-report-2024.pdf> (дата звернення 29.01.2026).
8. 2024 Corporate Sustainability Highlights. URL: <https://www.chevron.com/-/media/shared-media/>

documents/chevron-sustainability-highlights-2024.pdf (дата звернення 30.01.2026).

9. Shell Energy Transition Strategy 2024. URL: <https://www.shell.com/sustainability/climate/shell-energy-transition-strategy.html> (дата звернення 31.01.2026).

10. Sustainability & Climate 2025 Progress Report. URL: https://totalenergies.com/system/files/documents/totalenergies_sustainability-climate-2025-progress-report_2025_en.pdf (дата звернення 31.01.2026).

References:

1. Niekasova, L.A. and Takha, M.Kh. (2024), "Formation of the enterprise sustainable development strategy in the context of European integration processes", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 60—65, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3949> (Accessed 25 January 2026).
2. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekasova, L., Chukurna, O. and Vazov, R. (2022), "The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the decentralization conditions", Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania), vol. 31, no. 1, pp. 119—139, available at: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-1/07_Britchenko-3.pdf (Accessed 25 January 2026).
3. Naftogaz Group (2026), "Official section on sustainable development and ESG reporting", available at: <https://www.naftogaz.com/sustainability> (Accessed 25 January 2026).
4. Ukgazvydobuvannia (2026), "Reports and corporate information (ESG, environment, safety)", available at: <https://ugv.com.ua/page/zvitnist> (Accessed 26 January 2026).
5. Ukrnafta (2026), "Ukrnafta — leader of the oil industry of Ukraine", available at: <https://www.ukrnafta.com> (Accessed 27 January 2026).
6. ExxonMobil (2025), "2025 sustainability report", available at: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/2024/sustainability-report.pdf> (Accessed 28 January 2026).
7. BP (2024), "BP sustainability report 2024", available at: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sustainability-report-2024.pdf> (Accessed 29 January 2026).
8. Chevron (2024), "2024 corporate sustainability highlights", available at: <https://www.chevron.com/-/media/shared-media/documents/chevron-sustainability-highlights-2024.pdf> (Accessed 30 January 2026).
9. Shell (2024), "Shell energy transition strategy 2024", available at: <https://www.shell.com/sustainability/climate/shell-energy-transition-strategy.html> (Accessed 31 January 2026).
10. TotalEnergies (2025), "Sustainability and climate 2025 progress report", available at: https://totalenergies.com/system/files/documents/totalenergies_sustainability-climate-2025-progress-report_2025_en.pdf (Accessed 31 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.01.26

Процеженовано / Revised: 04.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

О. О. Садіков,
здобувач PhD,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2909-7797>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.238

СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

О. Sadikov,
Postgraduate student, Odesa Polytechnic National University

SYSTEMATIC MANAGEMENT OF IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY
OF AN ENTERPRISE AS THE BASIS FOR ENSURING ITS ECONOMIC
SECURITY

У статті досліджено системне управління підвищенням економічної ефективності підприємства як основи забезпечення його економічної безпеки. Проаналізовано підходи науковців щодо взаємозв'язку між економічною ефективністю та економічною безпекою. Побудовано структурно-логічну модель формування економічної безпеки підприємства на основі системного управління економічною ефективністю, що складається з таких блоків: умови функціонування підприємства, ресурсний потенціал підприємства, система управління економічною ефективністю визначення ключових показників, що визначає рівень формування економічної його безпеки. Сформовано систему показників оцінювання економічної ефективності, що згруповані відповідно управлінським напрямом: оптимізація витрат, управління бізнес-процесами, підвищення продуктивності, планування та бюджетування, фінансовий контроль і аналіз. Запропоновано інтерпретацію інтегрального показника економічної ефективності (ІЕЕ) та рівні економічної безпеки підприємства залежно від його значень.

The article examines systematic management of improving economic efficiency of an enterprise as a basis for ensuring its economic security. The relevance of the study is enhanced by current transformational processes in the economy caused by such challenges of the external and internal environments: instability of financial markets, growth of production costs, disruption of logistics links, and increased risks of economic activity. The approaches of scientists to the relationship between economic efficiency and economic security are analyzed. The current conditions of domestic enterprises are characterized by growing economic uncertainty and limited resources, which is why economic security is formed as a result of their ability to ensure stable economic results through the effective use of resource potential and financial stability. A structural-logical model of economic security formation for enterprises has been developed based on systematic economic efficiency

management, consisting of the following components: conditions for enterprise operation, enterprise resource potential, economic efficiency management system, and key performance indicators that determine the level of economic security formation. A system of indicators for assessing economic efficiency as the basis for the formation of economic security of an enterprise has been formed, grouped according to management areas: cost optimization, business process management, productivity improvement, planning and budgeting, as well as financial control and analysis. An interpretation of the integral indicator of economic efficiency (IEE) has been proposed, which has three main levels: low, medium, and high, and the corresponding management characteristics and priority management decisions have been formulated. The levels of economic security of an enterprise, which depend on the values of the integral indicator of economic efficiency, are determined. A sufficient level of economic efficiency, at which a high level of economic security of the enterprise is formed, is considered to be an IEE value corresponding to a high level on the proposed scale ($IEE \geq 0,67$).

Ключові слова: економічна ефективність, економічна безпека, підприємство, управління, модель, ресурс, управлінські рішення.

Key words: economic efficiency, economic security, enterprise, management, model, resource, management decisions.

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

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням рівня невизначеності, посиленням зовнішніх і внутрішніх загроз, обмеженістю ресурсів, а також дестабілізацією ринкового середовища, що обумовлює підвищену увагу до проблеми забезпечення економічної безпеки на мікрорівні. За таких умов економічна ефективність діяльності підприємства перестав бути лише узагальнюючим результативним показником і набуває статусу ключового інструмента підтримки фінансової стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Практика управління свідчить, що фрагментарні управлінські заходи, спрямовані на зниження витрат або короткострокове зростання фінансових результатів, не забезпечують належного рівня економічної безпеки та не створюють передумов для довгострокового розвитку підприємств. У цьому контексті актуалізується необхідність переходу до системного управління підвищенням економічної ефективності, яке передбачає узгоджене формування цілей, інструментів і управлінських рішень з урахуванням ризиків та загроз, а також стратегічних пріоритетів розвитку.

Актуальність дослідження посилюється сучасними трансформаційними процесами в економіці, зумовленими такими викликами зовнішнього та внутрішнього середовища: нестабільність фінансових ринків, зростання виробничих витрат, порушення логістичних зв'язків та підвищення рівня ризиків господарської діяльності. В таких умовах підприємства змушені функціонувати в режимі підвищеної невизначеності, що вимагає системних управлінських рішень, орієнтованих на стійке підвищення економічної ефективності. В той же час у наукових дослідженнях напрями підвищення економічної ефективності та забезпечення економічної безпеки зде-

більшого розглядається відокремлено, що обмежує можливості комплексного аналізу їх взаємозв'язку на рівні підприємства. Враховуючи те, що саме економічна ефективність формує основу фінансової стійкості та здатності підприємства протидіяти дестабілізуючим чинникам, є потреба в обґрунтуванні системного управління підвищенням економічної ефективності підприємства як основи забезпечення його економічної безпеки.

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним аспектам сутності економічної ефективності та економічної безпеки присвячено досить багато праць вчених, в той же час проблематика їх взаємозв'язку в науковій літературі залишається недостатньо систематизованою. Питання економічної ефективності розглядаються у працях А. Дискіної, Л. Некрасової та інших вчених, тоді як різні аспекти економічної безпеки висвітлено у наукових працях К. Зайченко, О. Шуміло, Ю. Ярової та ін. Водночас їх взаємозв'язок представлено у роботах В. Алещенко, Т. Гринько та інших авторів, однак потребує подальшого розвитку з позицій системного управлінського підходу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад системного управління підвищенням економічної ефективності підприємства та визначенні його ролі у забезпеченні економічної безпеки в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища традиційні підходи до управління ефективністю, орієнтовані переважно на окремі фінансові показники, виявляються недостатніми, оскільки не забезпечують ціліс-

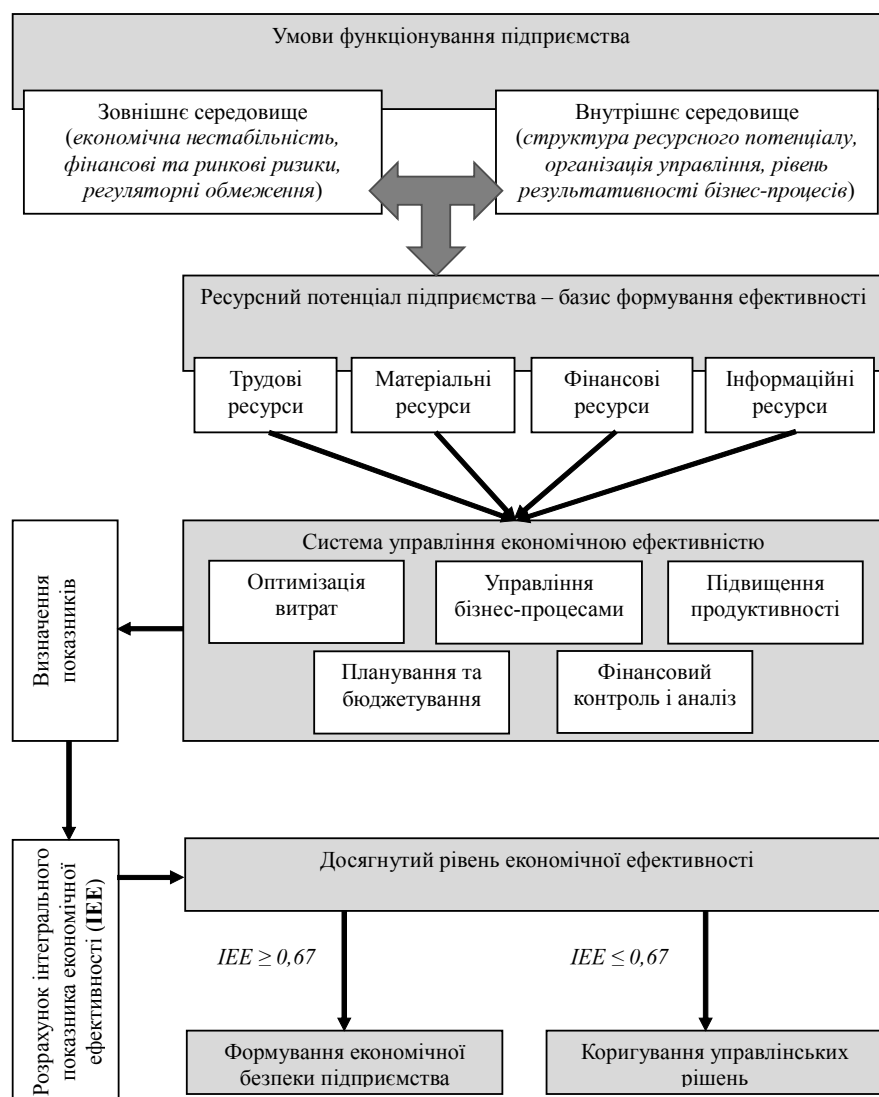


Рис. 1. Структурно-логічна модель формування економічної безпеки підприємства на основі системного управління економічною ефективністю

Джерело: розроблено автором.

ного бачення процесів формування та використання ресурсного потенціалу підприємства. Ефективність являє собою результат цілеспрямованого управлінського впливу [1].

У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до визначення характеру взаємозв'язку між економічною ефективністю та економічною безпекою підприємства. Частина науковців [2—4] вважають, що саме рівень економічної безпеки підприємства визначає економічну ефективність, інша група вчених [5—7] відзначає, що економічна безпека формується як результат досягнутого рівня економічної ефективності підприємства, яка забезпечується через раціональне використання ресурсного потенціалу та фінансову стійкість. Так, Т. Гринько та В. Алещенко відзначають, що головною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення постійно стабільного й максимально ефективного функціонування підприємства та забезпечення високого потенціалу його розвитку [2]. При цьому авторами уточнюється, що для підвищення економічної ефективності підприємства прагне до поліпшення використання сукупності корпоративних ресурсів, серед яких особливе значення мають трудові, матеріальні та

інформаційні ресурси [2]. Орієнтація підприємства на стабільність функціонування та довгостроковий розвиток реалізується через ефективне використання його ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим зростання ефективності використання трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів забезпечує фінансову стійкість підприємства, знижує його вразливість до економічних ризиків і створює передумови для стабільного функціонування та розвитку, що в сукупності визначає рівень економічної безпеки підприємства.

О. Шуміло також вважає, що від рівня економічної безпеки підприємства залежить економічна ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і стійкість розвитку у поточному періоді та у перспективі [3]. Такий підхід підкреслює роль економічної безпеки як фактору стабілізації діяльності підприємства, що створює сприятливі умови для реалізації його економічного потенціалу. Наявність належного рівня захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз у цьому випадку розглядається як передумова збереження конкурентних позицій та підтримки стійкої динаміки розвитку підприємства.

Таблиця 1. Система показників оцінювання економічної ефективності як основи формування економічної безпеки підприємства

Показники	Роль у формуванні ІЕЕ	Зв'язок з економічною безпекою
1. Оптимізація витрат		
1. Витратомісткість операційної діяльності 2. Темп зміни операційних витрат 3. Частка умовно-постійних витрат	Характеризують ефективність використання ресурсів та здатність контролювати витрати	Формують внутрішні резерви стійкості та знижують чутливість до зростання витрат
2. Управління бізнес-процесами		
1. Тривалість операційного циклу 2. Оборотноість оборотних активів 3. Рівень процесних витрат	Відображають узгодженість і результативність операційної діяльності	Зменшують внутрішні операційні ризики та підвищують стабільність функціонування
3. Підвищення продуктивності		
1. Продуктивність праці 2. Фондовіддача 3. Додана вартість на одиницю витрат	Формують економічний результат як основу зростання ефективності	Забезпечують здатність підприємства до розвитку та підтримки конкурентних позицій
4. Планування та бюджетування		
1. Коефіцієнт виконання бюджету 2. Відхилення фактичних витрат від планових 3. Частка планових витрат у загальних витратах	Відображають рівень керованості фінансових потоків та узгодженість планових і фактичних результатів	Забезпечують передбачуваність діяльності та знижують ризик фінансової нестабільності
5. Фінансовий контроль і аналіз		
1. Коефіцієнт фінансової автономії 2. Коефіцієнт поточної ліквідності 3. Рентабельність операційної діяльності	Характеризують фінансову стійкість як результат ефективного управління	Забезпечують платоспроможність і здатність протидіяти фінансовим загрозам

К. Зайченко та Н. Діма відзначають, що економічна безпека — це одна з найважливіших умов існування підприємства, адже саме вона забезпечує його захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також виступає фундаментом його економічно ефективного функціонування та стабільного розвитку [4]. Така позиція авторів відображає доволі поширене трактування економічної безпеки як базової умови стабільного функціонування та розвитку підприємства, що відіграє важливу роль у забезпеченні захищеності від негативних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Попри це, сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються зростанням економічної невизначеності та обмеженістю ресурсів, через що економічна безпека формується як результат їх здатності забезпечувати стабільні економічні результати через ефективне використання ресурсного потенціалу та фінансову стійкість. Саме тому орієнтація на економічну ефективність як основу економічної безпеки відповідає більшою мірою сучасним умовам функціонування та розвитку підприємства.

Так, О. Грунін визначає економічну безпеку підприємства як стан господарюючого суб'єкта, у якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає послаблення, запобігання або захисту існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику [5]. Тим самим досягнення захищеного стану господарюючого суб'єкта ґрунтується не лише на реакції на загрози та небезпеки, а передусім на ефективності управління корпоративними ресурсами, яка забезпечує здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та зберігати стійкість функціонування в мінливому середовищі.

У дослідженні С. Смерічевського [6] економічна

безпека підприємства розглядається в аспекті адаптивного управління, що ґрунтується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів і здатності підприємства до саморегуляції в умовах нестабільного середовища. Підкреслюється, що саме результативність управлінських рішень і досягнення стабільних економічних результатів формують здатність підприємства протидіяти загрозам і забезпечувати безперервність розвитку.

М. Ковбатюк [7] трактує економічну безпеку як інтегральний результат ефективності бізнес-процесів і управління ресурсним потенціалом у конкурентному середовищі. Відзначається, що фінансова стійкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища безпосередньо залежить від рівня економічної ефективності його діяльності. У даному контексті система економічної безпеки формується через оптимізацію витрат та підвищення продуктивності, що підтверджує похідний характер економічної безпеки від досягнутих економічних результатів.

Все вище відзначене формує підґрунтя для побудови структурно-логічної моделі формування економічної безпеки підприємства на основі системного управління економічною ефективністю (Рис. 1).

Запропонована структурно-логічна модель відображає механізм формування економічної безпеки підприємства на основі системного управління економічною ефективністю з урахуванням умов його функціонування. Вона ґрунтується на поєднанні впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають обмеження й можливості розвитку підприємства та формують вихідні умови реалізації управлінських рішень. Зовнішнє середовище характеризується економічною нестабільністю, фінансовими та ринковими ризиками, а також регуляторними обмеженнями, тоді як внутрішнє середовище відоб-

Таблиця 2. Інтерпретація інтегрального показника економічної ефективності (IEE) та відповідні управлінські рішення

Значення IEE	Рівень економічної ефективності	Характеристика стану управління	Пріоритетні управлінські рішення
0–0,33	Низький	Низька результативність, значні внутрішні втрати, порушення фінансової стійкості	перегляд системи планування та бюджетування; жорсткий контроль і реструктуризація витрат; реінжиніринг ключових бізнес-процесів; впровадження заходів з підвищення продуктивності праці; посилення фінансового контролю;
0,34–0,66	Середній	Часткова реалізація управлінського потенціалу, наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, узгодженість між окремими управлінськими напрямками	цільова оптимізація витрат у проблемних сегментах; коригування бізнес-процесів з найбільшими втратами; удосконалення мотиваційних механізмів підвищення продуктивності; уточнення бюджетних параметрів і підвищення точності планування;
0,67–1,00	Високий	Системно результативне управління, узгодженість управлінських рішень, стабільні економічні результати	підтримка досягнутого рівня економічної ефективності; впровадження стратегічних інструментів розвитку; інвестування в підвищення продуктивності та цифровізація; формування довгострокових управлінських пріоритетів.

Таблиця 3. Рівні економічної безпеки підприємства залежно від значень інтегрального показника економічної ефективності (IEE)

Значення IEE	Характер економічної ефективності	Рівень економічної безпеки	Змістовна характеристика
0–0,33	Недостатній	Низький	Економічна безпека не сформована; висока вразливість до внутрішніх і зовнішніх загроз, нестабільність функціонування, обмежена здатність до протидії ризикам.
0,34–0,66	Недостатній	Допустимий	Часткова стабільність у короткостроковій перспективі; наявність потенціалу підвищення економічної безпеки за умови подальшого зростання економічної ефективності.
0,67–1,00	Достатній	Високий	Економічна безпека сформована; стійке функціонування, низька чутливість до загроз, здатність до стабільного довгострокового розвитку.

ражає структуру ресурсного потенціалу підприємства, організацію управління тощо. Їх взаємодія визначає параметри використання ресурсного потенціалу, який у моделі розглядається як базис формування економічної ефективності, та включає чотири групи: трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси.

В основі моделі — система управління економічною ефективністю, що охоплює взаємопов'язані управлінські напрями: оптимізація витрат, управління бізнес-процесами, підвищення продуктивності, планування та бюджетування, а також фінансовий контроль і аналіз. Саме в межах цього блоку відбувається трансформація ресурсного потенціалу у стабільні економічні результати через реалізацію відповідних управлінських рішень.

Кожний управлінський напрям оцінюється за рядом показників, система яких представлена у табл. 1.

Результатом функціонування системи управління є досягнутий рівень економічної ефективності, який у моделі оцінюється за допомогою інтегрального показника економічної ефективності (IEE). Розрахунок IEE забезпечує узагальнену кількісну характеристику результативності управління та дозволяє перейти від аналізу окремих показників до комплексної оцінки стану підприємства. З огляду на це досягнутий рівень економічної ефективності доцільно представити у вигляді узагальненого показника, що інтегрує результати оцінювання за всіма визначеними управлінськими напрямками.

Інтегральний показник економічної ефективності (IEE) розраховується як зважена сума узагальнених показників відповідних управлінських напрямів:

$$IEE = \sum_{i=1}^n w_i * E_i \quad (1),$$

де IEE — інтегральний показник економічної ефективності підприємства;

E_i — узагальнений показник і-ого управлінського напряму економічної ефективності;

w_i — ваговий коефіцієнт значущості відповідного напряму;

n — кількість управлінських напрямів ($n=5$);

IEE відображає узагальнений результат управління економічною діяльністю підприємства та використовується для оцінки рівня результативності та прийняття управлінських рішень відповідно до шкали (табл. 2).

Для формування економічної безпеки підприємства у межах запропонованої моделі використовується функціональна залежність:

$$IES = f(IEE) \quad (2),$$

де IES — інтегральний показник економічної безпеки підприємства;

IEE — інтегральний показник економічної ефективності підприємства.

Зазначена залежність відображає інтерпретаційний характер формування економічної безпеки та є основою для визначення її рівнів залежно від досягнутого значення інтегрального показника IEE. Рівень економічної безпеки підприємства визначається відповідно до шкали (табл. 3).

Таким чином достатнім рівнем економічної ефективності, за якого формується високий рівень економічної безпеки підприємства, вважається значення IEE, що відповідає високому рівню за запропонованою шкалою ($IEE \geq 0,67$). За нижчих значень IEE економічна безпека не формується повною мірою та потребує коригування управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності. Додатковим інструментом для визначення рівня економічної безпеки слугують показники оцінювання відповідно скла-

довим економічної безпеки підприємства з урахуванням цифровізації [8], що дасть змогу більш детально оцінити вплив цифрових технологій на підвищення стійкості управлінських, виробничих і фінансово-економічних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Нині умови функціонування підприємств характеризуються зростанням економічної невизначеності та обмеженістю ресурсів, що зумовлює необхідність перегляду ролі економічної ефективності у забезпеченні їх економічної безпеки. У цьому контексті економічну безпеку варто розглядати не як автономний стан, а як результат досягнутого рівня результативності управління економічною діяльністю підприємства. Системний зв'язок між трьома елементами — управлінські рішення, рівень економічної ефективності та формування економічної безпеки — відображено у структурно-логічній моделі, в якій показник ІЕЕ виконує роль ключової узагальнюючої ланки. Саме значення ІЕЕ дозволяє кількісно оцінити досягнутий рівень ефективності управління та визначити, чи створені передумови для формування економічної безпеки підприємства. Досягнення достатнього рівня економічної ефективності, що відповідає високим значенням показника ІЕЕ, забезпечує стабільність економічних результатів, зниження внутрішніх втрат і підвищення адаптивності підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. За нижчих значень ІЕЕ економічна безпека не формується повною мірою, що зумовлює необхідність коригування управлінських рішень у межах системи підвищення економічної ефективності. Використання рівневої інтерпретації значень інтегрального показника економічної ефективності створює можливість переходу до комплексної оцінки стану підприємства та формування цілеспрямованих управлінських рішень.

Література:

1. Petrashevska A., Kolontai S., Niekasova L., Dyskina A., Jovic D.R. Determining the Efficiency of Innovative Activities in the Context of Enterprise Management. In: Karabegovic, I., Kovacevic, A., Mandzuka, S. (eds) New Technologies, Development and Application VIII. NT 2025. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1484. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5_22
2. Гринько Т. В., Алещенко В. І. Вплив та взаємозв'язок ефективності та економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, 2020. Видавничий дім "Гельветика". 2020. Випуск 42. С. 4—11. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-1>
3. Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття "економічна безпека підприємства". Проблеми економіки. 2014. №4. С. 339—344.
4. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.90
5. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2016. № 13. С. 257—263.
6. Смерічевський С. Ф. Стратегічні аспекти адаптивного управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 37—44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-5>
7. Kovbatiuk M., Shkliar V., Pasenchuk P. Methodology for assessing the level of economic security of an enterprise. Baltic Journal of Economic Studies. 2025. № 11 (5), P. 80—91. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-5-80-91>
8. Єпіфанова І. М., Садіков О. О. Інструментарій системи визначення рівня економічної безпеки підприємства. Економіка: реалії часу. 2025. № 3 (79). С. 156—166. DOI: 10.15276/ETR.03.2025.16.

References:

1. Petrashevska, A., Kolontai, S., Niekasova, L., Dyskina, A. and Jovic, D.R. (2025), "Determining the Efficiency of Innovative Activities in the Context of Enterprise Management", New Technologies, Development and Application VIII, NT, Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 1484, Springer, Cham, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-95200-5_22.
2. Hrynk, T.V. and Aleshchenko, V.I. (2020), "Impact and interrelation of efficiency and economic security of an enterprise", Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment, vol. 42, pp. 4—11, DOI:10.32841/2413-2675/2020-42-1.
3. Shumilo, O.S. (2014), "Features of scientific approaches to defining the concept of enterprise economic security", Problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 339—344.
4. Zaichenko, K.S. and Dima, N.I. (2021), "Enterprise economic security: essence and role", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8900>, DOI:10.32702/2307-2105-2021.5.90, (Accessed 15 December 2025).
5. Yarova, Yu.O. and Artemenko, L.P. (2016), "Structure of enterprise economic security under crisis conditions", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut", vol. 13, pp. 257—263.
6. Smerichevskiy, S.F. (2023), "Strategic aspects of adaptive management of enterprise economic security", Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki, vol. 8, no. 2, pp. 37—44, DOI:10.36887/2415-8453-2023-2-5.
7. Kovbatiuk, M., Shkliar, V. and Pasenchuk, P. (2025), "Methodology for assessing the level of economic security of an enterprise", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 11, no. 5, pp. 80-91, DOI:10.30525/2256-0742/2025-11-5-80-91.
8. Yepifanova, I.M. and Sadikov, O.O. (2025), "Tools of the system for determining the level of economic security of an enterprise", Ekonomika: realii chasu, vol. 3 (79), pp. 156—166, DOI:10.15276/ETR.03.2025.16.

Отримано редакцією журналу / Received: 07.02.26

Процеженовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Ю. В. Свішевський,
аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6073-8699>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.244

ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЕЛЬ ПІД ЧАС МЕРЕЖЕВОГО КОНТРОЛЮ

Iu. Svishevskiy,
Postgraduate student, V.N. Karazin Kharkiv National University

USE OF ELECTRONIC PROCUREMENT SYSTEM DURING NET CONTROL

Дослідження здійснює комплексний аналіз дисфункцій у сфері публічних закупівель, що виникають унаслідок масштабного застосування процедур поза межами електронної системи закупівель (ЕСЗ). Встановлено, що майже 90% закупівель відбуваються поза електронним середовищем, що суперечить базовим принципам прозорості, відкритості даних та мережевого контролю, які становлять фундамент сучасної моделі державного фінансового контролю. Попри те, що частка очікуваної вартості таких закупівель становить близько 35%, їхній загальний обсяг еквівалентний приблизно 300 млрд грн щорічних витрат публічних фінансів, що формує значні ризики неефективного, непрозорого та неконтрольованого використання бюджетних ресурсів. Виявлено систематичний характер обходу ЕСЗ, який істотно знижує превентивний потенціал моніторингу процедур закупівель та стримує розвиток методології державного фінансового контролю, зокрема інструментів мережевого контролю. Отримані результати підкреслюють необхідність посилення інституційних механізмів регулювання та повної ліквідації можливостей здійснення публічних закупівель поза ЕСЗ як ключової умови підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління публічними фінансами.

This study provides an expanded conceptual and empirical investigation into the systemic distortions that have emerged within the domain of public procurement and evaluates their implications for the integrity, resilience, and effectiveness of public finance governance. Public procurement constitutes a foundational mechanism for the allocation of substantial volumes of public finance, and its institutional performance directly shapes the transparency of financial flows, the competitive functioning of markets, and the quality of publicly funded goods, works, and services. Within this analytical framework, particular emphasis is placed on the electronic procurement system as the core digital infrastructure enabling net control, real-time data accessibility, algorithmic traceability, and continuous analytical oversight. The study demonstrates that the persistence of opportunities to conduct procurement outside the electronic procurement system represents a structural vulnerability that undermines transparency, weakens accountability, and generates significant risks of inefficient, opaque, and uncontrolled use of public finance. Empirical evidence reveals that nearly 90% of

procurement procedures occur outside the electronic environment, representing approximately 35% of expected value and amounting to nearly 300 billion UAH annually, thereby indicating a systematic deviation from the principles of openness and legality. This recurrent pattern substantially diminishes the preventive capacity of monitoring as an instrument of state financial control and constrains the development of net control methodologies due to the erosion of the control object base. The findings highlight a profound institutional imbalance within the architecture of public procurement and substantiate the need for comprehensive regulatory, technological, and methodological reforms aimed at eliminating the possibility of conducting procurement outside the electronic procurement system. Ensuring full digital traceability, strengthening accountability mechanisms, and enhancing the methodological coherence of state financial control are identified as essential prerequisites for improving the efficiency, integrity, and sustainability of public finance governance.

Ключові слова: державний фінансовий контроль, електронна система закупівель, мережевий контроль, публічні закупівлі, публічні фінанси.

Key words: electronic procurement system, net control, state financial control, public procurement, public finance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера публічних закупівель є однією з ключових складових системи управління державними фінансами, адже саме через неї здійснюється розподіл значної частини бюджетних ресурсів. Її ефективність безпосередньо впливає на прозорість фінансових потоків, конкурентність економічного середовища та якість товарів, робіт і послуг, що фінансуються за рахунок державних коштів.

У цьому контексті особливого значення набуває моніторинг процедур закупівель, який виступає інструментом систематичного спостереження за дотриманням законодавства та принципів добросовісної конкуренції. Моніторинг не обмежується фіксацією фактів порушень, а передбачає їх аналітичне осмислення: виявлення причин виникнення, оцінку ефективності реагування уповноважених органів та розробку превентивних заходів. Невід'ємним елементом у цього процесу є — Електронна система закупівель, яка виступає інструмент мережевого контролю. Через те, що створює умови для відкритості даних, їхньої доступності для широкого кола учасників та оперативного аналізу у режимі реального часу. Інформація, оприлюднена в електронній системі, стає базою для моніторингу процедур закупівель, дозволяючи виявляти ознаки порушень, оцінювати ризики та формувати доказову основу для прийняття управлінських рішень.

Проте проблема полягає у існуванні можливостей на здійснення закупівель поза межами електронної системи, що підриває принципи прозорості та створює значні ризики нераціонального використання бюджетних ресурсів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Формування концептуально-методологічного підґрунтя цього дослідження у сфері публічних закупівель, управління публічними фінансами та сучасних механізмів державного фінансового контролю ґрунтується на всебічному опрацюванні наукових джерел, що репрезентують різні підходи до регулювання та вдосконалення відповідних процесів. У межах такого аналізу особливе значення мають як фундаментальні теоретичні праці, так і прикладні дослідження, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності у використанні бюджетних ресурсів, а також на модернізацію інструментарію контролю у публічному секторі. Значний науковий інтерес становлять напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток сучасних концепцій моніторингу, оцінювання та оптимізації процедур закупівель. До таких авторів, зокрема, належать: Liubov Petyk, Sofiia Kozachok, Viktoriia Semianuk — досліджується системи Prozorro Risk Indicators та DOZORRO AI, як автоматизований моніторинг, у публічних закупівлях [1]; Глущенко, О., Дячек, О., Бабаєв, В., Громов, С. — обрали проблематикою цифрові технології управління публічними фінансами [2]; Здирко Н. — хронологія становлення та розвитку контрольованого процесу у сфері публічних закупівель [3], Хмельков А. — удосконалюючи структуру методу державного фінансового контролю, пропонує використання Мережевого контролю (Net Control) як прийом контролю для практики державного фінансового контролю [10].

Таблиця 1. Факти здійснення закупівель поза межами електронної системи

Рік	Аналіз РП			
	Кількість публічних закупівель (од)	Питома вага (%)	Загальна очікувана вартість (млрд грн)	Питома вага (%)
2016	-	-	-	-
2017	-	-	-	-
2018	-	-	-	-
2019	-	-	-	-
2020	-	-	-	-
2021	-	83,30	-	-
2022	-	92,63	-	-
2023	3173120	92,32	314,68	36,91
2024	2971278	89,72	302,66	32,21
Усього:	6144398	-	617,34	-

Джерело: сформовано на основі [8].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є посилення інституційної спроможності державного фінансового контролю, під час моніторингу процедур закупівель, шляхом інтеграції сучасних цифрових технологій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Практика державного фінансового контролю за публічними фінансами, під час процедури публічних закупівель, засвідчує, що ця предметна сфера контролю залишається вразливою до порушень, зловживань та корупційних ризиків.

А від так продовжує привертати увагу дослідників.

Представлена робота є продовженням дослідження яке Автор розпочав у попередніх працях [9], у тому числі за питанням пов'язаним з моніторингом процедур публічних закупівель. В межах якого було встановлено фактори негативного впливу, що полягають у невідповідності у суб'єктів контролю між власним, законодавчо визначеним, арсеналом методів контролю з повноваженнями наділеними відповідно до законодавства про публічні закупівлі.

Як було вище визначено, предметом цього дослідження є — вивчення та аналіз існування негативних можливостей на здійснення закупівель поза межами електронної системи ("електронна система закупівель" — інформаційно-телекомунікаційна система, яка має комплексну систему захисту інформації з підтвердженою відповідністю згідно із Законом України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", що забезпечує проведення закупівель, створення, розміщення, оприлюднення, обмін інформацією і документами в електронному вигляді, до складу якої входять веб-портал Уповноваженого органу, авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією та документами;" [7] (далі — ЕСЗ)).

У разі, якщо за результатом наукового пошуку, буде встановлено факти та навіть їх систематичне з'явлення, стосовно здійснення закупівель поза межами ЕСЗ, то це вже буде мати наслідки і у сфері забезпечення контрольованого використання публічних фінансів. Яка має відповідні прийоми контролю та різновиди методів контролю притаманних для контролю за публічними фінан-

сами під час публічних закупівель: Моніторинг процедури закупівлі через Мережевий контроль. У цьому випадку причинно-наслідковий зв'язок полягає у тому, що обов'язково виникне питання — наскільки моніторинг процедур публічних закупівель ("моніторинг процедури закупівлі — аналіз дотримання замовником законодавства у сфері публічних закупівель під час проведення процедури закупівлі, укладення договору про закупівлю та протягом його дії з метою запобігання порушенням законодавства у сфері публічних закупівель" [7]) залишається дієвим превентивним заходом (який здійснюється виключно завдяки прийомам Мережевого контролю (Net Control)) [10], державного фінансового контролю, через те, що він відбувається безпосередньо в електронній системі закупівель [7; 4].

Зауважим, що сам механізм процедури моніторингу публічних закупівель, зокрема і застосування автоматичних індикаторів ризиків не належить до пошукових цілей цієї праці.

Продовжимо за предметом дослідження пошук.

Відповідно до Закону України "Про публічні закупівлі" на Мінекономіки покладено обов'язок щороку готувати та подавати до 1 квітня року, що настає за звітним бюджетним роком, щорічний звіт про функціонування системи публічних закупівель (далі — Звіт Уповноваженого органу). Такий звіт подається зокрема і до Рахункової палати. Останнім таким документом який і оприлюднено і подано до Рахункової палати є щорічний Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати контролю у сфері закупівель за 2024 рік. [5]. При цьому, Уповноважений орган з моменту набуття чинності Закону України "Про публічні закупівлі" у 2016 році, виконує пряму вимогу цього закону — "Щорічний звіт оприлюднюється Уповноваженим органом на своєму офіційному веб-сайті;" [7], у доступі за період 2016—2024 року (за 2025 рік звіт очікується лише 01 квітня 2026 року) [5].

У підґрунтя цього дослідження, за нормою зазначеного законодавства, будемо використовувати інформацію отриману за джерелом — від інституції яка має повноваження і на контроль за публічними закупівлями і на контроль за Уповноваженим органом.

Рахункова палата щорічно, з набрання чинності Закону України "Про публічні закупівлі" у 2016 році, здійснює захід державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) — аналіз, відносно такого предмету контролю як публічні закупівлі та об'єкту контролю як Міністерство економіки України. Аналізуються саме Звіти Уповноваженого органу, що містять аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель. Результати документуються у відповідному звіті (далі — Аналіз РП). Рахункова палата оприлюднює на своєму офіційному сайті Аналізи РП за період 2015—2024 роки [8].

Це є ґрунтовним прикладом, чому в цій праці, під час наукового пошуку, нам достатньо зосередити свою увагу лише на одному суб'єкті державного фінансового контролю та не будемо використовувати звітність об'єкта контролю — Звіти Уповноваженого органу (зокрема і задля уникнення дублювання даних).

Наведена характеристика діяльності суб'єкта державного фінансового контролю відносно публічних закупівель, дозволяє вважати що цього обсягу дослідницького матеріалу повністю достатньо до цілей нашої дослідження та ґрунтовних висновків за ним.

Фокусом нашої у ваги у Аналізах РП за вказаний період стануть факти можливостей здійснення закупівель поза межами електронної системи (Табл. 1).

Незважаючи на те, що вже перша редакція Закону України "Про публічні закупівлі" містила вимогу щодо використання ЕСЗ: "Замовник здійснює процедури закупівлі, передбачені частиною першою цієї статті, шляхом використання електронної системи закупівель." [7]. Фактично використання ЕСЗ та відстеження цього процесу у звітах вказаних інституцій, почалось з внесення постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 № 723 "Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2020 р. № 822 і від 28 лютого 2022 р. № 169" [6], якою запроваджено обов'язковість використання ЕСЗ шляхом застосування електронного каталогу. Встановлені передумови спричинили модифікацію формату звітності як у Звітах Уповноваженого органу, так і в Аналізах РП. Саме зазначений фактор визначає логіку інтерпретації результатів, представлених у Таблиці 1.

Наведені та проілюстровані дані є підґрунтям, щоб вважати, що проведений аналіз підтверджує існування негативних можливостей на здійснення закупівель поза межами електронної системи, встановлені системою державного фінансового контролю.

Таким чином, ми маємо змогу перейти до наступного кроку дослідження — побудови висновків.

ВИСНОВКИ

Мету дослідження досягнуто, а окреслену предметну сферу ґрунтовно проаналізовано. Результатом маємо, наступне.

Встановлено факти здійснення закупівель поза межами ЕСЗ та навіть зафіксовано їх систематичний прояс, що свідчить про наявність певної закономірності.

Аналіз наявних даних засвідчує критичний дисбаланс у структурі публічних закупівель. Зокрема, встановлено, що майже 90% процедур здійснюються поза

межами електронної системи закупівель (ЕСЗ), що свідчить про значне відхилення від принципів відкритості та прозорості, задекларованих у чинній нормативно-правовій базі.

Попри те, що частка очікуваної вартості таких закупівель у середньому становить близько 35%, цей показник не нівелює загальної критичності ситуації. Висока концентрація закупівель поза ЕСЗ формує суттєві ризики для ефективності використання бюджетних ресурсів, знижує рівень конкурентності та ускладнює здійснення належного моніторингу.

Особливої уваги потребує той факт, що вказані пропорції відповідають орієнтовно 300 мільярдам гривень публічних фінансів, які щорічно витрачаються поза повноцінним Мережевим контролем (Net Control). Такий масштаб фінансових потоків у сегменті з обмеженим рівнем підзвітності створює передумови для виникнення корупційних ризиків, неефективного планування та порушення принципів раціонального управління державними ресурсами.

Відповідно, ми також отримали підґрунтя вважати, що моніторинг процедур публічних закупівель, не є настільки дієвим превентивним заходом як очікувалось. Його ефективність знижена за одним показником — на 90 відсотків, за іншим — на 35 відсотків.

Окрім фінансових наслідків, є також і наслідки на методологію державного фінансового контролю, а саме на прийоми контролю, зокрема — Мережевий контроль (Net Control). Втрати щорічно декілька мільйонів об'єктної бази з практики контролю, на нашу думку зупиняє швидкість розвитку таких прийомів.

Отримані результати вказують на необхідність розроблення рекомендацій щодо підвищення прозорості та оптимізації механізмів публічних закупівель, де такою рекомендацією може бути тільки одне — інституції контролю та регулювання сфери публічних закупівель повинні докласти всіх зусиль унеможливити здійснення публічних закупівель за межами електронної системи закупівель у подальшому.

Література:

- Liubov Petyk, Sofiia Kozachok, Viktoriia Semianyk. Use of artificial intelligence in risk analysis in public procurement. *Economics. Finances. Law*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.11>
- Глушенко, О., Хмельков, А., Дячек, О., Бабаев, В., Громов, С. (2024). Цифрові технології управління публічними фінансами: податковий аспект. *Ефективна економіка*, № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.11>
- Здирко Н. Г. Публічні закупівлі в Україні: історичний аспект становлення та розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. Ч. 3. С. 139—146. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-90>
- Методика визначення автоматичних індикаторів ризиків: Наказ Міністерства фінансів України від 27 вересня 2024 року № 476. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1474-24#n10> (дата звернення: 26.01.2026).
- Міністерство економіки України. (2016-2025). Щорічні звіти сфери публічних закупівель. URL: <https://>

/me.gov.ua/Documents/List/ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270?lang=uk-UA&tag=Zviti&pageNumber=1 (дата звернення: 09.01.2026).

6. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2020 р. № 822 і від 28 лютого 2022 р. № 169: постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 № 723 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-2022-p#Text> (дата звернення: 20.01.2026).

7. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 20.01.2026).

8. Рахункова палата України. (2016-2025). Звіти. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (дата звернення: 28.01.2026).

9. Свішевський, Ю. (2026). Оцінка результативності механізмів, спрямованих на забезпечення контрольованого та ефективного використання публічних фінансів у системі публічних закупівель. Ефективна економіка № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2026.1.112>

10. Хмельков, А. (2024). Розвідка на основі відкритих джерел та штучний інтелект в практиці державного фінансового контролю. Соціальна економіка, (68), 212-226. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-20>

References:

1. Petyk, L. Kozachok, S. and Semianyk, V. (2025), "Use of artificial intelligence in risk analysis in public procurement", Economics. Finances. Law, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.11>

2. Hluschenko, O., Khmel'kov, A., Diachek, O., Babayev, V. and Hromov, S. (2024), "Fiscal aspects of digital technologies for public finance management", Efektyvna ekonomika, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.11>

3. Zdyrko, N. H. (2019), "Public procurement in Ukraine: a historical aspect of its formation and development", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 48, no. 3, pp. 139—146. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-90>

4. Ministry of Finance of Ukraine (2024), Order "Methodology for Determining Automatic Risk Indicators", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1474-24#n10> (Accessed 26.01.2026).

5. Ministry of Economy of Ukraine (2026), "Annual reports in the field of public procurement 2016-2025", available at: <https://me.gov.ua/Documents/List/ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270?lang=uk-UA&tag=Zviti&pageNumber=1> (Accessed 09.01.2026).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On amendments to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 14, 2020 No. 822 and dated February 28, 2022 No. 169", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-2022-p#Text> (Accessed 20.01.2026).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About public procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (Accessed 20.01.2026).

8. Accounting Chamber of Ukraine (2026), "Reports for 2016—2025", available at: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (Accessed 28.01.2026).

9. Svishevs'kyj, Yu. (2026), "Assessment of the effectiveness of mechanisms aiming to ensuring controlled and efficient use of public finances in the public procurement system", Efektyvna ekonomika, vol. 1 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.112>

10. Khmel'kov, A. (2024), "Open source intelligence and artificial intelligence in the practice of state financial control", Sotsial'na ekonomika, vol. (68), pp. 212—226. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-20>

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26

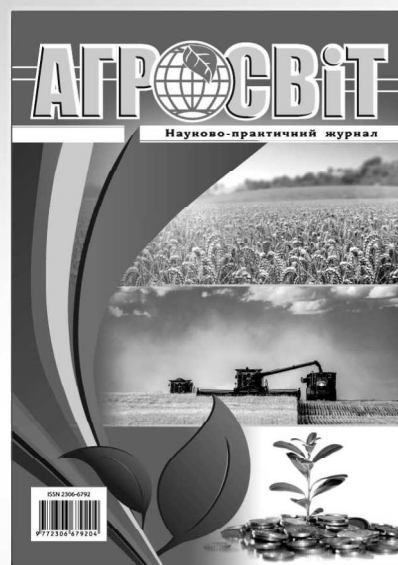
Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

А. О. Сірінюк,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9198-6630>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.249

ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ФОРМ АГРОБІЗНЕСУ

A. Sirinok,
Postgraduate student of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University

MAIN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF INTEGRATION FORMS OF AGRIBUSINESS

Зазначено, що економіка України віддавала перевагу вертикальній інтеграції, оскільки дана форма задовольняла в умовах кризи неплатежів. В даний час намітився інтерес і до горизонтальної форми інтеграції, хоча ця форма ще не набула значних масштабів. Горизонтальна інтеграція спостерігається в харчовій промисловості та машинобудівній галузі. З розглянутими проблемами тісно пов'язана найгостріша для України проблема рентабельності виробництва.

Визначено, що на заваді ефективності спільної роботи є неврегульованість енергопостачання, недостатня інформаційна забезпеченість, неефективний менеджмент. Перешкодою виступає також нераціональне розміщення виробництва на території країни, що у дореформений період розміщення виробництва пов'язувалося з витратами на транспортування продукції. Це набуло великого значення в результаті руйнування сформованих ланцюжків поставок сировини та реалізації продукції, крім того, серйозними факторами, що чинять депресивний вплив, є: скорочення обсягів централізованого субсидування та кредитування, інфляція, недосконалість оподаткування підприємств агробізнесу, що не стимулює максимально ефективне використання землі, нестачу інвестицій та необхідність розробки організаційно-економічних засад утворення інтеграційних форм. Аргументовано, що на підставі розглянутих особливостей інтеграційних форм України, можна виявити основні сучасні, характерні для неї передумови інтеграції. До них слід віднести наявність земельних угідь, виробничих площ і потужностей, трудових ресурсів, досвіду роботи та традицій.

It is noted that the Ukrainian economy preferred vertical integration, since this form was satisfactory in the conditions of the non-payment crisis. Currently, there is also interest in the horizontal form of integration, although this form has not yet gained significant scale. Horizontal integration is observed in the food industry and the machine-building industry. The most acute problem for Ukraine is the profitability of production. The wholesale selling price for sugar produced at Ukrainian sugar beet factories cannot compete with the price of raw sugar imported. An attribute of the development of agro-industrial production in all countries of the world is the disparity in prices. In Ukraine, it has reached enormous proportions. It was caused by the spontaneous liberalization of prices, an unregulated financial market, as well as the release of prices for energy resources in the conditions of monopolization of energy carriers, transport and production of means of production at an agribusiness enterprise.

It was determined that the effectiveness of joint work is hindered by unregulated energy supply, insufficient information security, and ineffective management. Another obstacle is the irrational location of production on the territory of the country, which in the pre-reform period was associated with the costs of transporting products. This has become of great importance as a result of the destruction of the established supply chains of raw materials and product sales. In addition, serious factors that have a depressing effect are: a reduction in the volume of centralized subsidies and lending, inflation, imperfect taxation of agribusiness enterprises, which does not stimulate the most efficient use of land, lack of investment, and the need to develop organizational and economic principles for the formation of integration forms. Thus, based on the considered features of integration forms in Ukraine, it is possible to identify the main modern prerequisites for integration that are characteristic of it. These include the availability of land, production areas and capacities, labor resources, work experience, and traditions. In addition, the negative preconditions and motivations for creating integrated forms in Ukraine include: the risk of non-fulfillment of obligations by commodity producers, the existence of transaction costs, market opacity, lack of contractual discipline, and narrow distribution channels.

Ключові слова: інтеграційні форми, вертикальна та горизонтальна інтеграції, централізоване субсидування та кредитування, земельні угоддя, виробничі площі, спонукальні мотиви, трансакційні витрати

Key words: integration forms, vertical and horizontal integration, centralized subsidization and lending, land, production areas, incentives, transaction costs.

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

Економіка України віддавала перевагу вертикальній інтеграції, оскільки дана форма задовольняла в умовах кризи неплатежів. В даний час намітився інтерес і до горизонтальної форми інтеграції, хоча ця форма ще не набула значних масштабів. Горизонтальна інтеграція спостерігається в харчовій промисловості та машинобудівній галузі. З розглянутими проблемами тісно пов'язана найгостріша для України проблема рентабельності виробництва. Оптово-відпускна ціна на цукор, вироблений на українських заводах із цукрових буряків, не витримує конкуренції з ціною цукру із сирцю, що ввозиться за імпортом.

Атрибутом розвитку агропромислового виробництва у всіх країнах світу є диспаритет цін. В Україні він досяг величезних розмірів. Він був викликаний стихійною лібералізацією цін, нерегульованим фінансовим ринком, а також відпущенням цін на енергоресурси в умовах монополізації енергоносіїв, транспорту та виробництва засобів виробництва на підприємстві агробізнесу [1]. Існує необхідність удосконалення економічних взаємин між сільськогосподарськими та переробними підприємствами та торгівлею. Деякі інвестори будують свої взаємини з інтегрованими формами агробізнесу не на еквівалентній основі, занижуючи закупівельні ціни на сировинні ресурси за одночасного підвищення оптово-відпускних ціни готову продукцію.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження розвитку інтеграційних форм агробізнесу в зазначеній сфері здійснюють такі вітчизняні науковці: Горьовий, Є. М. Данкевич, О. І. Дацій, В. В. Пирог, А. В. Осатюк, В. В. Міракін, А. В. Півень, М. Сичевський, О. Коваленко, Н. Лукашенко, Н. Юрченко, Ю. О. Ульянченко, О. Федорчук, В. Петренко, А. Карнаушенко, О. В. Ходаківська, О. М. Могильний та інші.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження основних організаційно-економічних напрямів розвитку інтеграційних форм агробізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток регіональних економічних інтеграційних формувань з урахуванням вертикального і горизонтального інтегрування — один із провідних способів поліпшення внутрішньої організації агробізнесу, підвищення технологічної ефективності та стійкості функціонування підприємств усіх галузей.

На заваді ефективності спільної роботи є неврегульованість енергопостачання, недостатня інформаційна забезпеченість, неефективний менеджмент. Перешкодою виступає також нераціональне розміщення виробництва на території країни, що у дореформений період розміщення виробництва пов'язувалося з витрата-

ми на транспортування продукції [2, с. 409]. Це набуло великого значення в результаті руйнування сформованих ланцюжків поставок сировини та реалізації продукції, крім того, серйозними факторами, що чинять депресивний вплив, є: скорочення обсягів централізованого субсидування та кредитування, інфляція, недосконалість оподаткування підприємств агробізнесу, що не стимулює максимально ефективне використання землі, нестачу інвестицій та необхідність розробки організаційно-економічних засад утворення інтеграційних форм.

Таким чином, на підставі розглянутих особливостей інтеграційних форм України, можна виявити основні сучасні, характерні для неї передумови інтеграції. До них слід віднести наявність земельних угідь, виробничих площ і потужностей, трудових ресурсів, досвіду роботи та традицій. Крім того, до передумов негативного характеру, спонукальних мотивів створення інтегрованих форм в Україні слід віднести: наявність ризику невиконання зобов'язань товаровиробниками, існування трансакційних витрат, непрозорість ринку, відсутність договірної дисципліни, вузькість каналів збуту [3]. На цьому етапі найважливішими передумовами внутрішньої та міжгалузевої інтеграції в Україні виступають необхідність забезпечення стартових фінансових можливостей виходу з кризи, відсутність власних коштів та достатньої державної підтримки товаровиробників агробізнесу.

Передумовами, які спонукають підприємства агробізнесу до вступу в інтегровані формування, є фінансова неспроможність, висока кредиторська заборгованість, зношеність основних фондів, брак оборотних засобів, технологічна відсталість. Вступаючи до інтегрованих форм, товаровиробники агробізнесу знижують ризики, пов'язані з виробництвом агробізнесу, а переробні підприємства прагнуть отримання стабільних доходів [4].

Необхідною основою реалізації передумов є наявність інституційних умов, що визначають характер інтеграції. Форми відносин, що склалися, і взаємозв'язків між сільськогосподарськими і переробними господарюючими суб'єктами в сучасних умовах України не відповідають вимогам ринкової економіки. Дослідження теоретичних положень та практики управління високо економічно розвинених держав і в Україні дозволило виявити найважливіші, організаційно-економічні засади формування інтеграційних структур. До них слід віднести: систему цілей та їх розподіл між підсистемами; принципи формування структур; функції, що виконуються підрозділами на основі їх складу та внутрішніх зв'язків; розподіл повноважень усередині організації, що відображає співвідношення централізації та децентралізації; формування комунікацій, потоків інформації та документообігу в організації; визначення поведінкових переваг персоналу; координація управлінських рішень ієрархічної та адаптивної організаційної структури [5, с. 69].

Застосування перелічених основ управління має призвести до формування специфічних для сучасного розвитку економіки України основ становлення інтеграційних процесів, інтегрованих структур, найбільш важливими з яких є: ефективна міжфірмова інтеграція;

інноваційні стратегії; пріоритетність знань, інформації; кооперація діяльності та спільне управління; динамічна рівновага структур, що розвиваються; багаторівнева економіка; міжгалузева інтеграція.

Для України особливо актуальною є агроекономічна інтеграція. Це складний і закономірний процес, що визначається системою ринкових взаємовідносин. Для її здійснення необхідна розробка принципів взаємодії та розмежування інтересів підрозділів. В результаті інтеграції відбувається зближення та поєднання в єдиний господарський організм, пов'язаний циклом отримання кінцевої продукції підприємств сільського господарства та промисловості. Життєздатність такого об'єднання визначається забезпеченням інтересів усіх учасників, паритетністю взаємовідносин.

Надання виробникам агробізнесу повної самостійності дозволило розширити можливості підприємництва з метою забезпечення його ефективності [6, с. 149]. Разом з тим, розрив старих економічних зв'язків та становлення нових на основі взаємної вигоди, скорочення посівних площ та низка інших факторів призвели до недостатньої завантаженості виробничих потужностей переробних підприємств.

Сприятливими мотивами інтеграції можуть стати: об'єднання ресурсів, що дозволяє розширити виробничі можливості учасників; впровадження нових технологій, які потребують значних початкових витрат; збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту. Цілями формування інтегрованої структури виступають: оптимізація міжгосподарської технічної та фінансової взаємодії; зниження витрат опортуністичної поведінки; досягнення синергетичного ефекту; згладжування диференціації розвитку регіонів. Вищевикладене дозволяє виділити основні організаційно-економічні напрями розвитку інтеграційних форм у агробізнесі (рис. 1).

Реалізація зазначених напрямів має супроводжуватись комплексною оцінкою ефективності функціонування інтегрованої структури. Здійснення інтеграційних процесів можливе з урахуванням принципів інтеграції, зумовлених теоретичними концепціями.

З позицій інституційної економічної теорії, необхідність інтеграції підприємств і закупівельних організацій пояснюється з погляду витрат управління [7, с. 38]. Як додаткові аргументи розглядаються зростаючі витрати ринкової координації в умовах високоспецифічних активів, підвищення невизначеності та частоти трансакцій, а також труднощі, пов'язані з вимірюванням результативності діяльності агентів, що не перерозподіляють ринкові ризики.

Теорія агентських відносин передбачає укладання різноманітних форм контрактів (формальних і неформальних, явних і неявних, цільових і предметних тощо), виходячи з економії агентських витрат. Відомо, що витрати відносин або агентські витрати складаються з витрат на механізм прийняття зобов'язань та відстеження їх виконання, розроблений для зниження витрат опортуністичної поведінки та неминучих конфліктів між принципалами та агентами.

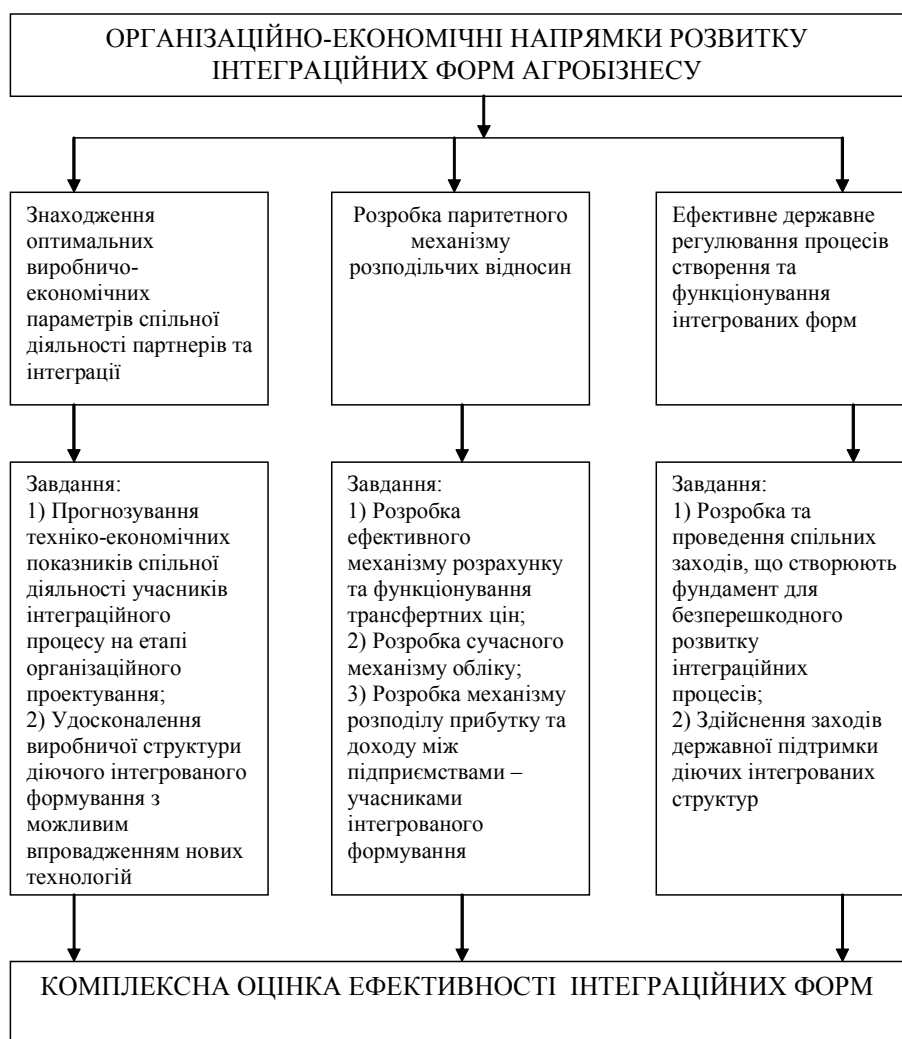


Рис. 1. Основні організаційно-економічні напрями розвитку інтеграційних форм у агробізнесі

З погляду теорії трансакційних витрат, учасники угод із єдиною метою мінімізації витрат на маркетинг, експертизу, страхування різноманітних взаємних ризиків шукають ефективні підходи до контрактів, обираючи відповідну форму інтеграції [8, с. 269].

Еволюційна економічна теорія, ґрунтуючись на користі інновацій для довгострокового розвитку підприємства, передбачає наявність тісних контактів між підприємствами, які співпрацюють у процесі створення, розвитку та комерціалізації інновацій. Еволюційний підхід передбачає, що компанії переймають навички та досвід своїх партнерів, не завжди керуючись метою максимізації ефективності. У той самий час за умов стійких, добре організованих ринків більш адекватною є поведінка, орієнтована на ефективність.

В рамках теорії ресурсної залежності пропонується типологія залежностей, що характеризуються кількісними та якісними показниками та різними формами угод сторін. Використання логіки ресурсного підходу (теорія виробництва) для пояснення міжфірмової інтеграції означатиме, що ізольовані, не пов'язані контрактами компетенції, належать до різних компаній, потребують кооперації та спільного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За досвідом економічно розвинених країн, найперспективнішою з погляду адаптації до сучасних умов господарювання є теорія кластерної інтеграції. При цьому під кластерною інтеграцією розуміється процес взаємного пристосування територіально відокремлених економічних суб'єктів, поглиблення їхньої взаємодії, розвитку зв'язків між ними. В основі цієї теорії лежить поняття "кластер" — територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств (підприємств), які тісно співпрацюють із науковими установами, громадськими організаціями та організаціями місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння соціально-економічному розвитку територій.

Принципово подібний підхід до визначення високих промислових комплексів був у радянській економічній науці. Вони були відомі як ТПК (територіально-виробничі комплекси) — "прогресивна просторова форма реалізації цільових народногосподарських програм". Становлення нових інтегрованих виробничих (фінансово-виробничих, виробничо-торгівельних) корпоративних структур, орієнтованих на платоспроможний попит,

один із ключових чинників зміни традиційної системи управління в агропромисловому комплексі (агробізнесу).

Література:

1. Тен С. О. ESG-активність агробізнесу: стратегічне управління та інвестиційні перспективи. Агросвіт. 2025. № 8. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.187.
2. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.
3. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. Агросвіт. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>
4. Адаменко І. В. Зарубіжний досвід цифровізації сільськогосподарського виробництва та напрямийого використання у вітчизняній практиці. Економіка та управління АПК. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-62-72>.
5. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротрейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.21-32>
6. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
7. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. Economic Annals-XXI, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>
8. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-52>.

References:

1. Ten, S.O. (2025), "ESG activity of agribusiness: strategic management and investment prospects", Ahrosvit, vol. 8. 10.32702/2306-6792.2025.8.187
2. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.
3. Yurchuk, N.P. and Kiporenko, S.S. (2024), Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms, Agrosvit, vol.19, pp. 53—61. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>.
4. Adamenko, I.V. (2025), Foreign experience in the digitalization of agricultural production and directions of its use in domestic practice, Ekonomika ta upravlinnya APK, vol.1, pp. 62—72. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-62-72>

5. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agritrading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.21-32>.

6. Khalatur, S.M. (2017), Important provisions for the development of agriculture of Ukraine, Baltic Journal of Economic Studies, vol. 3 (2), pp. 147—154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

7. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets, Economic Annals-XXI, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

8. Yatsenko, O., Andriushchenko, A., Osadchuk, V., Kyryliu, K. O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4. pp. 265—272. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-52>.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

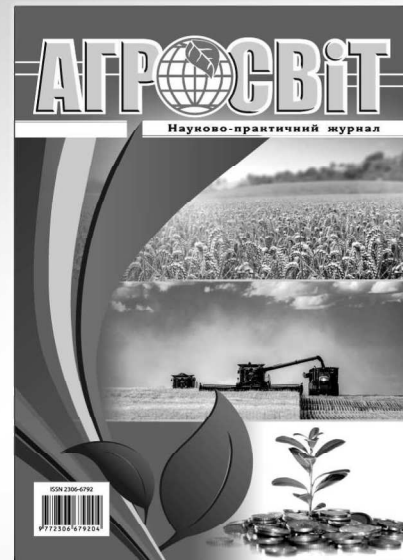
Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

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

Я. А. Тивончук,
аспірант, Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0210-0921>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.254

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ

Y. Tyvonchuk,
PhD student of the Department of Enterprise Economics, Mykolaiv National Agrarian University

THEORETICAL FRAMEWORK FOR DEFINING THE ESSENCE OF ECONOMIC INTERESTS

Здійснено теоретичний аналіз економічного інтересу як соціально-економічної категорії та визначено його місце в системі економічних відносин і мотиваційній структурі економічної поведінки суб'єктів господарювання. Обґрунтовано доцільність відмежування економічного інтересу від суміжних категорій, зокрема потреб, мотивів і стимулів, що дозволяє уникнути змішування різних рівнів аналізу та підвищити теоретичну визначеність понятійного апарату економічної науки. Показано, що економічний інтерес формується на основі позиції суб'єкта в системі економічних відносин і виконує орієнтаційну функцію в процесі економічної поведінки.

У межах дослідження проаналізовано взаємозв'язок економічних інтересів з відтворенням економічних відносин та інституційним середовищем їх реалізації. Доведено, що інституційне середовище визначає рамкові умови реалізації економічних інтересів, не підміняючи їх сутності. Уточнено місце економічного інтересу в мотиваційній структурі економічної поведінки як проміжної ланки між об'єктивними економічними умовами та безпосередньою економічною дією. Отримані результати створюють теоретичне підґрунтя для подальших досліджень процесів узгодження економічних інтересів і економічної поведінки суб'єктів господарювання.

Despite the widespread use of the category of economic interest in economic theory, its conceptual status remains insufficiently specified and methodologically heterogeneous. In contemporary research, economic interest is often interpreted alongside, or even substituted by, related categories such as needs, motives, and incentives, which leads to conceptual overlap and reduces analytical precision. This article addresses the problem of categorical indistinctness by emphasizing that the lack of clear theoretical boundaries limits the use of economic interest as an independent analytical category within economic analysis.

The study is based on a critical examination of established theoretical approaches to the interpretation of economic interests, including classical political economy, institutional theory, and functional perspectives. The analysis identifies persistent conceptual inconsistencies arising from the reduction of economic interest to objective necessity, its interpretation as a purely subjective motivational impulse, or its replacement by external regulatory instruments. Such approaches tend to focus on isolated elements of economic behavior and therefore fail to capture the socio-economic nature of economic interest as an integrative theoretical category.

A central result of the study is the functional differentiation of economic interest from adjacent concepts within the motivational structure of economic behavior. It is demonstrated that needs reflect objective economic necessity, motives represent internal subjective impulses, and incentives operate as external regulatory instruments, whereas economic interest occupies an intermediate yet independent position. Economic interest links economic relations with the conscious orientation of economic agents toward available opportunities and performs a key orientational function in the process of economic choice.

On this basis, the article proposes a refined interpretation of economic interest as a structurally conditioned mechanism for selecting and hierarchizing economically feasible courses of action, shaped by an agent's position within the system of economic relations. The application of a functional approach makes it possible to clarify the analytical role of economic interest and to strengthen its conceptual autonomy within the system of economic categories.

The findings contribute to the development of economic theory by enhancing the categorical clarity of economic interest and expanding its analytical potential. The proposed theoretical framework provides a foundation for further research into the coordination of economic interests and the analysis of economic behavior under conditions of institutional transformation.

Ключові слова: економічні інтереси; економічна теорія; категоріальний аналіз; економічні відносини; мотиваційна структура; економічна поведінка; інституційне середовище.

Key words: economic interests; economic theory; categorical analysis; economic relations; motivational structure; economic behavior; institutional environment.

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

У сучасній економічній теорії категорія економічних інтересів розглядається як одна з базових у системі пояснення економічної поведінки суб'єктів та відтворення економічних відносин. У працях з політичної економії економічний інтерес трактується як форма прояву економічних відносин власності та як чинник, що визначає спрямованість господарської діяльності [9]. Разом із тим у наукових дослідженнях зберігається різноманіття підходів до визначення сутності економічного інтересу, його джерел формування та рівнів прояву [2]. Це зумовлює відсутність єдиного теоретичного підходу до ідентифікації економічного інтересу як самостійної соціально-економічної категорії. У результаті економічний інтерес нерідко розглядається фрагментарно, без чіткого визначення його місця в системі економічних категорій.

Суттєвою проблемою сучасних досліджень є нечітке розмежування економічного інтересу з близькими за змістом категоріями, зокрема потребами, мотивами та стимулами. У ретроспективних дослідженнях підкреслюється, що ототожнення цих понять призводить до спрощення аналізу економічної поведінки та зниження пояснювального потенціалу теорії [3]. У низці праць економічний інтерес визначається через потребу або як її усвідомлена форма, що не дозволяє виокремити його специфічні ознаки [5]. Водночас дослідження взаємозв'язку економічних відносин та економічних інтересів вказують на необхідність розглядати інтерес як відносно самостійну категорію, пов'язану з об'єктивними умовами відтворення [11]. Відсутність чіткого категоріального розмежування ускладнює подальший аналіз механізмів реалізації економічних інтересів.

Окремої уваги потребує проблема співвідношення економічних інтересів та інституційного середовища їх реалізації. В інституціональних дослідженнях наголошується, що економічні інтереси формуються і реалізуються в межах певного інституційного порядку, який задає рамки економічної поведінки [14]. Водночас інститути не замінюють економічні інтереси, а лише опосередковують процес їх реалізації, що потребує чіткого теоретичного розмежування цих категорій [1]. Інституціональна концепція ідентифікації економічних інтересів акцентує увагу на необхідності врахування як об'єктивних економічних відносин, так і ролі інституційних обмежень [7]. Недостатня теоретична визначеність цього співвідношення знижує аналітичну цінність досліджень у сфері державного регулювання та економічної політики [6].

Зазначені теоретичні суперечності обумовлюють актуальність подальшого уточнення сутності економічних інтересів та їх місця в системі економічних категорій. Науковим завданням є поглиблення категоріального аналізу економічного інтересу з урахуванням його зв'язку з економічними відносинами, інституційним середовищем та процесами відтворення [12]. Практична значущість розв'язання цієї проблеми полягає у можливості підвищення обґрунтованості механізмів узгодження економічних інтересів на різних рівнях економічної системи [8]. Це зумовлює необхідність подальших теоретичних досліджень у зазначеному напрямі та визначає спрямованість даної роботи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження економічних інтересів у сучасній економічній науці характеризуються різноманітністю підходів до визначення їх сутності, змісту та функціонального призначення. У ретроспективних працях М. В. Дубініної

економічні інтереси розглядаються як соціально-економічна категорія, що формується в процесі розвитку економічних відносин і відображає зміну умов відтворення [3]. У межах узагальнювальних науково-методичних досліджень О. Діденко систематизує підходи до трактування поняття "економічний інтерес", акцентуючи увагу на відсутності єдності щодо його категоріальної ідентифікації [2]. Визначення економічних інтересів у довідкових виданнях з економічної теорії закріплюють їх зв'язок з економічними відносинами та власністю, проте не завжди дозволяють відмежувати інтерес від споріднених понять [5]. У спільних публікаціях М. В. Дубініної та Я. А. Тивончука економічні інтереси аналізуються як багаторівнева категорія, що поєднує об'єктивні умови господарювання та суб'єктивну спрямованість економічної поведінки [4]. Разом із тим у зазначених роботах зберігається різний ступінь деталізації механізмів формування та реалізації економічних інтересів.

Значний масив досліджень присвячений аналізу взаємозв'язку економічних інтересів і відтворення економічних відносин. В. Л. Смесова обґрунтовує положення про те, що економічні інтереси виступають формою прояву та одночасно чинником відтворення економічних відносин, визначаючи спрямованість економічної діяльності суб'єктів [11]. У працях В. Л. Смесової та Г. М. Пилипенка простежується еволюція методологічних підходів до дослідження взаємодії економічних інтересів, з акцентом на необхідність узгодження категоріального апарату економічної теорії [12]. У класичних навчальних виданнях з політичної економії економічні інтереси розглядаються як ключовий елемент системи економічних відносин, що відображає об'єктивні умови господарювання та соціально-економічну позицію суб'єктів [9]. Водночас у більшості робіт основна увага зосереджується на загальнотеоретичних аспектах, тоді як питання чіткого розмежування економічного інтересу з мотиваційними та регуляторними категоріями залишаються дискусійними.

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний з інституціональним підходом до аналізу економічних інтересів. В. В. Дементьєв у межах сучасної теорії інститутів підкреслює, що економічні інтереси реалізуються в межах певного інституційного порядку, який задає правила та обмеження економічної поведінки [1]. Інституціональна концепція наукової ідентифікації економічних інтересів, розроблена Н. Л. Новіковою, акцентує увагу на необхідності розмежування інтересів і механізмів їх реалізації, зокрема державних та ринкових інструментів впливу [7]. Класичні положення інституціональної теорії, сформульовані Л. Девісом та Д. Нортон, створюють методологічні передумови для аналізу впливу інституційних змін на можливості реалізації економічних інтересів [14]. У прикладних дослідженнях Л. Л. Лазебник економічні інтереси розглядаються як об'єкт державного впливу через систему економічних механізмів, що підсилює актуальність проблеми їх теоретичної ідентифікації [6].

У сучасних публікаціях також значна увага приділяється питанням узгодження та гармонізації економічних інтересів на різних рівнях економічної системи. Л. І. Панкова розглядає консолідацію економічних інте-

ресів як важливу детермінанту підвищення якості життя населення регіону, наголошуючи на необхідності ієрархізації інтересів і механізмів їх узгодження [8]. У дослідженнях О. М. Пригодюка акцентується вплив цифрових технологій на трансформацію національних економічних інтересів, що ускладнює традиційні підходи до їх аналізу [10]. Для інтеграції різнорівневих підходів до дослідження економічних інтересів використовується системний підхід, запропонований Л. фон Берталанфі, який дозволяє розглядати інтереси як елементи цілісної соціально-економічної системи [13]. Узагальнення наведених досліджень свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази, водночас виявляє потребу в подальшому уточненні категоріального статусу економічного інтересу та його місця в мотиваційній структурі економічної поведінки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне уточнення сутності економічного інтересу як соціально-економічної категорії та визначення його місця в системі економічних відносин і мотиваційної структури економічної поведінки суб'єктів господарювання. Досягнення поставленої мети передбачає поглиблення категоріального аналізу економічного інтересу з урахуванням різних науково-методичних підходів до його трактування, представлених у сучасній економічній теорії [2; 3]. У межах дослідження ставиться завдання відмежувати економічний інтерес від суміжних категорій, зокрема потреб, мотивів і стимулів, на основі аналізу їх функціональних та змістовних ознак [5; 9]. Окремим завданням є обґрунтування зв'язку економічного інтересу з економічними відносинами відтворення та інституційним середовищем його реалізації [1; 11; 14]. Реалізація зазначених завдань спрямована на формування цілісного теоретичного підходу до ідентифікації економічних інтересів, що може бути використаний у подальших дослідженнях процесів узгодження інтересів та розробленні механізмів економічної політики [6; 8].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний інтерес у межах економічної теорії виступає однією з ключових категорій, що забезпечує пояснення спрямованості економічної поведінки суб'єктів та логіки функціонування економічних відносин. Його аналіз дозволяє пов'язати об'єктивні умови господарювання з діяльністю конкретних економічних агентів, що діють у межах певної соціально-економічної системи. У цьому контексті економічний інтерес не зводиться до індивідуального прагнення чи психологічного імпульсу, а розглядається як економічно зумовлена категорія, пов'язана зі структурою відносин у суспільстві [9]. Саме через економічні інтереси проявляється взаємодія між суб'єктами економіки та умовами відтворення.

У наукових дослідженнях економічний інтерес трактується як соціально-економічна категорія, що формується в процесі розвитку економічних відносин і відображає об'єктивні суперечності суспільного виробництва [3]. Такий підхід дозволяє розглядати інтерес не ізольовано, а в системі взаємопов'язаних економічних

категорій, зокрема власності, відтворення та розподілу. Водночас різноманіття трактувань економічного інтересу свідчить про складність його категоріальної ідентифікації та необхідність уточнення його змістовних меж [2]. Це обумовлює потребу в чіткому визначенні ознак, що відрізняють економічний інтерес від суміжних понять.

Важливою рисою економічного інтересу є його об'єктивна зумовленість економічними відносинами, у межах яких відбувається діяльність суб'єктів господарювання. Економічні інтереси формуються як результат позиції суб'єкта в системі відносин власності та розподілу ресурсів, що визначає доступ до економічних благ і можливості їх використання. Водночас економічні інтереси реалізуються через усвідомлену економічну поведінку, що надає їм суб'єктивного виміру. Така поєднаність об'єктивних умов і суб'єктивної економічної дії зумовлює специфічний соціально-економічний характер економічного інтересу.

Соціально-економічна природа економічного інтересу проявляється у його багаторівневості та зв'язку з умовами відтворення економічних відносин. Економічні інтереси формуються не лише на індивідуальному рівні, а й у межах соціальних груп, галузей та економіки в цілому, що відображає як особливості економічного становища окремих суб'єктів, так і загальні закономірності розвитку економічної системи. Це зумовлює внутрішню диференціацію економічних інтересів та різноманіття форм їх прояву.

У відтворювальному аспекті економічні інтереси виступають чинником безперервності та розвитку економічних відносин. Вони формуються на основі наявних умов господарювання та відображають прагнення суб'єктів до збереження або зміни свого економічного становища. Зміни у формах власності, структурі виробництва та інституційному середовищі зумовлюють трансформацію економічних інтересів, що свідчить про їх динамічний характер і активну роль у розвитку економічної системи.

Позиція суб'єкта в системі економічних відносин визначає зміст і спрямованість його економічних інтересів, зумовлюючи можливості доступу до ресурсів, участі у розподілі результатів виробництва та вибору економічної поведінки. У процесі взаємодії економічних суб'єктів виникають суперечності економічних інтересів, які мають об'єктивний характер і виступають джерелом економічної динаміки. Саме через механізми узгодження таких суперечностей забезпечується розвиток і відтворення економічних відносин [2]. Це зумовлює змінюваність економічних інтересів залежно від трансформацій економічних відносин та інституційного середовища.

Формування і реалізація економічних інтересів відбуваються в межах певного інституційного середовища, яке задає правила, норми та обмеження економічної поведінки суб'єктів. Інституційний підхід дозволяє розглядати економічні інтереси не лише як результат економічних відносин, а й категорію, що набуває конкретного змісту в межах сформованого інституційного порядку [1]. Інститути визначають допустимі форми реалізації інтересів, але не підміняють їх сутності. Це зумовлює необхідність чіткого розмежування економічних інтересів та інституційних механізмів їх реалізації.

У межах інституційної теорії економічні інтереси розглядаються як елемент, що взаємодіє з формальними та неформальними правилами економічної діяльності. Інституційні обмеження впливають на можливості доступу до ресурсів, розподілу результатів виробництва та вибору економічної стратегії суб'єктів [14]. Водночас інститути не формують економічні інтереси безпосередньо, а лише створюють умови для їх прояву та реалізації. Такий підхід дозволяє уникнути ототожнення економічних інтересів із регуляторними інструментами.

Важливим аспектом інституційного аналізу є розмежування економічного інтересу та інститутів як форм організації економічних відносин. Економічний інтерес відображає спрямованість економічної поведінки суб'єкта, тоді як інститути визначають допустимі способи досягнення економічних цілей [7]. Недотримання цього розмежування призводить до методологічних помилок, за яких економічний інтерес зводиться до наслідку державного або ринкового регулювання. Чітке розмежування зазначених категорій є необхідною умовою коректного теоретичного аналізу.

Роль держави в інституційному середовищі полягає у формуванні та коригуванні правил, що впливають на реалізацію економічних інтересів суб'єктів господарювання. Державний вплив здійснюється через систему економічних механізмів, які спрямовані на узгодження індивідуальних, колективних і суспільних інтересів [6]. При цьому держава не створює економічні інтереси, а опосередковує їх реалізацію відповідно до визначених соціально-економічних пріоритетів. Це підкреслює важливість інституційного контексту для аналізу економічних інтересів.

У процесі функціонування інституційного середовища відбувається узгодження економічних інтересів різних суб'єктів економіки. Узгодження інтересів є необхідною умовою стабільності економічної системи та зниження рівня економічних конфліктів [8]. Водночас повне усунення суперечностей між економічними інтересами є неможливим, оскільки вони мають об'єктивний характер. Інституційне середовище забезпечує лише рамкові умови для їх регулювання.

Інституційний аналіз економічних інтересів дозволяє виокремити різні рівні їх реалізації, що зумовлені масштабами економічної системи та характером економічних відносин. Економічні інтереси реалізуються на мікро, мезо- та макrorівнях, що потребує врахування специфіки кожного рівня [10].

Аналіз інституційного середовища формування і реалізації економічних інтересів зумовлює необхідність уточнення їх місця в мотиваційній структурі економічної поведінки суб'єктів господарювання. У межах економічної теорії мотиваційна структура розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують перехід від об'єктивних умов господарювання до конкретних економічних дій [9]. Економічний інтерес у цій структурі виконує функцію спрямування поведінки, пов'язуючи економічні відносини з практичною діяльністю суб'єктів. Це потребує його чіткого відмежування від інших складових мотиваційного механізму.

У наукових дослідженнях економічний інтерес нерідко розглядається поряд із такими категоріями, як

Таблиця 1. Функціональне розмежування базових категорій мотиваційної структури економічної поведінки

Категорія	Онтологічна основа	Роль у процесі вибору	Аналітична функція	Відношення до альтернатив
Потреба	Об'єктивні умови відтворення та нестача ресурсів	Передумова вибору	Фіксація економічної необхідності	Не формує альтернатив; лише сигналізує про нестачу
Економічний інтерес	Позиція суб'єкта в системі економічних відносин	Ключова ланка вибору	Відбір та ієрархізація економічно можливих альтернатив	Формує порядок пріоритетності альтернатив
Мотив	Усвідомлений економічний інтерес	Безпосередній імпульс до дії	Ініціювання конкретної дії	Реалізує вже обрану альтернативу
Стимул	Інституційні та організаційні чинники	Коригувальний вплив	Модифікація параметрів поведінки	Не змінює структуру альтернатив, а впливає на умови реалізації

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

потреби, мотиви та стимули, що зумовлює необхідність їх системного розмежування. Потреба відображає стан економічної необхідності, що виникає об'єктивно в процесі відтворення, тоді як економічний інтерес формується на основі усвідомлення можливостей задоволення цієї потреби в межах наявних економічних відносин [5]. Мотив характеризує внутрішній імпульс до дії, а стимул виступає зовнішнім чинником впливу на економічну поведінку суб'єкта [2]. Відсутність чіткого розмежування зазначених категорій призводить до спрощення аналізу економічної поведінки та змішування різних рівнів її формування.

З огляду на зазначені обмеження доцільно перейти від описового трактування економічного інтересу до його функціонального визначення. Економічний інтерес — це структурно зумовлений механізм відбору та ієрархізації економічно можливих напрямів дії суб'єкта, який формується його позицією в системі економічних відносин і визначає логіку вибору між альтернативами в умовах обмежених ресурсів. У запропонованому трактуванні економічний інтерес не зводиться до стану економічної необхідності або до психологічного імпульсу до дії. На відміну від потреби, яка фіксує об'єктивну нестачу, та мотиву, що ініціює окрему дію, економічний інтерес визначає порядок вибору між економічно можливими альтернативами. Саме ця функція ієрархізації альтернатив забезпечує його самостійний аналітичний статус у структурі економічного аналізу.

З метою чіткого відмежування економічного інтересу від суміжних категорій мотиваційної структури економічної поведінки доцільно здійснити їх категоріальне зіставлення за низкою аналітичних критеріїв (табл. 1).

Економічний інтерес у мотиваційній структурі займає проміжне місце між об'єктивними економічними умовами та безпосередньою економічною дією. Він забезпечує перехід від усвідомлення економічної ситуації до формування мотивів і вибору конкретних способів дії [12]. У цьому сенсі економічний інтерес не зводиться ні до внутрішніх психологічних імпульсів, ні до зовнішніх регуляторних впливів. Його роль полягає у

визначенні спрямованості економічної поведінки відповідно до позиції суб'єкта в системі економічних відносин.

Для наочного відображення місця економічного інтересу в мотиваційній структурі економічної поведінки доцільно використати графічну модель, що ілюструє послідовність переходу від економічних відносин до економічної дії (рис. 1). У межах цієї моделі економічний інтерес виступає ключовою ланкою, яка поєднує об'єктивні умови господарювання з процесом прийняття економічних рішень [7; 13]. Такий підхід дозволяє цілісно відобразити логіку формування економічної поведінки суб'єктів у межах інституційно обумовленої економічної системи.

Узагальнення результатів аналізу мотиваційної структури економічної поведінки дозволяє розглядати економічний інтерес як самостійну соціально-економічну категорію, що виконує інтеграційну функцію в системі економічних відносин. Його чітка теоретична ідентифікація створює підґрунтя для подальших досліджень процесів узгодження економічних інтересів та розроблення ефективних механізмів економічної політики на різних рівнях економічної системи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження обґрунтовано доцільність розгляду економічного інтересу як самостійної соціально-економічної категорії, що посідає проміжне місце між об'єктивними економічними умовами та конкретними економічними діями суб'єктів господарювання. Показано, що економічний інтерес не може бути зведений ані до потреб як стану економічної необхідності, ані до мотивів чи стимулів як елементів безпосереднього запуску та коригування економічної поведінки. Його сутність визначається позицією суб'єкта в системі економічних відносин та усвідомленням можливостей реалізації економічних цілей у межах цих відносин.

Доведено, що економічні інтереси формуються і трансформуються в процесі відтворення економіч-



Рис. 1. Місце економічного інтересу в мотиваційній структурі економічної поведінки суб'єктів господарювання

Джерело: сформовано автором на основі [7, 13].

них відносин, виступаючи водночас формою їх прояву і чинником розвитку економічної системи. Виявлено, що динамічний характер економічних інтересів зумовлений змінами умов відтворення, структурними зрушеннями в економіці та трансформацією інституційного середовища. Це підтверджує необхідність аналізу економічних інтересів у нерозривному зв'язку з економічними відносинами, а не ізолювано від них.

Обґрунтовано, що інституційне середовище не створює економічні інтереси, але визначає рамкові умови та допустимі форми їх реалізації. Чітке теоретичне розмежування економічних інтересів та інститутів дозволяє уникнути методологічних помилок, пов'язаних з отождествленням інтересів із механізмами державного або ринкового регулювання. Встановлено, що саме через інституційні обмеження здійснюється узгодження суперечливих економічних інтересів на різних рівнях економічної системи.

У результаті категоріального аналізу уточнено місце економічного інтересу в мотиваційній структурі економічної поведінки суб'єктів господарювання. Показано, що економічний інтерес виконує орієнтаційну функцію, забезпечуючи перехід від об'єктивних умов господарювання до формування мотивів і вибору конкретних економічних дій. Застосування функціонального підходу дозволило розкрити економічний інтерес як механізм відбору та ієрархізації економічно можливих альтернатив, що забезпечує його самостійний аналітичний ста-

тус у системі економічних категорій. Запропоноване відмежування економічного інтересу від потреб, мотивів і стимулів за низкою аналітичних критеріїв сприяє підвищенню теоретичної визначеності понятійного апарату економічної науки.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання в подальших дослідженнях процесів узгодження економічних інтересів, а також у розробленні теоретично обґрунтованих підходів до формування економічної політики та механізмів державного впливу на економіку. Запропоновані теоретичні положення створюють основу для поглибленого аналізу економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах інституційної трансформації та структурних змін економічної системи.

Література:

1. Дементьев В. В. Сучасна теорія інститутів: ідентифікація предметного поля. Економічна теорія. 2015. № 1. С. 26—49. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2015_1_3
2. Діденко О. Теоретичне дослідження науково-методичних підходів до дослідження поняття економічний інтерес. Демократичне врядування. 2013. Вип. 12. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_33
3. Дубініна М. В. Ретроспективний погляд на теоретичну сутність економічних інтересів. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2000. № 8. С. 23—25.

4. Дубініна М. В., Тивончук Я. А. Економічні інтереси як соціально-економічна категорія. Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 27—28 квітня 2023 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2023. С. 93—95.

5. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / за ред. С. В. Мочерного та ін. Київ: Видавничий центр "Академія", 2000—2003. 864 с. Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/55/39/1/20/#87755>

6. Лазебник Л. Л. Економічні інтереси в системі механізмів державного впливу на економіку. Економічний вісник НГУ. 2019. № 2 (66). С. 18—29. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/2/EV20192_018-028.pdf

7. Новікова Н. Л. Інституціональна концепція наукової ідентифікації економічних інтересів. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 51—53. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2016/13.pdf

8. Панкова Л. І. Консолідація та гармонізація економічних інтересів як детермінанти підвищення якості життя населення регіону. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 86—91. Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_1/18.pdf

9. Політична економія: навч. посіб. / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін.; за ред. К. Т. Кривенка. Київ: КНЕУ, 2001. 508 с.

10. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси: поширення цифрових технологій в менеджменті. Економічний простір. 2023. № 187. С. 69—72. DOI: 10.32782/2224-6282/187-11

11. Смісова В. Л. Взаємозв'язок відтворення економічних відносин та економічних інтересів. Економічний простір. 2018. № 135. С. 14—27. DOI: 10.30838/P.ES.2224.290818.14.173

12. Смісова В. Л., Пилипенко Г. М. Генеза методологічних підходів у дослідженні взаємодії економічних інтересів. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 1. С. 37—52. DOI: 10.33271/ev/65.037

13. Bertalanffy L. von. General System Theory. New York: George Braziller, 1968. Режим доступу: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_-_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf

14. Davis L., North D. Institutional Change and American Economic Growth. Cambridge: Cambridge University Press, 1971. Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0014498375900170>

References:

1. Dementiev, V.V. (2015), "Modern theory of institutions: identification of the subject field", *Ekonomichna teoriia*, vol. 1, pp. 26—49, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2015_1_3 (Accessed 21 January 2026).

2. Didenko, O. (2013), "Theoretical study of scientific and methodological approaches to the concept of economic interest", *Demokratychnе vriaduvannia*, vol. 12, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_33 (Accessed 21 January 2026).

3. Dubinina, M.V. (2000), "A retrospective view of the theoretical essence of economic interests", *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 8, pp. 23—25.

4. Dubinina, M.V. and Tyvonchuk, Ya.A. (2023), "Economic interests as a socio-economic category", *Sustainable development of economy, society and entrepreneurship: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 93—95.

5. Mochernyi, S.V. (ed.) (2000-2003), *Economic Encyclopedia*, 3 vols, Publishing House "Akademiia", Kyiv, Ukraine, available at: <http://studentbooks.com.ua/content/view/55/39/1/20/#87755> (Accessed 21 January 2026).

6. Lazebnyk, L.L. (2019), "Economic interests in the system of state influence mechanisms on the economy", *Ekonomichnyi visnyk NMU*, vol. 2 (66), pp. 18—29, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/2/EV20192_018-028.pdf (Accessed 21 January 2026).

7. Novikova, N.L. (2016), "Institutional concept of scientific identification of economic interests", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 51—53, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2016/13.pdf (Accessed 21 January 2026).

8. Pankova, L.I. (2019), "Consolidation and harmonization of economic interests as determinants of improving the quality of life of the regional population", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 6, pp. 86—91, available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_1/18.pdf (Accessed 21 January 2026).

9. Kryvenko, K.T. (ed.) (2001), *Political Economy*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Pryhodiuk, O.M. (2023), "National economic interests: dissemination of digital technologies in management", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 187, pp. 69—72, doi: 10.32782/2224-6282/187-11.

11. Smiesova, V.L. (2018), "Interrelation of reproduction of economic relations and economic interests", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 135, pp. 14—27, doi: 10.30838/P.ES.2224.290818.14.173.

12. Smiesova, V.L. and Pylypenko, H.M. (2019), "Genesis of methodological approaches in the study of interaction of economic interests", *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, vol. 1, pp. 37—52, doi: 10.33271/ev/65.037.

13. Bertalanffy, L. von (1968), *General System Theory*, George Braziller, New York, USA, available at: https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_-_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf (Accessed 21 January 2026).

14. Davis, L. and North, D. (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0014498375900170> (Accessed 21 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

В. А. Фетісов,
аспірант кафедри європейської економіки і бізнесу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2859-3032>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.261

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО АУТСОРСИНГУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

V. Fietisov,
Postgraduate Student, Department of European Economics and Business,
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics

DIGITAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL OUTSOURCING: CHALLENGES FOR THEORY AND PRACTICE

У статті досліджено вплив цифрової трансформації на концептуальні засади та практику міжнародного аутсорсингу в умовах четвертої промислової революції. Проаналізовано еволюцію аутсорсингу від традиційного до автоматизованого. Розглянуто ключові технологічні драйвери цифрової трансформації такі, як роботизована автоматизація процесів, штучний інтелект, машинне навчання та розумні контракти на базі ланцюжку блоків. Виявлено основні виклики для економічної теорії, зокрема необхідність перегляду транзакційної теорії витрат та ресурсної концепції фірми. Ідентифіковано практичні виклики до яких віднесено трансформація кадрового потенціалу, питання кібербезпеки, регуляторні аспекти та етичні проблеми використання штучного інтелекту. Запропоновано нову класифікацію цифрового аутсорсингу та зроблено рекомендації для українських компаній. Доведено, що впровадження цифрових технологій підвищує ефективність аутсорсингових операцій на 40–65%, але потребує значних інвестицій у технології та людський капітал. Визначено стратегічні пріоритети розвитку цифрового аутсорсингу в Україні з урахуванням конкурентних переваг національного IT-сектору.

The article examines the impact of digital transformation on the conceptual foundations and practice of international outsourcing in the context of the Fourth Industrial Revolution. The evolution from traditional BPO (Business Process Outsourcing) to automated BPA (Business Process Automation) is analyzed. A new classification of digital outsourcing is proposed and recommendations for Ukrainian companies are developed.

It is proven that the implementation of digital technologies increases the efficiency of outsourcing operations by 40–65%, but requires significant investments in technology and human capital. Strategic priorities for the development of digital outsourcing in Ukraine are defined, taking into account the competitive advantages of the national IT sector.

A SWOT analysis of digital outsourcing in Ukraine reveals significant potential for strengthening competitive positions in the global market. Key strengths include high-quality IT education, a large number of qualified specialists (285 thousand), competitive service costs, and cultural proximity to Europe. Main opportunities include nearshoring for the European market, European integration, and digital transformation of European business. However, critical threats are identified: military conflict, talent outflow, intense competition with India and Eastern European countries, and automation risks that may reduce demand for traditional outsourcing.

The scientific novelty of the research lies in the conceptualization of the impact of digital transformation on the theoretical foundations of international outsourcing through multiple economic theories, development of a new classification of digital outsourcing, justification for expanding transaction cost theory, and comprehensive analysis of digitalization challenges for theory and practice considering Ukraine's specifics. Additionally, the study highlights the necessity for Ukrainian firms to adapt and innovate in response to global market shifts, emphasizing the role of strategic partnerships and continuous skill enhancement to maintain competitiveness.

Ключові слова: цифрова трансформація, міжнародний аутсорсинг, штучний інтелект, розумні контракти, цифрові платформи, автоматизація бізнес-процесів, роботизація бізнес-процесів.

Key words: digital transformation, international outsourcing, robotic process automation, artificial intelligence, smart contracts, digital platforms, business process automation.

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

У контексті четвертої промислової революції цифрова трансформація фундаментально змінює парадигму міжнародного аутсорсингу, перетворюючи його з інструменту зниження витрат на стратегічний важіль інноваційного розвитку. З врахуванням сучасних тенденцій світового розвитку передбачається, що глобальний ринок у 2025 році сягне 415,73 млрд дол. США, демонструючи щорічне зростання на 9,3% [2]. Водночас традиційні моделі аутсорсингу зазнають радикальних трансформацій під впливом проривних технологій: роботизації процесів (RPA), штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та розподілених реєстрів (блокчейн).

Пандемія COVID-19 стала каталізатором прискореної цифровізації бізнес-процесів, змусивши компанії переосмислити підходи до організації аутсорсингу. Якщо у 2019 році лише 23% компаній використовували елементи цифрового аутсорсингу, то у 2024 році цей показник зріс до 87%, що свідчить про системний характер трансформації [3]. Особливо показовою є заміна традиційного аутсорсингу бізнес-процесів (BPO, Business Process Outsourcing) на автоматизовані бізнес-процеси (BPA, Business Process Automation), що передбачає перехід від передачі бізнес-процесів зовнішнім виконавцям до їх комплексної автоматизації з використанням інтелектуальних систем.

Роботизована автоматизація процесів змінює традиційні моделі аутсорсингу, дозволяючи автоматизувати до 80% рутинних операцій і скорочувати витрати на 40—65% [10]. Водночас впровадження штучного інтелекту та машинного навчання створює якісно нові можливості для когнітивного аутсорсингу, здатного виконувати складні аналітичні завдання, прогнозувати тренди та приймати управлінські рішення. Смарт-контракти на базі блокчейн забезпечують автоматизацію виконання угод, підвищують прозорість операцій та знижують трансакційні витрати на 20—35% [4].

Для України, як одного з провідних глобальних центрів IT-аутсорсингу, цифрова трансформація відкриває унікальні можливості для зміцнення конкурентних

позицій. За даними об'єднання IT компаній України (IT Ukraine Association), у 2024 році український IT-сектор експортував послуг на суму 8,2 млрд дол. США, що на 18% більше порівняно з 2023 роком [5]. Однак реалізація цього потенціалу потребує глибокого переосмислення як теоретичних засад міжнародного аутсорсингу, так і практичних підходів до його організації.

Проблематика дослідження актуалізується необхідністю вирішення фундаментального протиріччя: з одного боку, цифрові технології створюють безпрецедентні можливості для підвищення ефективності аутсорсингу, з іншого — вони ставлять під сумнів базові теоретичні концепції (трансакційну теорію витрат, ресурсну концепцію фірми) та породжують нові виклики практичного характеру (кібербезпека, трансформація ринку праці, етичні проблеми використання AI). Відсутність комплексного наукового осмислення цих процесів створює прогалину між теорією та практикою, що гальмує ефективне впровадження цифрових технологій в аутсорсингову діяльність.

Наукова новизна дослідження полягає у: концептуалізації впливу цифрової трансформації на теоретичні засади міжнародного аутсорсингу через призму множинних економічних теорій; розробці нової класифікації цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації; обґрунтуванні необхідності розширення трансакційної теорії витрат моделлю "виробляти, купувати чи автоматизувати"; комплексному аналізі викликів цифровізації для теорії та практики з урахуванням специфіки України.

Практична значущість результатів дослідження визначається можливістю використання розроблених рекомендацій українськими аутсорсинговими компаніями для формування стратегій цифрової трансформації, органами державної влади для розробки політики підтримки IT-сектору, освітніми закладами для актуалізації навчальних програм відповідно до потреб цифрової економіки.

Обмеження дослідження пов'язані з високою динамікою технологічних змін, що вимагає постійного оновлення аналізу, а також з обмеженою доступністю емпіричних даних про впровадження цифрових технологій в українських компаніях через їх конфіденційний характер.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади міжнародного аутсорсингу ґрунтуються на класичних економічних концепціях. Транзакційна теорія витрат, розроблена Р. Коузом та розвинута О. Вільямсоном, пояснює рішення про аутсорсинг через порівняння витрат внутрішнього виробництва та ринкових транзакцій [6; 7]. Ресурсна концепція фірми (Дж. Барні, К. Прахалад і Г. Хамел) обґрунтовує аутсорсинг як засіб концентрації на ключових компетенціях [8; 9]. Однак ці теорії були розроблені до епохи цифровізації і не враховують специфіки технологічних трансформацій.

Сучасні дослідження цифрової трансформації аутсорсингу представлені роботами провідних науковців. Ласіті М. С. та Вілкокс Л. П. у фундаментальній праці "Роботизована автоматизація процесів та зниження ризиків" проаналізували вплив RPA на ефективність аутсорсингових операцій, довівши можливість скорочення витрат на 30—50% та підвищення точності виконання процесів до 99,9% [10]. Автори виділяють три покоління RPA: базову автоматизацію, когнітивну автоматизацію та автономні інтелектуальні системи. Однак дослідження зосереджене переважно на технологічних аспектах і не розглядає теоретичні імплікації для економічної науки.

Догерті П.Р. та Вілсон Х.Дж. у роботі "Людина + машина: переосмислення роботи в епоху ШІ" досліджують трансформацію взаємодії людини та штучного інтелекту в контексті аутсорсингу [26]. Автори вводять концепцію "спільний інтелект", яка передбачає синергію людських та машинних компетенцій. Ключовим висновком є теза про те, що AI не замінює людську працю, а трансформує її характер, створюючи нові професії та вимагаючи перекваліфікації. Водночас автори не аналізують специфіку міжнародного аутсорсингу та не пропонують практичних рекомендацій для компаній країн, що розвиваються.

Дослідження Мікалеф П., Паппас І.О., Крогсті Й. та Яннакос М. "Можливості аналітики великих даних та інновації" розкриває роль великих даних та аналітики в трансформації аутсорсингових моделей. Автори доводять, що компанії з розвиненими аналітичними компетенціями мають на 23% вищу інноваційну продуктивність. Однак дослідження обмежується аналізом великих корпорацій і не враховує специфіку малого та середнього бізнесу.

Блокчейн-технології в контексті аутсорсингу досліджували Люміно Ф., Ван В. та Шілке О. [13]. Автори аналізують потенціал смарт-контрактів для автоматизації виконання угод та зниження транзакційних витрат. Встановлено, що використання блокчейн може скоротити витрати на управління контрактами на 20—35% та підвищити прозорість операцій. Проте дослідження не розглядає правові та регуляторні виклики впровадження блокчейн в міжнародному аутсорсингу.

Серед українських науковців питання цифровізації аутсорсингу досліджували Коляденко С.В. [14], який аналізував передумови становлення цифрової економіки в Україні; Краус Н.М. та Краус К.М., що вивчали цифрову трансформацію бізнес-моделей [15]; Апалькова В.В., яка досліджувала концепцію розвитку циф-

рової економіки [16]. Однак ці роботи мають загально-економічний характер і не фокусуються на специфіці міжнародного аутсорсингу.

За даними звіту "Діджитал тигр" 2024 року від IT Ukraine Association, український ІТ-сектор налічує понад 285 тисяч фахівців, а експорт ІТ-послуг становить 22% від загального експорту товарів та послуг [18]. Однак звіт має переважно статистичний характер і не містить глибокого теоретичного аналізу.

Критичний аналіз наукової літератури виявляє наступні прогалини:

по-перше, відсутні комплексні дослідження впливу цифрової трансформації на теоретичні засади міжнародного аутсорсингу. Існуючі роботи або фокусуються на технологічних аспектах, або обмежуються аналізом окремих теоретичних концепцій;

по-друге, недостатньо вивченими залишаються питання адаптації класичних економічних теорій (транзакційної теорії витрат, ресурсної концепції) до умов цифрової економіки;

по-третє, бракує досліджень, які б інтегрували теоретичний аналіз з практичними рекомендаціями для компаній країн, що розвиваються, зокрема України;

по-четверте, недостатньо розробленими є питання етичних, соціальних та регуляторних аспектів цифрового аутсорсингу. Ці прогалини обумовлюють актуальність даного дослідження та визначають його наукову новизну.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Додаткового опрацювання потребує питання класифікації аутсорсингових послуг за рівнем їх інтелектуалізації та аналіз специфічних бар'єрів впровадження інновацій в умовах обмеженого доступу до емпіричних даних сучасного ІТ-сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є концептуалізація впливу цифрової трансформації на теоретичні засади та практику міжнародного аутсорсингу через призму технологічних інновацій (RPA, AI, ML, смарт-контракти), виявлення ключових викликів для економічної теорії та бізнес-практики, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо адаптації моделей аутсорсингу для українських компаній в умовах цифровізації глобальної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародний аутсорсинг пройшов складну еволюцію від простого офшорингу виробничих операцій у 1960-х роках до складних екосистем цифрових платформ сьогодення. Цю еволюцію можна структурувати у чотири основні етапи, кожен з яких характеризується специфічними технологічними, економічними та організаційними особливостями.

Перший етап (1960—1980 рр.) — "офшоринг виробництва" характеризувався перенесенням трудомістких виробничих операцій до країн з низькою вартістю робочої сили. Теоретичним обґрунтуванням виступала теорія порівняльних переваг Д. Рікардо та модель Хек-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового аутсорсингу

Критерій	Традиційний аутсорсинг (BPO)	Цифровий аутсорсинг (BPA)
Модель співпраці	Довгострокові контракти (3-5 років)	Проектна/гнучка модель (Agile)
Технологічна база	Мануальні процеси, базові IT-системи	RPA, AI, ML, блокчейн, IT
Виконавці	Команди людей в офшорних центрах	Гібридні команди (люди + боти)
Контроль якості	Людський контроль, вибіркові перевірки	Автоматизовані системи, 100% моніторинг
Швидкість виконання	Залежить від людського фактору	Миттєве виконання рутинних операцій
Точність	85-95% (людські помилки)	99,5-99,9% (мінімізація помилок)
Масштабованість	Обмежена (потребує найму персоналу)	Необмежена (програмне масштабування)
Вартість	Фіксована або почасова оплата праці	Інвестиції в технології + підтримка
Географія	Офшорні центри (Індія, Філіппіни, Україна)	Розподілені команди, віддалена робота
Гнучкість	Низька (складність змін контрактів)	Висока (швидка адаптація процесів)
Інновації	Інкrementальні покращення	Проривні інновації, експерименти
Ризики	Залежність від постачальника, культурні бар'єри	Кібербезпека, технологічна складність

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 10].

шера-Оліна. Основною метою було зниження виробничих витрат.

Другий етап (1980—2000 рр.) — "аутсорсинг бізнес-процесів" (BPO) ознаменувався передачею зовнішнім виконавцям не лише виробничих, а й допоміжних функцій (бухгалтерський облік, call-центри, HR-послуги). Теоретичною базою стала транзакційна теорія витрат О. Вільямсона та ресурсна концепція фірми [7]. Компанії прагнули концентруватися на ключових компетенціях.

Третій етап (2000—2015 рр.) — "аутсорсинг процесу знань" характеризувався передачею на аутсорсинг інтелектуаломістких процесів (R&D, аналітика, інжиніринг). Україна саме на цьому етапі стала важливим гравцем завдяки високій якості IT-освіти та технічним компетенціям фахівців.

Четвертий етап (2015 — теперішній час) — "цифровий аутсорсинг" або автоматизація бізнес-процесів характеризується інтеграцією проривних технологій у аутсорсингові процеси. Ключовою зміною є перехід від передачі функцій людям до їх автоматизації через інтелектуальні системи.

Порівняльний аналіз традиційного та цифрового аутсорсингу представлено у таблиці 1.

Фундаментальна відмінність BPA від BPO полягає у зміні самої парадигми аутсорсингу. Якщо BPO передбачає делегування функцій від однієї групи людей (внутрішньої) до іншої (зовнішньої), то BPA означає трансформацію процесів через їх автоматизацію та інтелектуалізацію. При цьому людська праця не зникає повністю, а змінює свій характер від виконання рутинних операцій до управління автоматизованими системами, аналітики та прийняття стратегічних рішень.

Ця трансформація вимагає переосмислення базових теоретичних концепцій. Транзакційна теорія витрат, яка пояснювала вибір між внутрішнім виробництвом та ринковими транзакціями через порівняння витрат, потребує доповнення "третьім виміром" — автоматизацією. У цифрову епоху компанії вибирають не лише між "виробляти самим" чи "купувати на ринку", а й "автоматизувати". При цьому автоматизація може змінювати саму природу транзакційних витрат: розумні контракти знижують витрати моніторингу та примусу до виконання, а AI-системи зменшують витрати пошуку та інформації.

Ресурсна концепція фірми також потребує адаптації. Якщо раніше ключовими ресурсами вважалися фізичні активи та людський капітал, то в епоху цифровізації критичного значення набувають дані, алгоритми та цифрові платформи. Аутсорсинг перестає бути просто засобом доступу до зовнішніх ресурсів і стає механізмом побудови цифрових екосистем, де межі фірми стають розмитими.

На основі аналізу трансформаційних процесів пропонуємо нову класифікацію цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації:

1. Базова роботизація (RPA Level 1), що означає автоматизацію простих, повторюваних завдань за чіткими правилами (введення даних, генерація звітів), заміщає до 40% рутинних операцій.

2. Когнітивна автоматизація (RPA Level 2), що заснована на використанні ML для розпізнавання патернів, обробки неструктурованих даних, прийняття рішень в умовах обмеженої невизначеності, заміщує до 60% операцій.

3. Інтелектуальна автоматизація (AI-powered) передбачає використання передових AI-технологій (глибоке навчання, NLP, комп'ютерне бачення) для виконання складних когнітивних завдань, заміщає до 80% операцій.

4. Автономні системи (Autonomous BPA) це повністю автономні системи, здатні до самонавчання, адаптації та прийняття стратегічних рішень без людського втручання, і є перспективним напрямом розвитку.

Ця класифікація дозволяє компаніям обирати оптимальний рівень автоматизації залежно від специфіки бізнес-процесів, доступних ресурсів та стратегічних цілей.

Цифрова трансформація міжнародного аутсорсингу визначається синергетичним впливом чотирьох ключових технологічних драйверів: RPA, штучного інтелекту, блокчейн та хмарних обчислень. Розглянемо детально кожен з них. RPA являє собою технологію, що дозволяє програмним роботам (ботам) імітувати дії людини при взаємодії з цифровими системами. На відміну від традиційної автоматизації, RPA не вимагає інтеграції на рівні коду і може працювати з існуючими додатками через їх користувацький інтерфейс.

За даними McKinsey, впровадження RPA дозволяє досягти наступних результатів: скорочення операційних

витрат на 40—65%; підвищення швидкості виконання процесів у 5—10 разів; зниження кількості помилок до 0,1—0,5%; забезпечення 24/7 режиму роботи без перерв; окупність інвестицій за 6—12 місяців [10]. Типові процеси для RPA-автоматизації в аутсорсингу включають обробку рахунків-фактур та платіжних документів; управління даними клієнтів (CRM); генерацію звітності та аналітики; обробку заявок та запитів; моніторинг та комплаєнс.

Провідні українські IT-компанії активно впроваджують RPA-рішення. Наприклад, компанія EPAM Systems розробила RPA-платформу для автоматизації фінансових процесів міжнародного банку, що дозволило скоротити час обробки транзакцій з 48 до 4 годин та зменшити операційні витрати на 55% [18].

Поряд з теоретичними викликами, цифровізація аутсорсингу породжує комплекс практичних проблем, які потребують негайного вирішення. Автоматизація створює фундаментальне протиріччя, з одного боку, вона підвищує продуктивність та знижує витрати, з іншого — загрожує масовим скороченням робочих місць. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, до 2027 року автоматизація може призвести до втрати 85 млн робочих місць, але водночас створить 97 млн нових [26]. Отже, ключовим викликом стає управління цим переходом.

Слід відзначити, що до основних кадрових викликів відноситься масштабна перекваліфікація, дефіцит цифрових компетенцій, зміна структури зайнятості. Масштабна перекваліфікація означає, що працівники, які виконували рутинні операції, потребують перекваліфікації для роботи з автоматизованими системами. Так, за оцінками, до 2030 року 375 млн працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації [22]. Дефіцит цифрових компетенцій означає зростання попиту на фахівців з AI, ML, аналітики, кібербезпеки, що значно перевищує пропозицію. В Україні дефіцит IT-фахівців оцінюється у 30-40 тисяч спеціалістів щорічно. Зміна структури зайнятості передбачає перехід від повної зайнятості до проєктної роботи (гіг-економіка) і створює проблеми соціального захисту, пенсійного забезпечення, медичного страхування [23]. Зазначимо, що працівники опираються на автоматизації через страх втрати роботи, що гальмує впровадження інновацій.

Отже, українським компаніям слід сприяти інвестиціям у програми перекваліфікації та безперервного навчання; співпрацювати у партнерстві з університетами для підготовки фахівців з цифровими компетенціями; розвивати гібридні моделі зайнятості, що поєднують стабільність та гнучкість; сприяти розвитку культури інновацій та адаптивності.

Для систематизації викликів і можливостей цифрової трансформації аутсорсингу для України проведемо SWOT-аналіз на основі якого сформулюємо комплекс стратегічних рекомендацій для українських аутсорсингових компаній у контексті цифрової трансформації.

Таблиця 2. SWOT-аналіз цифрового аутсорсингу в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість IT-освіти та технічні компетенції. Велика кількість кваліфікованих фахівців (285 тис.). Конкурентна вартість послуг. Культурна близькість до Європи. Розвинена екосистема IT-компаній. Досвід роботи з міжнародними клієнтами. Гнучкість та адаптивність бізнесу	Політична та економічна нестабільність. Військовий конфлікт та його наслідки. Недосконала правова система. Відтік талантів за кордон. Недостатні інвестиції у навчання. Слабка інфраструктура в регіонах. Низький рівень впровадження ІІІ та РПІ.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання глобального ринку IT-аутсорсингу. Перенесення бізнес-процесів до Європи. Євроінтеграція та гармонізація законодавства. Цифрова трансформація європейського бізнесу. Розвиток AI компетенцій. Створення інноваційних продуктів. Державна підтримка IT-сектору. Партнерство з глобальними технологічними гігантами	Інтенсивна конкуренція з Індією, Польщею, Румунією. Автоматизація може зменшити попит на аутсорсинг. Протекціоністські політики в країнах-клієнтах. Кіберзагрози та атаки. Глобальна економічна рецесія. Дефіцит електроенергії. Продовження військового конфлікту. Зміна технологічних трендів

Джерело: розроблено автором.

По-перше, сприяння здійсненню капіталовкладень у цифрові компетенції, що вимагає створення внутрішніх центрів компетенцій, партнерства з глобальними технологічними лідерами (Google, Microsoft, AWS); участі у відкритих проєктах та спільнотах; отримання міжнародних сертифікацій.

По-друге, розробляти власні продукти, зокрема такі, як перехід від "послуг за годину" до продуктових моделей; створення галузевих рішень (фінтех, медичні технології, освітні технології); монетизація інтелектуальної власності через ліцензування; розвиток SaaS-продуктів з рекурентними доходами.

По-третє, застосовувати гібридну модель через автоматизацію рутинних операцій використовуючи RPA; сфокусуватися на людських ресурсів на креативних та аналітичних завданнях; розвивати компетенції управління AI-системами; створення команд з "спільний інтелект".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація фундаментально змінює концептуальні засади та практику міжнародного аутсорсингу, створюючи нову парадигму, яку можна охарактеризувати як перехід від аутсорсингу до автоматизації бізнес-процесів. Цей перехід супроводжується глибокими змінами у технологічних, економічних, організаційних та соціальних аспектах аутсорсингової діяльності. На основі проведеного дослідження ми прийшли до наступних висновків:

По-перше, встановлено, що цифрова трансформація аутсорсингу визначається синергетичним впливом чотирьох ключових технологічних драйверів: роботизованої автоматизації процесів, штучного інтелекту та машинного навчання, розумних-контрактів на базі блокчейн та хмарних обчислень. Інтеграція цих технологій дозволяє досягти скорочення операційних витрат на 50-80%, підвищення швидкості виконання процесів у 10-15 разів та забезпечення точності на рівні 99,9%. Водночас впровадження вимагає значних інвестицій з тер-

міном окупності від 6 до 24 місяців залежно від складності технологій.

По-друге, виявлено необхідність концептуального переосмислення класичних економічних теорій в контексті цифровізації. Транзакційна теорія витрат потребує розширення моделі "виробляти чи купувати" до моделі "виробляти, купувати чи автоматизувати", яка враховує нові види транзакційних витрат (цифрова інтеграція, кібербезпека, навчання) та радикальне зниження традиційних витрат пошуку, моніторингу та примусу до виконання. Ресурсна концепція фірми трансформується від фокусу на фізичних активах та людському капіталі до пріоритету даних, алгоритмів та динамічних здібностей організації. Критичного значення набуває концепція "спільний інтелект", а саме синергії людських та машинних компетенцій.

По-третє, запропоновано нову класифікацію цифрового аутсорсингу за рівнем автоматизації та інтелектуалізації: базова роботизація (Рівень 1), когнітивна автоматизація (Рівень 2), інтелектуальна автоматизація та автономні системи. Ця класифікація дозволяє компаніям обирати оптимальний рівень автоматизації залежно від специфіки бізнес-процесів, доступних ресурсів та стратегічних цілей, що має важливе практичне значення для планування цифрової трансформації.

По-четверте, проведено SWOT-аналіз цифрового аутсорсингу в Україні, який виявив значний потенціал країни для зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку. Ключовими сильними сторонами є висока якість IT-освіти, велика кількість кваліфікованих фахівців (285 тисяч), конкурентна вартість послуг та культурна близькість до Європи. Основними можливостями є перенесення бізнес-процесів до європейського ринку, євроінтеграція та цифрова трансформація європейського бізнесу. Водночас виявлено критичні загрози такі, як військовий конфлікт, відтік талантів, інтенсивна конкуренція з Індією та країнами Східної Європи, а також ризики автоматизації, яка може зменшити попит на традиційний аутсорсинг.

Перспективи подальших досліджень включають емпіричне дослідження впливу різних рівнів автоматизації на фінансові та операційні показники українських аутсорсингових компаній; аналіз соціально-економічних наслідків масової автоматизації для ринку праці України; дослідження впливу квантових обчислень на майбутнє аутсорсингу; розробка економіко-математичних моделей оптимального розподілу завдань між людьми, RPA та AI; вивчення етичних стандартів використання AI в міжнародному бізнесі; аналіз впливу геополітичних факторів на трансформацію глобальних ланцюгів створення вартості; дослідження потенціалу України як R&D центру для Європи в контексті післявоєнного відновлення.

Цифрова трансформація міжнародного аутсорсингу є незворотним процесом, який вимагає проактивної адаптації як на рівні окремих компаній, так і на рівні національної економіки. Для України це водночас виклик і можливість — виклик необхідності швидкої трансформації в умовах війни та можливість зміцнити позиції як глобального технологічного хабу через розвиток компетенцій у найбільш перспективних напрямках цифровізації.

Література:

1. Statista. Business Process Outsourcing (BPO) — Worldwide. Market Insights, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/business-services/business-process-outsourcing/worldwide>
2. Gartner. Digital Business Transformation Survey. Gartner Research, 2024. 45 p.
3. McKinsey & Company. The future of work: Reskilling and remote working to recover in the "next normal". McKinsey Global Institute, 2023. 78 p.
4. Lumineau F., Wang W., Schilke O. Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations? Organization Science. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 500—521.
5. IT Ukraine Association. Digital Tiger: Ukrainian IT Industry Report 2024. Kyiv, 2024. 112 p.
6. Coase R. H. The Nature of the Firm. Economica. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386—405.
7. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
8. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99—120.
9. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 3. P. 79—91.
10. Lacity M. C., Willcocks L. P. Robotic Process Automation and Risk Mitigation: The Definitive Guide. London: SB Publishing, 2021. 340 p.
11. Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Boston: Harvard Business Review Press, 2022. 288 p.
12. Mikalef P., Pappas I. O., Krogstie J., Giannakos M. Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. British Journal of Management. 2020. Vol. 31, No. 1. P. 58—89.
13. Lumineau F., Wang W., Schilke O. Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations? Organization Science. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 500—521.
14. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105—112.
15. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 211—214.
16. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9—18.
17. McKinsey & Company. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. McKinsey Global Institute, 2023. 135 p.
18. EPAM Systems. Digital Transformation Case Studies. Annual Report 2023. Newtown, PA, 2024. P. 45—52.
19. Gartner. Predicts 2024: AI and Automation Will Transform Customer Service. Gartner Research, December 2023. 28 p.

20. N-iX. AI in Healthcare: Success Stories and Innovations. Company Report, 2023. Lviv. 34 p.

21. IBM. Blockchain for Supply Chain: TradeLens Case Study. IBM Blockchain Solutions, 2023. 18 p.

22. World Bank. The Platform Economy: Economic and Social Implications. World Bank Digital Development Report, 2023. 156 p.

23. Payoneer. The Global Gig Economy Index 2024: Ukraine Rankings. Payoneer Research, 2024. URL: <https://www.payoneer.com/resources/gig-economy-index/>

24. Deloitte. Tech Trends 2024: The Multiplier Effect of Integrated Technologies. Deloitte Insights, 2024. 98 p.

25. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319—1350.

26. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 296 p.

27. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey & Company, 2023. 148 p.

28. Verizon. Data Breach Investigations Report 2024. Verizon Business, 2024. 112 p.

29. IBM Security. Cost of a Data Breach Report 2024. IBM Corporation, 2024. 78 p.

30. Cybersecurity Ventures. Cybercrime Report 2024: Global Threat Landscape. Herjavec Group, 2024. 45 p.

References:

1. Statista (2024), "Business Process Outsourcing (BPO) — Worldwide. Market Insights", available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/business-services/business-process-outsourcing/worldwide> (Accessed 15 Jan 2025).

2. Gartner (2024), Digital Business Transformation Survey, Gartner Research, Stamford, USA.

3. McKinsey & Company (2023), The future of work: Reskilling and remote working to recover in the "next normal", McKinsey Global Institute, NY, USA.

4. Lumineau, F., Wang, W. and Schilke, O. (2021), "Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations?", Organization Science, vol. 32, no. 2, pp. 500—521.

5. IT Ukraine Association (2024), Digital Tiger: Ukrainian IT Industry Report 2024, Kyiv, Ukraine.

6. Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", Economica, vol. 4, no. 16, pp. 386—405.

7. Williamson, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, New York, USA.

8. Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99—120.

9. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79—91.

10. Lacity, M. C. and Willcocks, L. P. (2021), Robotic Process Automation and Risk Mitigation: The Definitive Guide, SB Publishing, London, UK.

11. Daugherty, P. R. and Wilson, H. J. (2022), Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

12. Mikalef, P., Pappas, I. O., Krogstie, J. and Gianakos, M. (2020), "Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment", British Journal of Management, vol. 31, no. 1, pp. 58—89.

13. Lumineau, F., Wang, W. and Schilke, O. (2021), "Blockchain Governance — A New Way of Organizing Collaborations?", Organization Science, vol. 32, no. 2, pp. 500—521.

14. Koliadenko, S. V. (2016), "Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world", Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, vol. 6, pp. 105—112.

15. Kraus, N. M. and Kraus, K. M. (2018), "Digitalization in the context of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies", Intelekt XXI, vol. 1, pp. 211—214.

16. Apalkova, V. V. (2015), "The concept of digital economy development in the European Union and prospects for Ukraine", Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsii, vol. 4, pp. 9—18.

17. McKinsey & Company (2023), A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity, McKinsey Global Institute, NY, USA.

18. EPAM Systems (2024), "Digital Transformation Case Studies", Annual Report 2023, Newtown, PA, USA, pp. 45—52.

19. Gartner (2023), Predicts 2024: AI and Automation Will Transform Customer Service, Gartner Research, Stamford, USA.

20. N-iX (2023), AI in Healthcare: Success Stories and Innovations, Company Report, Lviv, Ukraine.

21. IBM (2023), "Blockchain for Supply Chain: TradeLens Case Study", IBM Blockchain Solutions.

22. World Bank (2023), The Platform Economy: Economic and Social Implications, World Bank Digital Development Report, Washington D.C., USA.

23. Payoneer (2024), "The Global Gig Economy Index 2024: Ukraine Rankings", Payoneer Research, available at: <https://www.payoneer.com/resources/gig-economy-index/> (Accessed 20 Jan 2025).

24. Deloitte (2024), Tech Trends 2024: The Multiplier Effect of Integrated Technologies, Deloitte Insights, NY, USA.

25. Teece, D. J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, pp. 1319—1350.

26. World Economic Forum (2023), Future of Jobs Report 2023, WEF, Geneva, Switzerland.

27. McKinsey Global Institute (2023), Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation, McKinsey & Company, NY, USA.

28. Verizon (2024), Data Breach Investigations Report 2024, Verizon Business, NY, USA.

29. IBM Security (2024), Cost of a Data Breach Report 2024, IBM Corporation, NY, USA.

30. Cybersecurity Ventures (2024), Cybercrime Report 2024: Global Threat Landscape, Herjavec Group, Toronto, Canada.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.02.26

Процеженовано / Revised: 07.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

П. С. Харковець,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6190-3746>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.268

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

P. Kharkovets,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT RISKS OF FINANCIAL INSTITUTIONS
UNDER CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY

У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансових установ в умовах фінансової нестабільності та зростання макрофінансових загроз. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарного тактичного ризик-менеджменту до комплексного стратегічного підходу, що передбачає інтеграцію ризик-факторів у процес формування та реалізації інвестиційної стратегії. Уточнено економічну сутність стратегічного управління інвестиційними ризиками як безперервного процесу узгодження структури активів із ризик-апетитом установи, її капітальними можливостями та сценаріями розвитку зовнішнього середовища.

Розроблено концептуальну модель стратегічного управління інвестиційними ризиками, яка поєднує блоки стратегічного планування, капітального забезпечення, інвестиційної політики та системи ризик-лімітів. Визначено, що їх взаємодія забезпечує узгодженість між цілями доходності, рівнем прийнятного ризику та вимогами фінансової стійкості. Окреслено ключові напрями підвищення ефективності управління ризиками, зокрема динамічне стратегічне планування, гнучке управління капіталом, диверсифікацію та адаптивність інвестиційної політики, удосконалення лімітної системи.

This article examines the theoretical and methodological foundations of strategic management of investment risks in financial institutions operating under conditions of financial instability and heightened macroeconomic uncertainty. The study substantiates the need to move beyond fragmented, short-term risk management practices toward an integrated strategic approach that embeds risk considerations into the formulation and implementation of long-term investment strategy. Strategic investment risk management is interpreted as a continuous process of aligning asset structure with the institution's risk appetite, capital capacity, and alternative macrofinancial development scenarios.

The paper systematizes the differences between strategic, tactical, and operational levels of risk management and demonstrates that only the strategic level ensures coherence between profitability objectives, acceptable risk exposure, liquidity constraints, and capital adequacy requirements over the long run. Particular attention is paid to the role of macrofinancial volatility, market cyclicity, geopolitical shocks, and regulatory changes as key external drivers that necessitate adaptive and forward-looking risk governance.

A conceptual model of strategic management of investment risks is proposed. The model integrates four interrelated blocks: strategic planning, capital support, investment policy, and the system of risk limits.

The interaction of these components creates an organizational and economic framework that strengthens financial resilience and improves the adaptability of investment activity to unstable market conditions. Key directions for enhancing effectiveness are identified, including dynamic strategic planning, flexible capital management, portfolio diversification, adaptive limit setting, advanced stress testing, and the integration of modern information and analytical systems. The implementation of these measures contributes to the formation of a balanced risk profile and supports the long-term financial sustainability and competitiveness of financial institutions.

Ключові слова: ризик, стратегічне управління, інвестиційна діяльність, фінансова нестабільність, фінансова установа.

Key words: risk, strategic management, investment activity, financial instability, financial institution.

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

Сучасний етап розвитку фінансових ринків характеризується системною нестабільністю, що проявляється у високій волатильності капітальних потоків, інфляційних та процентних шоках, геополітичній напруженості, фрагментації світових фінансових ринків і зростанні регуляторного навантаження. У таких умовах інвестиційна діяльність фінансових установ втрачає передбачуваність, а традиційні підходи до управління ризиками зорієнтовані переважно на операційний або тактичний рівень, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Особливої актуальності набуває проблема стратегічного управління інвестиційними ризиками, яке передбачає інтеграцію ризикового чинника у процес формування інвестиційної стратегії, визначення довгострокових орієнтирів розвитку та розподілу капіталу. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, що зосереджується на вимірюванні та мінімізації окремих ризиків, стратегічний підхід орієнтований на управління ризиковим профілем установи в цілому, узгодження інвестиційних рішень із ризик-апетитом, капітальною позицією та сценаріями макроекономічного розвитку.

Отже, стратегічне управління інвестиційними ризиками в умовах фінансової нестабільності постає як ключовий напрям підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності фінансових установ, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень і розробки прикладних інструментів реалізації відповідного підходу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Становлення та розвиток стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансових установ досліджували в своїх роботах такі науковці, як Бутенко В., Байдацький М. [1], Вороніна В., Нечитайло Ю. [2], Другов О., П'ятночка Б., Паска Р., Максимів І. та Ткачик В. [3], Заїчко І. [4], Захарін С., Іщенко І. [5], Крушинська А., Корба В. та Терлич А. [6], Микитюк Ю. [7], Могильна Л., Воробйов І. [8], Сарана Л., Білан О., Бітюк І. [9], Чайкіна А. [10]. Незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт щодо управління інвестиційними ризиками, питання ефективного стратегічного управління ризиками інвестиційної діяльності фінансових установ в умовах фінансової нестабільності залишається маловивченим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень і обґрунтування практичних підходів до стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансових установ в умовах фінансової нестабільності, що забезпечує узгодження інвестиційної політики з довгостроковою фінансовою стійкістю, ризик-апетитом та адаптивністю до макроекономічних шоків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах фінансової нестабільності управління інвестиційними ризиками фінансових установ потребує переходу від фрагментарного реагування на окремі загрози до цілісного стратегічного бачення ризику як чинника довгострокового розвитку.

Таблиця 1. Відмінності стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління ризиками

Критерій	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
Горизонт управління	Довгостроковий (3–10 років)	Середньостроковий (1–3 роки)	Короткостроковий (дні – місяці)
Мета	Формування стійкого ризикового профілю та довгострокової дохідності	Підтримання цільових параметрів портфеля	Контроль поточних ризикових позицій
Об'єкт управління	Сукупний інвестиційний портфель і капітал	Окремі класи активів, ліміти, структури портфеля	Конкретні угоди, позиції, транзакції
Інструменти	Стратегічна алокація активів, визначення ризик-апетиту, сценарний аналіз	Ліміти, диверсифікація, хеджування, ребалансування	Моніторинг VaR, контроль лімітів, щоденна звітність
Тип рішень	Політики, стратегії, рамкові обмеження	Плани управління портфелем, коригування структури активів	Виконання процедур, оперативне реагування
Роль ризику	Фактор стратегічного розвитку та конкурентної переваги	Параметр, що підлягає регулюванню	Загроза, що потребує негайного контролю

Стратегічне управління інвестиційними ризиками доцільно трактувати як безперервний процес формування та реалізації довгострокової політики управління ризиковим профілем інвестиційної діяльності, що забезпечує узгодження структури активів, рівня ризик-апетиту, капітальної позиції та можливих сценаріїв макрофінансового розвитку. Такий підхід орієнтований не стільки на ізолюване зниження окремих ризиків, скільки на досягнення збалансованості між дохідністю та прийнятним рівнем ризику в межах наявних ресурсних і регуляторних обмежень.

На відміну від традиційного ризик-менеджменту, який зосереджується переважно на вимірюванні та мінімізації ризиків у коротко— або середньостроковому періоді, стратегічний підхід спрямований на оптимізацію співвідношення "ризик — дохідність — капітал — ліквідність" у довгостроковій перспективі. Це означає врахування циклічності фінансових ринків, потенційних кризових сценаріїв і структурних зрушень в економіці під час формування інвестиційної стратегії.

Важливою ознакою стратегічного підходу є його тісний зв'язок із корпоративною стратегією фінансової установи. Інвестиційні ризики розглядаються у взаємозв'язку з бізнес-моделлю, стратегічними цілями, ринковим позиціонуванням і джерелами конкурентних переваг. Об'єктом управління виступає не окремий ризик, а сукупний ризиковий профіль інвестиційного портфеля з урахуванням кореляцій між активами, концентрацій та системних чинників.

Крім того, стратегічний підхід передбачає активне використання сценарного аналізу та стрес-тестування, що дає змогу оцінити чутливість інвестиційного портфеля до збоїв процентних ставок, інфляції, валютних курсів, кредитних спредів та інших макрофінансових чинників. Водночас важливою характеристикою є адаптивність: стратегія управління інвестиційними ризиками підлягає регулярному перегляду з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, регуляторній політиці та кон'юктурі фінансових ринків.

Отже, стратегічний підхід до управління інвестиційними ризиками фінансових установ формує концептуальну основу довгострокової фінансової стійкості, забезпечуючи узгодження інвестиційної діяльності з можливостями капіталу, прийнятним рівнем ризику та умовами нестабільного макрофінансового середовища.

Відмінності стратегічного управління ризиками від тактичного та операційного наведено у таблиці 1.

З метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості та узгодженості інвестиційних рішень із можливостями капіталу й прийнятним рівнем ризику доцільно застосовувати концептуальну модель стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансових установ, що інтегрує чотири взаємопов'язані блоки: стратегічне планування, капітальне забезпечення, інвестиційну політику та систему ризик-лімітів.

1. Блок стратегічного планування. Цей елемент визначає довгострокові орієнтири розвитку фінансової установи та параметри її ризикової поведінки. У межах блоку формуються стратегічні цілі інвестиційної діяльності, визначається цільовий рівень дохідності, допустимий рівень волатильності результатів, а також встановлюється ризик-апетит. Важливою складовою є макрофінансове прогнозування та розробка альтернативних сценаріїв розвитку економічного середовища, що дозволяє враховувати циклічність ринків і можливість кризових шоків.

2. Блок капітального забезпечення. Цей блок забезпечує зв'язок між рівнем прийнятого інвестиційного ризику та здатністю фінансової установи його покривати. Йдеться про оцінку достатності регулятивного та економічного капіталу, визначення внутрішніх буферів стійкості та узгодження структури активів із капітальною базою. У стратегічному вимірі капітал розглядається як ресурс, що обмежує або розширює інвестиційні можливості, тому рішення щодо алокації активів мають прийматися з урахуванням їх впливу на капітальні показники, нормативи та стресостійкість.

3. Блок інвестиційної політики. Інвестиційна політика виступає інструментом практичної реалізації стратегічних орієнтирів. У цьому блоці визначаються пріоритетні класи активів, галузеві та регіональні напрями інвестування, допустимі інструменти, вимоги до диверсифікації, ліквідності та дохідності портфеля. Саме на цьому рівні стратегічні установки трансформуються у принципи формування портфеля, правила алокації активів і підходи до ребалансування залежно від змін ринкової кон'юктури.

4. Блок системи ризик-лімітів. Система ризик-лімітів забезпечує кількісне закріплення стратегічних обмежень щодо прийняття ризику. Вона включає ліміти на концентрацію за контрагентами, галузями, країнами, інструментами, а також обмеження за показниками ринкового, кредитного та процентного ризику. Ри-

зик-ліміти виконують функцію "механізму стримування", що не дозволяє поточним інвестиційним рішенням виходити за межі визначеного стратегічного ризик-апетиту.

Базові блоки концептуальної моделі стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансової установи наведено в таблиці 2.

Запропонована модель має ієрархічну та циклічну природу. Стратегічне планування формує загальні орієнтири та параметри ризик-апетиту, які визначають вимоги до капітального забезпечення. Обмеження, пов'язані з капіталом, у свою чергу, впливають на параметри інвестиційної політики — структуру портфеля, допустимі активи та рівень диверсифікації. Реалізація інвестиційної політики здійснюється в межах встановленої системи ризик-лімітів, що забезпечує дотримання стратегічних обмежень на практиці.

Зворотний зв'язок у моделі реалізується через регулярний моніторинг ризикового профілю портфеля, результатів стрес-тестування та змін у макрофінансовому середовищі. У разі суттєвих відхилень або появи нових ризикових чинників відбувається коригування лімітів, параметрів інвестиційної політики, а за потреби — і стратегічних орієнтирів та рівня ризик-апетиту.

Отже, концептуальна модель стратегічного управління інвестиційними ризиками фінансових установ забезпечує системну інтеграцію довгострокових цілей розвитку, можливостей капіталу, параметрів інвестиційної діяльності та кількісних обмежень щодо прийняття ризику. Її застосування сприяє підвищенню узгодженості між стратегією зростання та фінансовою стійкістю установи, а також створює організаційно-економічне підґрунтя для адаптації до умов фінансової нестабільності.

Напрями підвищення ефективності стратегічного управління інвестиційними ризиками включають низку ключових підходів, спрямованих на забезпечення ефективності та стійкості інвестиційної діяльності в умовах нестабільного фінансового середовища.

Першим напрямом є динамічне стратегічне планування, що передбачає регулярний перегляд стратегічних цілей та ризик-апетиту фінансової установи з урахуванням змін макроекономічної ситуації та ринкової кон'юнктури. У цьому контексті важливим є застосування сценарного планування та прогнозування стресових ситуацій, що дозволяє готуватися до потенційних кризових шоків та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Другим напрямом є гнучке капітальне управління, яке забезпечує здатність фінансової установи швидко реагувати на фінансові шоки. Серед ключових заходів — оптимізація співвідношення між регулятивним та економічним капіталом, а також формування внутрішніх буферів стійкості, що дозволяють підтри-

Таблиця 2. Блоки концептуальної моделі стратегічного управління інвестиційними ризиками

Блок моделі	Основна функція	Ключові складові	Взаємозв'язок з іншими блоками
Стратегічне планування	Визначає довгострокові орієнтири розвитку та ризик-апетит	- стратегічні цілі інвестицій - цільовий рівень дохідності - допустимий рівень волатильності - макрофінансове прогнозування та сценарії розвитку	Встановлює параметри ризику, що впливають на капітальне забезпечення та інвестиційну політику установи
Капітальне забезпечення	Забезпечує відповідність прийнятого ризику здатності покриття	- регулятивний та економічний капітал - внутрішні буфери стійкості - структура активів та капітальна база	Обмежує або розширює інвестиційні можливості; визначає межі для інвестиційної політики установи
Інвестиційна політика	Практична реалізація стратегічних орієнтирів	- пріоритетні класи активів - галузеві та регіональні напрями - допустимі інструменти - диверсифікація, ліквідність, дохідність портфеля	Реалізується в межах системи ризик-лімітів; базується на параметрах капіталу та стратегічних цілей
Система ризик-лімітів	Кількісне закріплення стратегічних обмежень	- ліміти на концентрацію (контрагенти, галузі, країни, інструменти) - обмеження за ринковим, кредитним, процентним ризиком	Забезпечує дотримання ризик-апетиту; на основі моніторингу та стрес-тестів коригує політику та стратегію

мувати платоспроможність та стабільність у кризових умовах.

Модернізація інвестиційної політики є наступним важливим напрямом удосконалення стратегічного управління ризиками. Вона передбачає розширення диверсифікації активів за класами, секторами та регіонами, впровадження гнучких правил ребалансування портфеля у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури та використання інструментів хеджування і управління ліквідністю для зниження ризиків.

Не менш значущим є напрям оптимізації системи ризик-лімітів, що дозволяє кількісно контролювати ризики відповідно до волатильності та показників ринку. До цього підходу належить встановлення адаптивних лімітів та регулярний перегляд обмежень за концентрацією, кредитним, ринковим і процентним ризиком.

Також важливою складовою є інтеграція інформаційних та аналітичних систем, яка забезпечує швидке виявлення змін у портфелі та ринковому середовищі. Це досягається за рахунок використання сучасних систем моніторингу ризиків, аналітики та технологій прогнозування і раннього попередження фінансових ризиків.

Нарешті, адаптивність інвестиційної стратегії значною мірою залежить від формування культури ризик-менеджменту. Це включає навчання персоналу адаптивним підходам до управління інвестиціями та поширення принципів гнучкості і швидкого реагування на ризики на всіх рівнях організації, що сприяє підвищенню загальної стійкості фінансової установи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління інвестиційними ризиками фінан-

сових установ в умовах фінансової нестабільності. Доведено, що інтеграція ризик-факторів у процес формування інвестиційної стратегії, узгодження її з ризик-апетитом і капітальними можливостями є ключовою передумовою забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Узагальнено сутність стратегічного управління інвестиційними ризиками як безперервного процесу управління ризиковим профілем інвестиційного портфеля з урахуванням макрофінансових сценаріїв розвитку. Розроблено концептуальну модель, що поєднує стратегічне планування, капітальне забезпечення, інвестиційну політику та систему ризик-лімітів, взаємодія яких забезпечує узгодженість між цілями зростання, рівнем прийнятного ризику та обмеженнями капіталу.

Визначено ключові напрями підвищення ефективності стратегічного управління ризиками: динамічне стратегічне планування, гнучке управління капіталом, диверсифікацію та адаптивність інвестиційної політики, удосконалення системи ризик-лімітів і розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні методів кількісної оцінки стратегічного ризикового профілю портфеля, удосконаленні макрофінансового стрес-тестування та інтеграції ризик-апетиту у процес довгострокової алокації активів.

Література:

1. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві // Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
2. Вороніна В. Л., Нечитайло Ю. А. Інвестиції: фактори та ризики // Управління змінами та інновації. 2022. № 4. С. 5—8. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-1>.
3. Другов О. О., П'ятночка Б. В., Паска Р. П. та ін. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проекти // Академічні візії. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855>.
4. Заїчко І. Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент як основа антикризового фінансового управління підприємством // Економічні горизонти. 2025. № 3 (32). С. 144—154. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338679](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679).
5. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>.
6. Крушинська А., Корба В., Терлич А. Управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика // Фінансовий простір. 2024. № 1—2 (53). С. 90—99. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024-909899](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024-909899).
7. Микитюк Ю., Андрійовський В., Шмігель О. Інформаційне забезпечення управління інвестиційно-інноваційними ризиками підприємства // Вісник економіки. 2025. № 2. С. 130—145.

8. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проектів підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>.

9. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання // Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>.

10. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>.

References:

1. Butenko, V. and Baidatskyi, M. (2023), "Theoretical foundations of forming an enterprise risk management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>
2. Voronina, V.L. and Nechytailo, Yu.A. (2022), "Investments: factors and risks", *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, vol. 4, pp. 5—8. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-1>
3. Druhov, O.O., Piatnochka, B.V., Paska, R.P., Maksymiv, I.D. and Tkachyk, V.Z. (2024), "Theoretical principles of classification of risks in investment in innovative projects", *Akademichni vizii*, vol. 27, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/855> (Accessed 1 February 2026).
4. Zaichko, I. (2025), "Strategic corporate risk management as a basis of anti-crisis financial management of an enterprise", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 3, no. 32, pp. 144—154. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.338679](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.338679)
5. Zakharin, S.V. and Ishchenko, I.S. (2023), "Information support of innovative activity of business entities under current challenges", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02>
6. Krushynska, A., Korba, V. and Terlych, A. (2024), "Risk management in the financial management system of an insurer", *Finansovyi prostir*, vol. 1—2 (53), pp. 90—99. [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.909899](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.909899)
7. Mykytiuk, Yu., Andriiovskiy, V. and Shmihel, O. (2025), "Information support for management of investment and innovation risks of an enterprise", *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 130—145.
8. Mohylina, L. and Vorobiov, I. (2024), "Risk management of innovation and investment projects of an enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
9. Sarana, L.A., Bilan, O.V. and Bitiuk, I.M. (2021), "Enterprise risk management in modern economic conditions", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15>
10. Chaikina, A. (2022), "Peculiarities of integrating risk management into the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

В. А. Шухманн,
здобувач освіти ступеня доктора філософії, кафедри економічної кібернетики
та інформатики, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1427-3312>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.273

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ШУМУ ТА МАНІПУЛЯТИВНИХ ПРАКТИК НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ШІ-СТРАТЕГІЙ У КРИПТОТРЕЙДИНГУ

V. Schuchmann,
PhD Student, Department of Economic Cybernetics and Informatics, West Ukrainian National University

THE IMPACT OF INFORMATION NOISE AND MANIPULATIVE PRACTICES
ON THE EFFICIENCY OF AI STRATEGIES IN CRYPTOTRADING

У статті досліджено сутність інформаційного шуму та маніпулятивних практик в інформаційно-просторі криптовалютного ринку на результативність ШІ-стратегій алгоритмічної торгівлі. Показано, що фрагментованість джерел, нерівномірна достовірність контенту й надвисока швидкість поширення повідомлень трансформують механізми формування очікувань учасників та підсилюють поведінкові ефекти, змінюючи якість торгових сигналів. Визначено типові форми інформаційного впливу та їхні наслідки для конструювання ознак і профілю ризику торгівлі. Запропоновано комплекс контрольних процедур: відбір і валідація джерел, стандартизація зборуданих, фільтрація аномальної активності, перевірка стабільності ознак, режимно-орієнтоване оцінювання та моніторинг узгодженості сигналів у процесі експлуатації. Сформульовані положення створюють методичну основу для підвищення надійності торгових рішень у криптосередовищі.

This paper examines how information noise and manipulative practices in the information environment of the cryptocurrency market shape the efficiency of AI-based algorithmic trading strategies. The crypto information space is high-velocity and weakly standardized: traders rely on heterogeneous messages from social networks, messengers, influencers, and aggregators, where facts, interpretations, and promotional content often coexist. Such conditions amplify attention dynamics and behavioral effects, and short-horizon narratives can materially affect how AI models construct and interpret trading signals. The paper argues that coordinated campaigns, bot-generated activity, and pump-and-dump episodes may create pseudo-informativeness, shifting the relative weight of features and strengthening feedback loops between price movements and subsequent information flows. In this context, the informational content of common predictors becomes unstable, while the same news-driven impulse can be reflected simultaneously in prices, volumes, and social metrics, complicating identification of genuinely informative signals.

To operationalize these mechanisms, the study systematizes typical manifestations of noise and manipulation and links them to observable changes in feature behavior and to shifts in the risk profile of trading decisions, including greater variability of outcomes and drawdown sensitivity during information shocks. Particular attention is paid to the interaction between market microstructure conditions (liquidity and volatility regimes) and the timing of information waves, which can alter model sensitivity and execution risk. A set of lifecycle controls is proposed, covering source selection and validation, documentation of data provenance, standardized API-based data collection, filtering of abnormal engagement bursts and duplicated content, feature stability checks, regime-aware evaluation, and continuous monitoring of signal consistency with predefined trading constraints when manipulation is suspected. The framework supports comparable evaluation across market regimes and reduces dependence on transient narratives, providing a practical basis for decision support and risk management in digital asset markets. The results motivate a methodological focus on robust, risk-controlled performance of AI strategies in cryptotrading under pervasive information noise, with emphasis on transparency of inputs, reproducible monitoring rules, and disciplined response to suspected information attacks.

Ключові слова: криптовалютий ринок; штучний інтелект; алгоритмічна торгівля; ринкова ефективність; цифрові активи; волатильність; економіка; ринкові маніпуляції.

Key words: cryptocurrency market; artificial intelligence; algorithmic trading; market efficiency; digital assets; volatility; economics; market manipulation.

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

Криптовалютий ринок сформувався як середовище, у якому інформація виступає не лише ресурсом для прийняття рішень, а й чинником прямого впливу на цінову динаміку. На відміну від традиційних фінансових ринків зі стандартизованими каналами розкриття даних, у криптосегменті переважають фрагментовані джерела, нерівномірна якість повідомлень і надвисока швидкість поширення контенту через соціальні мережі та месенджери. У результаті інформаційні сигнали змішуються з чутками, емоційними інтерпретаціями та рекламними повідомленнями й відповідно формують інформаційний шум, який ускладнює відділення релевантних даних від випадкових коливань і спотворень.

Інформаційний шум у криптотрейдингу проявляється як надлишок різноманітних повідомлень, що не мають стабільної прогностичної цінності, але здатні впливати на короткострокові очікування учасників ринку. Це підсилює імпульсивні, необдумані реакції та ефекти стадної поведінки, коли рішення приймаються під тиском повторюваних наративів, вірусних заголовків й трендових тез. В умовах високої волатильності така конфігурація інформаційного потоку підвищує частку хибних сигналів, маскує закономірності та збільшує ризик того, що цінові рухи відображають не фундаментальні фактори, а шумові коливання інформаційного середовища.

Окремий вимір проблеми пов'язаний із маніпулятивними практиками, які використовують інформаційні канали як інструмент впливу на поведінку трейдерів і алгоритмічних систем. Однією з таких є координовані кам-

панії з "розігрівання" або "охолодження" окремих активів. Імітація новинного тла, активність бот-мереж та інфлюенсерський контент здатні підмінити природні ринкові сигнали штучно створеними. Для ШІ-стратегій це означає зміну розподілів даних, появу структурних зламів і аномалій, зростання ризику перенавчання моделі та фіксації короткотривалих кореляцій замість причинно-наслідкових зв'язків, що призводить до зниження узгодженості між результатами бектестингу та фактичною торгівлею.

Застосування ШІ у криптотрейдингу часто ґрунтується на припущенні про відносну інформативність історичних даних та можливість виділення стійких патернів у цінових рядах, обсягах, ордербуці чи текстових потоках. Однак за умов інформаційного шуму та маніпулятивних впливів відбувається систематичне спотворення вхідних даних, адже коли змінюється розподіл ознак, з'являються структурні злами, зростає частка аномалій, а причинно-наслідкові зв'язки заміщуються короткотривалими кореляціями. Звідси випливає, що ефективність ШІ-стратегій дедалі більше залежить не лише від якості алгоритмів, а й від здатності системи відфільтровувати шум, ідентифікувати маніпуляції та адаптуватися до режимних змін.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що інтенсивність інформаційного шуму й масштаби маніпулятивних впливів у криптосередовищі зростають швидше, ніж удосконалюються підходи до забезпечення стійкості ШІ-стратегій. Для практики це трансформується у прямі фінансові втрати через хибні сигнали, погіршення показників ризику та нестабільність рішень у періоди інформаційних атак. Для науки актуальним є методологічне уточнення оцінювання ефективності ШІ за спотвореного інформаційного поля та розроблення інстру-

ментів, що поєднують машинне навчання з фільтрацією шуму, детекцією маніпуляцій і адаптивним управлінням даними у криптотрейдингу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інформаційного шуму в крипторинку в останні роки активно досліджується в контексті взаємодії ринкової динаміки із соціальними мережами та похідними інформаційними сигналами. У роботах українських дослідників акцентується, що значна частина сигналів для трейдера формується поза біржовою діяльністю, оскільки вона виникає у спільнотах, групах і каналах соціальних платформ, де кластери думок і хвилі повідомлень можуть зміщувати короткострокові очікування учасників ринку [1]. Для переходу від якісних спостережень до відтворюваних алгоритмів пропонуються підходи, що прямо враховують вплив дописів відомих осіб або груп експертів на обмінний курс криптовалют, і на цій основі будуються процедури прогнозування [2—3]. Окремо підкреслюється доцільність перетворення потоку публікацій на формалізований набір ознак (частота, тематика, часові лаги, ваги авторитетності), який може подаватися в моделі підтримки прийняття рішень [2—3].

Методичні підходи, представлені в українських дослідженнях, зближують фінансовий аналіз із поведінковими метриками та залучають текстові й мережеві дані. Відтак, запропоновано моделі аналізу динаміки ринку криптовалют із урахуванням поведінкових метрик стейкхолдерів за даними соціальних мереж, де підкреслюється роль "шумових" компонентів (розпорошеність повідомлень, повторюваність, різна надійність джерел) у зниженні точності прогнозів та у викривленні сигналів для ШІ-стратегій [4]. Важливим прикладним напрямом є побудова конвеєра збору даних через API як інструмента моніторингу соціальних мереж для задач поведінкової економіки, адже такий підхід дає можливість стандартизувати спостереження, одночасно загострюючи питання фільтрації бот-активності та дубльованого контенту (як типових проявів інформаційного шуму) [10].

Окремий напрям досліджень фокусується на ринкових параметрах, насамперед на прогнозуванні волатильності та ідентифікації режимів. Для крипторинку пропонуються сучасні методи прогнозування волатильності, які комбінують статистичні та інтелектуальні підходи і підкреслюють високу нестабільність (non-stationarity) криптоактивів як фундаментальне джерело "шуму" для алгоритмів [5]. Додатково на прикладі даних найбільших бірж показано застосування ML-підходів (зокрема FB Prophet і LSTM) для прогнозування цін окремих криптовалют, що підсилює аргумент про потребу робастних моделей і контролю режимів ринку в умовах інформаційних збурень [9]. У межах досліджень DeFi підсегменту аналізуються динамічні патерни поведінки цін DeFi-активів у складі ринку криптовалют, що важливо для ШІ-стратегій через структурні розриви, зміну ліквідності та появу "аномальних" ділянок ряду [6]. Показові є аналіз трансформації криптовалютного ринку в умовах пандемії COVID-19, де фіксується зміна поведінки учасників і ризикового профілю інструментів, що напрям впливає на переносимість моделей між періодами [8].

Вагомий напрям сучасних робіт стосується маніпулятивних практик та інституційного поля, у межах якого ці практики виникають та масштабуються. З правової точки зору обговорюються механізми застосування blockchain-технологій у процесах цифровізації економіки України та проблеми нормативного супроводу, що впливають на прозорість ринку та можливості постфактум-верифікації інформації [7]. На міжнародному матеріалі емпірично показано, що pump-and-dump схеми залежать як від характеристик монет (капіталізація, обсяг торгів, кількість бірж), так і від "соціального шуму", а підвищена волатильність статистично пов'язана з частотою таких подій [11].

У низці робіт показано зв'язок між метриками залучення в соціальних медіа, бот-активністю та майбутньою дохідністю криптоактивів, де надмірну активність інтерпретують як індикатор потенційної маніпуляції [12]. Сукупно ці результати вказують на необхідність розглядати інформаційний шум не як похибку вимірювання, а як системний фактор, що змінює якість даних, цільові функції й ризикові обмеження ШІ-стратегій у криптотрейдингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у встановленні закономірностей і масштабів впливу інформаційного шуму та маніпулятивних практик на процес формування прогнозних і торгових сигналів у ШІ-орієнтованих стратегіях криптотрейдингу та формуванні на цій основі методичних підходів для вітчизняних трейдерів щодо зниження чутливості гнучких торгових моделей шляхом очищення даних, виявлення аномалій і адаптації до зміни ринкових режимів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність ШІ-стратегій у криптотрейдингу визначається не лише вибором алгоритмів і параметрів навчання, а й властивостями інформаційного середовища, у якому формується торговий сигнал. Для криптовалютного сегменту характерні високочастотні, багатоканальні та слабо стандартизовані інформаційні потоки, де новини, повідомлення, соціальні взаємодії та інтерпретації швидко змінюють структуру очікувань учасників. У таких умовах коливання уваги та динаміка медіа простору стають суттєвими факторами нестабільності результатів і ускладнюють відтворюваність поведінки моделей у різні часові інтервали [1], [4].

Інформаційний шум у межах дослідження трактується як надлишок різноякісних повідомлень і сигналів, що не мають стійкої прогностичної цінності, однак підвищують невизначеність, збільшують варіативність реакцій ринку й погіршують співвідношення сигналу до шуму. Маніпулятивні практики, на відміну від шуму, мають спрямований характер і спрямовані саме на створення хибної інформативності шляхом координованого поширення контенту, штучного підсилення охоплень та формування уявного консенсусу.

В емпіричних дослідженнях, які присвячені соціальним метрикам та результативності криптоактивів, показано, що надмірна або синхронізована активність може відображати не природні очікування, а результат орга-

Таблиця 1. Класифікація інформаційного шуму та маніпулятивних практик і наслідки для ШІ-стратегій

Компонент інформаційного впливу	Канал, джерело	Типовий механізм спотворення	Прояв у даних, релевантний для ШІ	Ризик для результативності стратегії
Інформаційний шум (надлишковість і фрагментація)	Соціальні мережі, месенджери	Надмір повідомлень, суперечливі інтерпретації, швидке «старіння» новин	Нестійкі ознаки, підвищений рівень випадкових коливань, зростання хибних кореляцій	Падіння якості сигналу, збільшення хибних входів або виходів [1], [4]
Інформаційний шум (неоднорідність джерел)	Агрегатори, канали з різною репутацією	Різна достовірність, змішування фактів і припущень	Зміщення ваг ознак через нерівномірну надійність	Переоцінка слабких сигналів, нестабільність прогнозів [10]
Маніпулятивні інформаційні кампанії	Координовані групи, інфлюенсерські мережі	Штучне підсилення наративів, синхронізація повідомлень	Аномальні сплески соціальних метрик, «сигнали-двійники»	Переорієнтація моделі на артефакти, деградація позабіркової якості [12]
Схеми pump-and-dump	Організовані спільноти, низьколіквідні активи	Створення ажіотажу, швидкий розворот після залучення маси	Різкі розриви рядів, екстремальні зміни обсягів та волатильності	Зростання просадки, нестійкість ризик-метрик [11]
Режимні злами та шоки	Макроінформаційні події, кризові новини	Різка зміна ринкових режимів	Дрейф даних, зсув параметрів, розриви структури залежностей	Непереносимість моделей між періодами, втрата стабільності [5], [8]
Спотворення експертних сигналів	«Експертні» канали, добірка думок	Суб'єктивність, когнітивні перекося, вибіркова подача	Зсув індикаторів настрою, перекося ваги тональності	Надмірна чутливість до наративів, зростання шумової компоненти [3]

Джерело: узагальнено автором за [1], [3—5], [10—12].

нізованого впливу, що безпосередньо ускладнює інтерпретацію сигналів [11], [12]. Варто зазначити, що ШІ-стратегії у криптотрейдингу часто опираються на гібридні набори даних, де ринкові ряди поєднуються з ознаками із текстових і соціальних потоків. Така інтеграція створює петлі зворотного зв'язку, коли інформаційні імпульси впливають на ціну, а нові цінові рухи змінюють інтенсивність та тональність подальших повідомлень. У підсумку модель може фіксувати тимчасові конфігурації інформаційного поля й переносити їх у торгові правила, тобто перенавчатися, навіть якщо ці конфігурації не відтворюються за зміни домінантних наративів або каналів впливу [4], [12].

Важливим чинником є характер конструювання ознак, оскільки інформаційні індикатори в криптосегменті здебільшого є контекстно залежними та режимними. Підходи, що враховують дописи лідерів думок як події тригери, демонструють можливість короткострокового підсилення прогнозних компонент, однак результат залежить від якості джерела та від характеру медіахвилі, що істотно обмежує стабільність ефекту [2]. Моделі, що спираються на ранжування експертних суджень, здатні уточнювати прогноз за умов відносно стабільного інформаційного поля, однак під час інформа-

ційного тиску або координованого впливу зростає ризик підміни експертного сигналу наративними конструкціями та когнітивними перекосями. У такій ситуації чутливість моделі до інтерпретацій зростає швидше, ніж зростає її прогностична точність, що негативно впливає на торгові метрики [3].

Суттєве значення має неоднорідність джерел і відсутність універсальних критеріїв достовірності контенту. Моніторинг соціальних мереж через стандартизовані інтерфейси збору, зокрема API, підвищує відтворюваність спостережень, однак не усуває ризику змішування фактів, інтерпретацій, рекламних повідомлень та елементів координованих кампаній. Це обумовлює необхідність формалізації політик валідації джерел, документування походження даних і контролю змін у правилах агрегації соціальних метрик, щоб уникати прихованих зміщень у часі та забезпечити порівняння результатів [10].

Окремим проявом маніпулятивного впливу є аномальні сплески соціальної активності та їхня трансляція у параметри моделей. Координовані кампанії та ботмережі здатні формувати надмірні частотні й семантичні сигнали, які алгоритм інтерпретує як індикатор настрою або інтересу ринку. Унаслідок цього підвищується

ймовірність появи нестійких залежностей і хибних кореляцій, що добре описують дані на короткому інтервалі, але не відтворюються за зміни інформаційного тла, провокуючи хибні входи й виходи [12].

Додатковий рівень ускладнень задає режимність крипторинку та часті структурні зміни, які змінюють властивості волатильності, ліквідності та взаємозв'язків між змінними. Дослідження прогнозування волатильності підкреслюють нестабільність характеристик криптоактивів, що обмежує переносимість налаштувань моделей між періодами [5]. Публікації, присвячені трансформаціям ринку під впливом зовнішніх шоків, фіксують зміну поведінки учасників та ризикового профілю активів, що посилює дрейф даних і знижує стійкість прогнозних залежностей навіть за незмінної архітектури моделі [8].

Систематизація типових проявів інформаційного шуму та маніпулятивних практик, а також характерних наслідків для даних і торгових показників наведено в таблиці 1.

Інформаційні впливи формують ризик підміни інформативності, коли модель оптимізується під структуру інформаційного потоку, а не під відтворювані закономірності ринку. За таких умов у межах бектестингу можуть виникати залежності, що дають прийнятні результати в одному інформаційному режимі, але швидко деградує зі зміною тональності наративів, структури джерел або характеру соціальної активності. Це підвищує чутливість до дрейфу даних і посилює розрив між історичною оцінкою та поведінкою стратегії в актуальному середовищі. Водночас коректна інтерпретація ефективності потребує розмежування періодів за ринковими режимами, оскільки зв'язок між інформаційними ознаками та ціною є нестійким і може змінюватися при переході від відносно спокійних фаз до фаз високої волатильності. Відповідно, важливо оцінювати не лише середні значення торгових метрик, а й їхню варіативність та чутливість до інформаційних збурень, що дозволяє судити про практичну придатність моделі у реальному потоці подій [5], [8].

З урахуванням зазначеного, оцінювання ефективності ШІ-стратегій має враховувати не лише показники прогнозної якості, а й стабільність торгових метрик у різних режимах та здатність системи зберігати керування ризику в періоди інформаційних збурень. Дослідження pump-and-dump підкреслюють, що інформаційно індуковані стани можуть супроводжуватися різким зростанням ризику та ймовірності несприятливих сценаріїв, якщо маніпулятивний контекст не ідентифіковано [11]. У такій постановці інформаційні атаки розглядаються як фактор середовища, що впливає на якість даних і на профіль ризику стратегії [11], [12]. Відповідні контрольні процедури, спрямовані на зниження впливу інформаційного шуму та маніпуляцій упродовж життєвого циклу ШІ-стратегії, подано в таблиці 2.

Таблиця 2. Контрольні процедури зниження впливу інформаційного шуму і маніпуляцій уздовж життєвого циклу ШІ-стратегії

Етап	Вразливість, пов'язана з шумом/маніпуляціями	Контрольна процедура (описово)	Очікуваний ефект для якості рішень
Збір даних	Різноманітні джерела, неузгодженість потоків	Політика відбору джерел і мінімальні критерії якості; документування походження даних [10]	Зменшення частки нерелевантних сигналів
Попередня обробка	Дублікати, автоматизована активність, «хвилі» контенту	Виявлення аномальної активності та підозрілих синхронізацій; нормування частотних метрик [12]	Зниження чутливості до штучних сплесків
Конструювання ознак	Хибні кореляції, короткотривалі патерни	Перевірка стабільності ознак у часі; відсікання ознак із високою нестабільністю [4], [5]	Менше переобучення на шумі
Навчання моделі	Дрейф даних, структурні зміни	Режимна сегментація даних; періодичне переналаштування з контролем дрейфу [5], [8]	Підвищення стабільності якості прогнозу
Оцінювання	Завищення результатів у бектестингу	Розділення періодів за режимами; стрес-оцінювання на інтервалах підвищених збурень [5], [11]	Реалістичніша оцінка ризику
Експлуатація	Маніпулятивні атаки, швидкі зміни середовища	Моніторинг показників деградації сигналу; правила обмеження торгів при підозрі на маніпуляцію [11], [12]	Зменшення просадок у періоди атак

Джерело: узагальнено автором за [4—5], [8], [10—12].

Практична значущість процедур контролю полягає в тому, що вони забезпечують простежуваність змін у даних і дозволяють відокремлювати деградацію моделі, спричинену зміною ринкового режиму, від деградації, спричиненої зміною інформаційних ознак. Для крипторинку, де частота структурних зламів і швидкість трансформації інформаційного поля є підвищеними, ця простежуваність стає передумовою коректного порівняння стратегій і відтворюваності результатів [5], [8].

Крім того, ефективність контрольних процедур залежить від їх інтеграції в контур експлуатації моделі, включно з моніторингом дрейфу даних, фіксацією змін у джерелах та оновленнях правил агрегації, а також із формалізованими тригерами тимчасового обмеження торгів у разі підозри на маніпуляцію. Така інтеграція підвищує простежуваність причинно-наслідкових зв'язків між змінами в інформаційному полі та торговими результатами і підтримує відтворюваність порівнянь між періодами [10], [12].

Окремої уваги потребують події типу pump-and-dump, оскільки вони поєднують інформаційний та ринковий канали впливу й здатні створювати короткострокову ілюзію "високої інформативності". У таких сценаріях соціальні метрики формують різкий псевдосигнал, тоді як реальний ризиковий профіль характеризується зростанням волатильності та ймовірності просадки, якщо стратегія не враховує маніпулятивний контекст. Це посилює вимоги до виявлення синхронізації повідомлень, оцінювання достовірності джерел та обмеження торгової активності в періоди підвищеної ймовірності

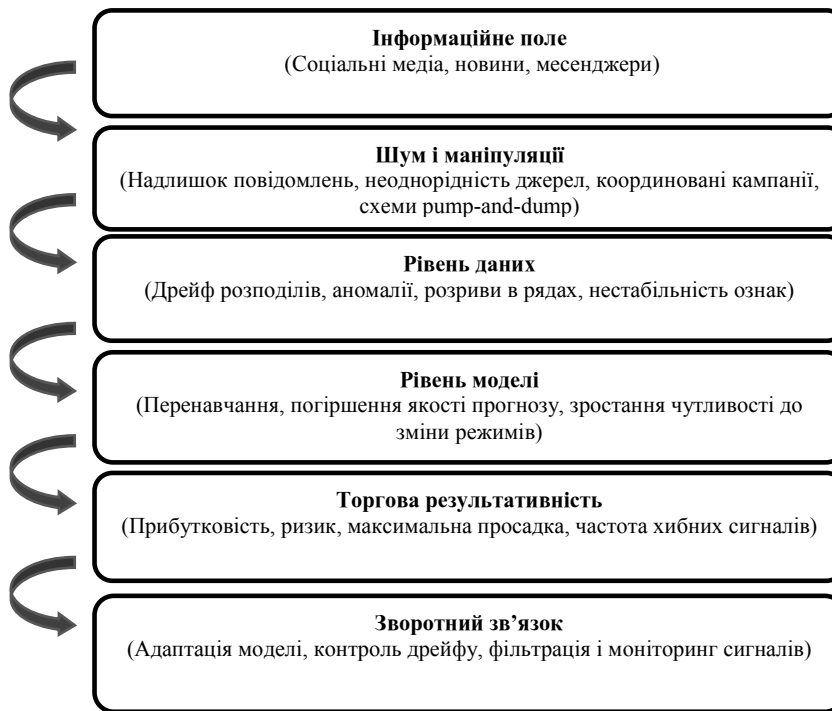


Рис. 1. Ланцюг впливу інформаційного шуму та маніпуляцій на ефективність ШІ-стратегій

Джерело: створено автором на основі [8], [11], [12].

маніпуляції [11], [12]. Узагальнювальну схему зв'язку між інформаційним полем, властивостями даних, поведінкою моделі та торговими наслідками наведено на (рис. 1).

Подана логіка дозволяє інтерпретувати інформаційний шум і маніпулятивні практики як структурні фактори крипторинку, що змінюють не лише поведінку учасників, а й статистичні властивості даних, на яких ґрунтуються моделі. Відповідно, дослідницький фокус зміщується від ізольованого підвищення точності прогнозу до забезпечення стабільності торгових характеристик і керованості ризику за умов дрейфу даних та інформаційних атак [5], [12].

Отже, підвищення ефективності ШІ-стратегій у криптотрейдингу потребує інституціоналізації контролю якості джерел, а також процедур виявлення аномалій у соціальній активності та моніторингу деградації сигналів. Ця вимога є однією із передумов коректного оцінювання результативності в умовах режимних змін, інформаційних атак та забезпечує основу для подальшого уточнення й розроблення індикаторів маніпулятивного контексту, які можуть бути інтегровані в процес ухвалення торгових рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз показує, що інформаційний шум і маніпулятивні практики є сталими чинниками криптовалютного ринку та можуть істотно знижувати результативність ШІ-стратегій. У криптосередовищі інформаційні потоки не лише віддзеркалюють ринкову ситуацію, а й здатні впливати на короткострокову динаміку цін, посилюючи невизначеність, збільшуючи частку хибних сигналів і ускладнюючи відокремлення

значущих закономірностей від випадкових коливань. У результаті залежності, виявлені на історичних даних, нерідко втрачають відтворюваність у реальній торгівлі, особливо під час інформаційних сплесків.

Ключовим механізмом деградації результативності є підміна інформативності ознак, коли алгоритми оптимізуються під структуру інформаційного потоку, а не під стійкі причинно-наслідкові зв'язки ринку. Гібридні набори даних із соціальними та текстовими індикаторами формують петлі зворотного зв'язку між ціною й інформаційною активністю, що підвищує ризик перенавчання та накопичення хибних кореляцій. Додатково нестабільність характеристик криптоактивів і часті структурні зміни погіршують переносимість параметрів моделей між періодами, тому ефективність ШІ-стратегій слід інтерпретувати крізь призму режимності ринку та чутливості метрик до змін інформаційного середовища.

Водночас у роботі визначено структурні характеристики шуму й маніпуляцій у новинно-соціальному потоці, перевірено їхній вплив на достовірність і стабільність вхідних даних та параметрів моделей, оцінено наслідки для ключових показників результативності торгівлі (прибутковість, ризик, волатильність результатів, максимальна просадка).

Практичні наслідки означених впливів полягають у необхідності зміщення акценту з підвищення точності прогнозу на забезпечення стійкості торгових характеристик і керованості ризику. Підвищення надійності ШІ-стратегій потребує формалізації політик відбору та валідації джерел, документування походження даних, контролю змін у правилах агрегації соціальних метрик, а також процедур виявлення аномальних сплесків активності, синхронізації повідомлень і ознак потенційних маніпуляцій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на методологічне уточнення оцінювання ефективності ШІ-стратегій за спотвореного інформаційного поля, розвиток інструментів визначення маніпулятивного контексту та узгодження процедур очищення даних із режимною сегментацією ринку. Перспективним є формування комплексних підходів, у яких машинне навчання поєднується з контролем якості джерел, аналізом аномалій у соціальній активності та адаптивним управлінням даними, що дозволяє підвищити відтворюваність результатів і зменшити вразливість стратегій в умовах підвищеного інформаційного шуму криптосередовища.

Література:

1. Gavrilenko O., Myagkyi M. Analysis of communities and groups in social networks as a significant factor of influence on cryptocurrency rates. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2024. No. 1 (27). P. 18—25. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.018>.

2. Bidyuk P., Gavrilenko O., Myagkyi M. The algorithm for predicting the cryptocurrency rate taking into account the influence of posts of a group of famous people in social networks. *System Research and Information Technologies*. 2023. No. 2. P. 22—34. <https://doi.org/10.20535/SRIT.2308-8893.2023.2.02>.

3. Gavrilenko O., Myagkyi M. Forecasting the cryptocurrency exchange rate based on the ranking of expert opinions. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. No. 4 (26). P. 24—32. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.26.024>.

4. Гур'янова Л. С., Луценко Р. Р. Моделі аналізу динаміки ринку криптовалют з урахуванням поведінкових метрик стейкхолдерів за даними соціальних мереж. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 129—138. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-129-138>.

5. Kozenkova V. D., Movsesyants A. M. Modern methods of cryptocurrency market volatility prediction. *Economic Bulletin of the National Mining University*. 2025. No. 89. P. 98—109. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.098>.

6. Доценко О., Глущенко О., Проноза П., Швайко М., Давидов О. Формування динамічних патернів поведінки цін DeFi-активів у складі ринку криптовалют. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 3 (56). С. 173—184. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4327>.

7. Blikhar M., Kovaliv M., Vinichuk M., Kashchuk M. G., Gapchich V. Legal regulation of the mechanism of applying blockchain technology in modern conditions of digitalization of economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 339—349. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.-2.49.2023.4003>.

8. Volosovych S., Sholoiko A., Shevchenko L. Cryptocurrency market transformation during pandemic COVID-19. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 114—126. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3949>.

9. Kleban Y., Stasiuk T. Crypto Currency Price Forecast: Neural Network Perspectives. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2022. No. 254. P. 29—42. <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.254.03>.

10. Луценко Р. Р. Прикладний програмний інтерфейс як метод моніторингу даних соціальних мереж для досліджень у поведінковій економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 133—141. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-133-141>.

11. Charfeddine L., Mahrous A. What drives cryptocurrency pump and dump schemes: Coin versus market factors? *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 67. 105861. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105861>.

12. Qureshi K., Zaman T. Social media engagement and cryptocurrency performance. *PLOS ONE*. 2023. 18 (5): <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284501>.

References:

1. Gavrilenko, O. and Myagkyi, M. (2024), "Analysis of communities and groups in social networks as a significant factor of influence on cryptocurrency rates", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for*

Industries, vol. 1 (27), pp. 18—25. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.018>.

2. Bidyuk, P., Gavrilenko, O. and Myagkyi, M. (2023), "The algorithm for predicting the cryptocurrency rate taking into account the influence of posts of a group of famous people in social networks", *System Research and Information Technologies*, vol. 2, pp. 22—34. <https://doi.org/10.20535/SRIT.2308-8893.2023.2.02>.

3. Gavrilenko, O. and Myagkyi, M. (2023), "Forecasting the cryptocurrency exchange rate based on the ranking of expert opinions", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, vol. 4 (26), pp. 24—32. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.26.024>.

4. Hurianova, L.S. and Lutsenko, R.R. (2024), "Models for analyzing cryptocurrency market dynamics considering stakeholders' behavioral metrics based on social media data", *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 129—138. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-129-138>.

5. Kozenkova, V.D. and Movsesyants, A.M. (2025), "Modern methods of cryptocurrency market volatility prediction", *Economic Bulletin of the National Mining University*, vol. 1 (89), pp. 98—109. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.098>.

6. Dotsenko, O., Hlushchenko, O., Pronoz, P., Shvai-ko, M. and Davydov, O. (2024), "Formation of dynamic patterns of DeFi asset price behavior within the cryptocurrency market", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 3, no. 56, pp. 173—184. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4327>.

7. Blikhar, M., Kovaliv, M., Vinichuk, M., Kashchuk, M.G. and Gapchich, V. (2023), "Legal regulation of the mechanism of applying blockchain technology in modern conditions of digitalization of economy of Ukraine", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2, vol. 49, pp. 339—349. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4003>.

8. Volosovych, S., Sholoiko, A. and Shevchenko, L. (2023), "Cryptocurrency market transformation during pandemic COVID-19", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 1, no. 48, pp. 114—126. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3949>.

9. Kleban, Y. and Stasiuk, T. (2022), "Crypto Currency Price Forecast: Neural Network Perspectives", *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, vol. 254, pp. 29—42. <https://doi.org/10.26531/vnbu2022.254.03>.

10. Lutsenko, R.R. (2024), "Application programming interface as a method of monitoring social media data for behavioral economics research", *Biznes Inform*, vol. 8, pp. 133—141. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-133-141>.

11. Charfeddine, L. and Mahrous, A. (2024), "What drives cryptocurrency pump and dump schemes: Coin versus market factors?", *Finance Research Letters*, vol. 67, pp. 105861. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105861>.

12. Qureshi, K. and Zaman, T. (2023), "Social media engagement and cryptocurrency performance", *PLOS ONE*, vol. 18, no. 5, pp. e0284501. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284501>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

V. Zalizniuk,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
 Head of Public Administration Department, State University of Trade and Economics
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7014-0207>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.280

PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF EUROPEAN PRACTICES AND STANDARDS

В. П. Залізнюк,
 д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
 Державний торговельно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ЗАКУПІВЛЯМИ В УКРАЇНІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ
 ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРАКТИКИ ТА СТАНДАРТІВ

The relevance of this study is underscored by the growing role of public procurement as an instrument for ensuring the efficient use of budgetary resources, promoting transparency in public administration, and implementing Ukraine's European integration policy under martial law and during the post-war recovery. Particular importance is attached to aligning the national procurement system with European Union law and to introducing modern digital and control mechanisms. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the transformation of Ukraine's public procurement system in 2022–2024 in the context of implementing European standards and to substantiate directions for improving procurement management. The study applies methods of analysis and synthesis, comparative legal analysis, statistical analysis, systemic and structural-functional approaches, and the method of generalizing official reports and analytical materials. The results indicate that in 2023–2024, the competitive environment gradually recovered and procurement efficiency improved, as reflected in a higher share of successful procedures, increased supplier participation, and greater budgetary savings. The decisive role of the Prozorro electronic system in ensuring transparency and accountability of procedures is substantiated. Fragmentary harmonization of national legislation with EU directives, persistent institutional constraints, and insufficient effectiveness of control mechanisms are identified. An author's approach to improving public procurement management is proposed, based on developing risk-oriented analytics, electronic auditing, the professionalization of authorized officers, and integrating donor standards into recovery processes. The proposed measures aim to strengthen institutional capacity, reduce abuses, and enhance trust among businesses and international partners. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the results obtained to the activities of contracting authorities and control bodies, as well as to the formulation of public financial policy.

Актуальність цього дослідження підкреслюється зростанням ролі державних закупівель як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів, сприяння прозорості в державному управлінні та реалізації політики європейської інтеграції України в умовах воєнного стану і під час повоєнного відновлення. Особливе значення надається узгодженню національної системи закупівель із законодавством Європейського Союзу та впровадженню

сучасних цифрових і контрольних механізмів. Метою статті є комплексний аналіз трансформації системи державних закупівель України у 2022–2024 роках у контексті впровадження європейських стандартів та обґрунтування напрямків удосконалення управління закупівлями. У дослідженні застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльно-правового аналізу, статистичного аналізу, системного та структурно-функціонального підходів, а також метод узагальнення офіційних звітів та аналітичних матеріалів. Результати свідчать про те, що у 2023–2024 роках конкурентне середовище поступово відновлювалося, а ефективність закупівель підвищувалася, що відбивалося у вищій частці успішних процедур, збільшенні участі постачальників і більшій економії бюджетних коштів. Обґрунтовано вирішальну роль електронної системи Prozorro в забезпеченні прозорості та підзвітності процедур. Визначено фрагментарну гармонізацію національного законодавства з директивами ЄС, постійні інституційні обмеження та недостатню ефективність механізмів контролю. Запропоновано авторський підхід до вдосконалення управління державними закупівлями, що базується на розробці ризик-орієнтованої аналітики, електронного аудиту, професіоналізації уповноважених посадових осіб та інтеграції стандартів донорів у процеси стягнення. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення інституційного потенціалу, зменшення зловживань і підвищення довіри між бізнесом та міжнародними партнерами. Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів до діяльності замовників та органів контролю, а також до формування державної фінансової політики.

Key words: public finance, digital governance, competitive procedures, institutional capacity, risk-oriented control, post-war recovery, European integration.

Ключові слова: державні фінанси, цифрове врядування, конкурентні процедури, інституційна спроможність, ризик-орієнтований контроль, післявоєнне відновлення, європейська інтеграція.

THE PROBLEM STATEMENT IN GENERAL FORM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The transformation of the public administration system and the deepening of European integration processes in the direction of public procurement are gaining particular importance as tools for implementing state policy, ensuring the effective use of budget resources, and increasing the transparency of public finances. The level of public trust in state institutions, the economy's investment attractiveness, and the stability of the financial system largely depend on the quality of the procurement system's functioning [1, p. 343]. The study's relevance is enhanced by the conditions of martial law, the need for operational support for state and defense needs, and the tasks of post-war reconstruction in Ukraine. Under these circumstances, the public procurement system must combine the efficiency of managerial decision-making with compliance with the principles of competition, openness and accountability, which requires constant improvement of regulatory and organizational mechanisms [2]. An essential factor in the development of the national public procurement system is the fulfillment of Ukraine's obligations under the European integration course, in particular, the implementation of European Union (hereinafter referred to as the EU) directives and the harmonization of national legislation with the EU acquis. Approaching European standards

involves not only a formal update of the legal framework but also the transformation of management practices, the development of digital control tools, and the development of professional human resources [3, p. 451]. Therefore, it is imperative to assess the current state of the public procurement system, identify trends in its development, and justify priority areas for improving management, taking into account the challenges of wartime and the needs of long-term economic recovery.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issue of public procurement in Ukraine is examined through the prism of martial law, digital transformation, and European integration processes, which significantly affect public administration mechanisms and the use of budgetary resources. In particular, the studies by D. Zakharov and O. Fedorova [1, p. 343] and A. Panteleymonenko et al. [2] substantiate the need to combine simplified procedures with strengthened control and risk-monitoring tools during martial law. The authors argue that excessive expansion of non-competitive mechanisms creates additional corruption threats and requires institutional balancing. At the same time, the works of G. Kotina et al. [4, p. 38] and T. Shvydka [3, p. 452] focus on the processes of institutional convergence of Ukraine with the EU acquis. Researchers emphasize that harmonizing legislation increases competitiveness, trust, and the public value of

procurement, transforming it from a purely procedural mechanism into a tool for strategic development. A separate area of research concerns the legal support for contractual relations in procurement. Thus, K. Rezvorovych et al. [5, p. 171] draw attention to gaps in the regulation of force majeure circumstances and dispute resolution procedures, which reduce the stability of contractual relations in crisis conditions. The issues of the digitalization of procurement and public administration are widely discussed in the articles by O. Stashchuk et al. [6], O. Dyachenko [7, p. 30], and I. Dynnyk [8, p. 312]. Scientists have shown that the introduction of electronic tools not only increases procedural efficiency but also creates new mechanisms of transparency, public control, and institutional trust. In the context of global challenges, N. Kantsedal et al. analyze the impact of the military conflict on the global financial system and government spending, emphasizing the growing role of public procurement in stabilizing the economy [9, p. 662]. At the same time, T. Brik and V. Protsenko emphasize that the level of criminogenic risks and institutional weakness negatively affects support for reforms, including in public procurement [10, p. 91].

The generalization of scientific approaches shows that modern research presents a comprehensive view of public procurement as a multidimensional tool of public administration, the effectiveness of which depends on the combination of legal regulation, digital technologies, institutional capacity, and compliance with European standards. At the same time, existing research mainly focuses on individual aspects of the system's functioning, necessitating an integrated analysis of managerial, regulatory, and analytical mechanisms for the development of public procurement in the context of post-war transformation.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is a comprehensive analysis of the functioning of the public procurement system in Ukraine under martial law and European integration processes, an assessment of the level of implementation of European standards in the field of procurement, as well as substantiation of areas for improving the management of procurement processes, taking into account the tasks of post-war recovery. To achieve the goal, the article provides for the implementation of the following tasks: 1) to analyze the institutional and regulatory framework for the functioning of the public procurement system in Ukraine under martial law and European integration processes; 2) to assess the dynamics of the leading indicators of efficiency and the level of competition in the field of public procurement in 2022—2024; 3) to substantiate priority areas for improving the management of procurement processes taking into account European standards and the needs of post-war recovery.

PRESENTATION OF THE PRIMARY MATERIAL OF THE STUDY

Public procurement is an essential tool for implementing state policy in public finance management and socio-economic development. Through procurement

mechanisms, the state provides financing for priority industries, infrastructure projects, and social initiatives, thereby creating stable demand in the domestic market [1, p. 344].

In the budget policy system, public procurement helps optimize the use of financial resources, set market prices, improve the quality of goods and services, and reduce transaction costs. Effective organization of the procurement process ensures a rational allocation of budget funds, minimizes the risk of misuse, and increases the effectiveness of public spending. At the same time, electronic procedures, openness of information, and standardization of requirements for participants strengthen the anti-corruption component of procurement, reduce the risk of abuse, and increase the accountability of government bodies. This helps strengthen public trust in public resource management mechanisms [6]. Thus, public procurement should be considered a comprehensive tool of public administration, combining the implementation of state policy, budgetary efficiency, and the creation of a transparent environment.

During martial law, the functioning of the electronic defense procurement system, regulated by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1275 [11] and providing for special thresholds, exceptions, and simplified procedures, is of particular importance. In particular, procurements up to UAH 200 thousand for goods and services and up to UAH 1.5 million for works can be carried out through direct contracts. In contrast, procurements above the established thresholds are carried out through the Prozorro system using competitive or simplified procedures. Specific categories of defense procurement related to state secrets and armaments are exempt from standard regulations for national security reasons. In general, Resolution No. 1275 [11] forms a special defense procurement regime that combines accelerated decision-making with elements of control and limited openness. At the same time, the draft law No. 11520 [12], submitted in 2024 and aimed at harmonization with EU law, provides for updating bidding procedures and the development of innovative partnerships and joint procurement. However, some provisions of the draft law have prompted comments from the expert community about the potential risks of reducing budget savings, weakening the competitive environment, and expanding customers' discretionary powers. This necessitates aligning its norms with EU directives, in particular Directive 2014/24/EU [13], as well as the European Commission's recommendations under the Enlargement and Implementation Package of the Association Agreement between Ukraine and the EU [14].

In general, the Draft Law No. 11520 [12] reflects Ukraine's aspirations for European integration in the field of public procurement; however, its implementation requires further refinement, taking into account anti-corruption standards, financial sustainability, and post-war reconstruction objectives. At present, the legal regulation of procurement is based on the Law of Ukraine "On Public Procurement" No. 922-VIII [15] and subordinate regulatory legal acts adopted during the period of martial law.

The electronic platform Prozorro [16] plays a key role in the system's functioning: it provides uniform standards for conducting procedures, integrates with state registers,

and automates the main stages of procurement. In 2025, the digitalization of document flow using a qualified electronic signature has become particularly important, helping reduce the impact of the human factor and increase the legal certainty of management decisions. The sphere of defense procurement operates under a special regime defined by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1275 [11], which provides for the use of direct contracts within the established thresholds, as well as exceptions for procurement related to state secrets and national security. This approach combines accelerated adoption of management decisions with elements of centralized control and limited openness of information. In modern practice, the main procedures remain open tenders with features, electronic catalogs on Prozorro Market, negotiated procedures, and, in exceptional cases, direct contracts, which ensure the flexibility and proportionality of regulation in accordance with European standards. In general, regulatory transformations and the introduction of digital tools have created the prerequisites for increasing the efficiency and transparency of the procurement system. At the same time, assessing the effectiveness of its development requires further analysis of the dynamics of quantitative and cost indicators in the context of military adaptation and European integration (Table 1).

As shown in Table 1, despite the positive dynamics of financial and procedural indicators, an essential indicator of governance quality in public procurement remains the level of competition and the involvement of business entities in tender procedures. Competition is a key mechanism for setting fair prices, improving procurement quality, and minimizing corruption risks, which aligns with the basic principles of the European model of public procurement.

Under martial law and a changing regulatory environment, the dynamics of suppliers' participation in procurement have undergone significant changes. The reduction in the number of participants in 2022 was due to high levels of uncertainty, logistical constraints, and risks associated with conducting economic activities. In the future, thanks to the stabilization of procedures, the development of digital tools and increased predictability of the rules of the game, a gradual restoration of the competitive environment is observed in 2023–2024. In view of this, it is appropriate to analyze indicators that characterize customer and supplier participation in public procurement, as well as the level of actual competition in the system (Table 2).

The data presented in Table 2 confirm significant changes in the structure of public procurement participants in the period under study. Thus, in 2022, there was a sharp reduction in the number of active suppliers and a decline in competition, due to the economic crisis conditions. At the same time, in 2023–2024, market activity gradually returned, as evidenced by increases in the number of competitive procedures and the average number of proposals submitted. An increase in the level of competition to 2.38 proposals per lot in 2024 indicates a strengthening of business confidence in the institutional capacity of the procurement system and its gradual approximation to European standards of openness and fair competition. This dynamic results from both internal institutional reforms and a targeted policy to harmonize national legislation with European Union law in the field of public procurement.

Table 1. Dynamics of key indicators of public procurement in Ukraine in 2022–2024

Indicator	2022	2023	2024
Number of completed procurements, thousand	484	270	378
Number of announced procurements, thousand	–	3,600	3,612
Share of successful procedures, %	–	68.0	71.3
Share of competitive procurements by value, %	40	72	70–79*
Average number of bids	1.85	2.02	2.38
Volume of successful procurements, billion UAH	198	–	1,180
Volume of budget savings, billion UAH	–	7.8	51.8

* depending on threshold values (Ukrainian and European thresholds).

Source: constructed by the author based on [16].

Table 2. Indicators of competition and participation in public procurement in Ukraine in 2022–2024

Indicator	2022	2023	2024
Number of customers, in thousands	30	17	19
Number of participants, in thousands	181	37	40
Number of competitive procedures, in thousands	160	400	530
Average number of offers per lot	1.85	2.02	2.38

Source: constructed by the author based on [16].

In this context, analyzing the implementation of EU directives and their impact on the formation of a modern model of public procurement management in Ukraine is particularly relevant. Harmonization of national legislation on public procurement with EU law is a key priority of the state's European integration policy and an essential prerequisite for the formation of a transparent, competitive, and efficient public procurement market. The basis of the European regulatory model in this area is Directive 2014/24/EU on public procurement [13] and Directive 2014/25/EU on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors [17]. In Ukraine, the directives above are being implemented through a systematic update of legislation, in particular by preparing and finalizing draft law No. 11520 [12], aimed at aligning national procedures with European standards of transparency, competition, and non-discrimination for participants. At the same time, the effectiveness of these transformations should be assessed not only from the standpoint of formal compliance with regulatory acts, but also by comparing practical mechanisms for the functioning of the public procurement system in Ukraine and the EU Member States. To this end, Table 3 summarizes the main characteristics of the European and national public procurement models, allowing us to identify the degree of their convergence, existing institutional differences, and areas for further harmonization.

The comparison shows significant convergence between the national public procurement system and the European model in key institutional and procedural parameters. At the same time, formal harmonization of the regulatory framework and the development of digital infrastructure are not always accompanied by full compliance of procurement practices with EU standards.

An objective assessment of the actual state of implementation of European requirements in public procurement is provided in the European Commission Report on Ukraine within the framework of the EU Enlargement

Table 3. Comparative characteristics of approaches to public procurement in Ukraine and the EU

Criterion	European Union (Directives 2014/24/EU, 2014/25/EU)	Ukraine (2022–2024)
Basic principles	Transparency, competition, proportionality, non-discrimination, value for money	Transparency, competition, and adaptation of procedures to martial law conditions
Main electronic platform	TED and the national electronic platforms of the Member States	Single electronic system Prozorro
Average level of competition	On average, 3–5 offers per lot	Growth from 1.85 to 2.38 offers per lot
Access to information	Complete transparency of data at all stages of procurement	Openness with temporary restrictions under martial law conditions
Control and monitoring system	European Court of Auditors, national audit bodies, specialized control services	State Audit Service, Antimonopoly Committee, e-audit system
Legal framework	EU Directives and the implementing legislation of the Member States	Law of Ukraine No. 922-VIII, draft No. 11520

Source: summarized by the author based on the analysis of sources [11–15; 17].

Table 4. Positive and problematic aspects of the development of Ukraine's public procurement system according to the EU assessment, 2024–2025

Evaluation Area	Positive results	Constraints and challenges
Legislation	Preparation of draft law No. 11520; development of PPP	Incomplete implementation of EU directives; delayed adoption of the law
Digitalization	Development of Prozorro, analytical modules, and e-contracts	Limited integration with other IT systems
Development Strategy	Implementation of the Strategy 2024–2026	Insufficient clarity of performance indicators
Control	Implementation of risk indicators	Weak proactive monitoring
Defense Procurement	Authorized persons in military units	Political influence; regulatory uncertainty
Competition	Increased share of competitive procedures	Low use of non-price criteria

Source: summarized by the author from [18].

Package for 2025 [18], which characterizes progress in this area as limited. Analysis of the provisions of the specified document allows us to identify both the positive outcomes of system reform and the problematic aspects that hinder its further development. The European Commission report for the period from September 2024 to August 2025 notes that, despite some positive developments, the level of harmonization of Ukrainian legislation on public procurement with the EU *acquis* remains incomplete [18]. In particular, the process of adopting draft law No. 11520, intended to ensure the comprehensive approximation of national regulations to EU directives, is in the finalization stage, which limits the pace of institutional adaptation.

Progress in the professionalization of procurement activities and the development of the Prozorro electronic

system are positively assessed, particularly in the implementation of analytical tools and risk-based monitoring. At the same time, the European Commission emphasizes the insufficient effectiveness of the control system, the limited use of risk indicators and the weak preventive component of supervisory activities [18]. The report pays special attention to problems in defense procurement, particularly cases of political influence on the activities of specialized institutions and the lack of clarity in the regulatory distinction between civilian and military procedures. In addition, an excessive focus on price when evaluating tender offers is noted, which may negatively affect the quality of purchased goods and services. The results presented in the Report are summarized in Table 4.

The generalization of the European Commission's assessment results allows us to conclude that Ukraine's public procurement system is at the stage of institutional transition from a crisis model of functioning to a stable, European-oriented management system. Despite achievements in the field of digitalization and procedural standardization, systemic limitations associated with slow legislative adaptation, insufficient control efficiency and fragmentation of strategic planning remain. Eliminating these problems is a prerequisite for Ukraine's full integration into the single European public procurement market.

Based on the analysis of regulatory and legal changes, statistical indicators of the functioning of the public procurement system in 2022–2024, as well as the European Commission's assessments of the level of implementation of European standards, it is advisable to form a comprehensive approach to further improving the management of procurement processes in Ukraine (Table 5).

The proposed system of directions for improving public procurement management focuses on establishing a multi-level regulatory model that integrates regulatory, digital, institutional, and personnel tools. Its implementation will enable a shift from predominantly procedural control to risk-based management aimed at preventing violations and improving the efficiency of budgetary resource use. Of particular importance is the development of analytical and audit digital modules that create the basis for automated detection of corruption risks and increase the transparency of procurement processes. At the same time, the professionalization of authorized personnel will contribute to the development of a stable management culture in public procurement. The integration of donor standards and post-war recovery mechanisms into the Prozorro system will ensure consistency between national procurement policy and international financial support programs and increase Ukraine's investment attractiveness.

Thus, the further development of the public procurement system in Ukraine should be based on a combination of competitive mechanisms, digital transformation, professional training of personnel and strategic coordination with European and international partners. The implementation of the proposed directions will create the prerequisites for the formation of a sustainable, transparent and institutionally mature public finance

Table 5. Directions for improving public procurement management in Ukraine

Direction	Main problem	Proposed tool	Expected result	European integration effect
Reducing the share of non-competitive procedures	Excessive use of direct contracts	Strengthening the justification of exceptions; automated control in the Prozorro system	Increase in the share of open trades	Approach to the principles of open competition
Strengthening risk analytics	Fragmentary monitoring	Development of artificial intelligence modules and analysis of large data sets	Early detection of violations	Compliance with EU practices in the field of risk-based control
Developing an electronic audit	Limited digitalization of control	Integration of the Prozorro system with the electronic audit of the State Audit Service of Ukraine	Increase in preventive supervision	Strengthening financial accountability
Professionalizing authorized persons	Uneven level of competences	Mandatory certification and continuous professional development programs	Improvement in the quality of procedures	Harmonization with EU training practices
Implementing donor standards	Different requirements of international partners	Uniform contract templates	Increase in investor confidence	Consistent with the practices of the European Bank for Reconstruction and Development and the European Investment Bank
Integrating into reconstruction processes	Fragmentary procurement	Rebuild-Prozorro platform	Transparency of recovery processes	Compliance with the principles of the Recovery Fund

Source: author development.

management system capable of functioning effectively in the conditions of post-war reconstruction and full integration into the European Union.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

As a result of the study, it was found that the public procurement system in Ukraine in 2022—2024 underwent significant changes due to martial law, digitalization, and European integration. A gradual restoration of the competitive environment, an increase in the share of successful procedures, and an increase in budget savings in 2023—2024 were identified. It has been proven that the Prozorro electronic system is a key tool for ensuring transparency and accountability in procurement processes, and the development of its analytical and control modules contributes to the implementation of risk-based management. At the same time, the preservation of a significant share of non-competitive procedures and the limited use of non-price criteria indicate institutional restrictions.

A generalization of the provisions of EU directives and European Commission assessments revealed the fragmented nature of the harmonization of national legislation and public procurement practices with European standards, which has led to limited progress in this area. The feasibility of implementing a comprehensive approach to improving procurement management is substantiated, which involves reducing non-competitive procedures, strengthening risk analytics, developing electronic auditing, professionalizing authorized persons, and integrating donor standards into post-war reconstruction processes. Prospects for further research include assessing the impact of digital tools and risk-based control on procurement efficiency, as well as studying the role of public procurement in implementing Ukraine's reconstruction programs.

Література:

1. Захаров Д. О., Федорова О. В. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: баланс між гнучкістю та прозорістю. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 343—358. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-343-358> (дата звернення: 25.01.2026).

2. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20> (дата звернення: 25.01.2026).

3. Швидка Т. І. Публічні закупівлі в Україні та ЄС: гармонізація стандартів. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 1, № 4. С. 451—456. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.69> (дата звернення: 25.01.2026).

4. Kotina H. M., Stepura M. V., Ustych I. M., Zakhozai K. O. Institutional convergence of Ukraine's international public procurement under the European integration. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14, No. 4. P. 38—55. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.04](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.04) (дата звернення: 25.01.2026).

5. Analysing the effectiveness of legal regulation of contractual relations during martial law in Ukraine: A literature review / K. V. Rezvorovych et al. *Futurity Economics & Law*. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 171—184. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.10> (дата звернення: 25.01.2026).

6. Стащук О., Борисюк О., Дацюк-Томчук М. Особливості публічних закупівель ЄС в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-4> (дата звернення: 25.01.2026).

7. Дьяченко О. Цифровізація як фактор трансформації владно-громадської взаємодії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2025. № 2 (98). С. 30—45. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.02> (дата звернення: 25.01.2026).

8. Динник І. П. Цифрова взаємодія влади та громадськості: нові формати комунікації та участі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 16. С. 312—316. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.312> (дата звернення: 25.01.2026).

9. Impact of Russia's invasion of Ukraine on world finance / N. Kantsedal et al. *Cuestiones Politicas*. 2023. Vol. 41, No. 78. P. 662-677. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.45> (дата звернення: 25.01.2026).

10. Brik T., Protsenko V. Does crime undermine support for privatization? Evidence from Ukraine. *Journal*

of Public Finance and Public Choice. 2024. Vol. 39, No. 1. P. 91—117. DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918-Y2024D000000007> (дата звернення: 25.01.2026).

11. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2022 № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> (дата звернення: 25.01.2026).

12. Проект Закону України про публічні закупівлі № 11520 від 23.08.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44788> (дата звернення: 25.01.2026).

13. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024> (дата звернення: 25.01.2026).

14. Association Agreement between the European Union and Ukraine. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22014A0529\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22014A0529(01)) (дата звернення: 25.01.2026).

15. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 25.01.2026).

16. Офіційний сайт електронної системи публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 25.01.2026).

17. Directive 2014/25/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal services sectors. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0025> (дата звернення: 25.01.2026).

18. Новий звіт ЄС про Україну: прогрес публічних закупівель оцінили як обмежений. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/news/novij-zvit-yes-pro-ukrayinu-progres-publicnyh-zakupivel-otsinylyak-obmezhenyj> (дата звернення: 25.01.2026).

References:

1. Zakharov, D.O. and Fedorova, O.V. (2025), "Public procurement under martial law: balance between flexibility and transparency", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 10, pp. 343—358, DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-343-358>

2. Panteleimonenko, A., Milka, A. and Pavlenko, O. (2023), "Public procurement in Ukraine under martial law", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-20>

3. Shvydka, T.I. (2025), "Public procurement in Ukraine and the EU: harmonization of standards", *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, vol. 1, no. 4, pp. 451—456, DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.69>

4. Kotina, H.M., Stepura, M.V., Ustych, I.M. and Zakhosha, K.O. (2025), "Institutional convergence of Ukraine's international public procurement under the European integration", *Public and Municipal Finance*, vol. 14, no. 4, pp. 38—55, DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(4\).2025.04](https://doi.org/10.21511/pmf.14(4).2025.04)

5. Rezvorovych, K.V., Bihun, V.V., Burak, S.O., Horban, O.M. and Holka, V.I. (2024), "Analysing the effectiveness of legal regulation of contractual relations during martial law in Ukraine: A literature review", *Futurity*

Economics & Law, vol. 4, no. 4, pp. 171—184, DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.12.25.10>.

6. Stashchuk, O., Borysiuk, O. and Datsiuk-Tomchuk, M. (2023), "Features of EU public procurement in the context of digitalization", *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-4>

7. Diachenko, O. (2025), "Digitalization as a factor of transformation of government-public interaction", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 2 (98), pp. 30—45, DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.02>.

8. Dynnyk, I.P. (2025), "Digital interaction between government and the public: new formats of communication and participation", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 312—316, DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.16.312>.

9. Kantsedal, N., Chernenko, K., Duhar, T., Leha, O., Yaloveha, L. and Pryidak, T. (2023), "Impacto de la invasion rusa a Ucrania en las finanzas mundiales: Impact of Russia's invasion of Ukraine on world finance", *Cuestiones Politicas*, vol. 41, no. 78, pp. 662—677, DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.45>.

10. Brik, T. and Protsenko, V. (2024), "Does crime undermine support for privatization? Evidence from Ukraine", *Journal of Public Finance and Public Choice*, vol. 39, no. 1, pp. 91—117, DOI: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2024D000000007>.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), "Resolution No. 1275 on defence procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> (Accessed 25 Jan 2026).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Draft Law on Public Procurement No. 11520", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44788> (Accessed 25 Jan 2026).

13. European Parliament and Council (2014), "Directive 2014/24/EU on public procurement", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024> (Accessed 25 Jan 2026).

14. European Union (2014), "Association Agreement between the European Union and Ukraine", available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22014A0529\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:22014A0529(01)) (Accessed 25 Jan 2026).

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Public Procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 25 Jan 2026).

16. Prozorro (2026), "Official website of the electronic public procurement system", available at: <https://prozorro.gov.ua> (Accessed 25 Jan 2026).

17. European Parliament and Council (2014), "Directive 2014/25/EU on utilities procurement", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0025> (Accessed 25 Jan 2026).

18. Transparency International Ukraine (2026), "New EU report on Ukraine: public procurement progress assessed as limited", available at: <https://ti-ukraine.org/news/novij-zvit-yes-pro-ukrayinu-progres-publicnyh-zakupivel-otsinylyak-obmezhenyj> (Accessed 25 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

М. М. Трещов,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9599-4332>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.287

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ДОКУМЕНТООБІГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

М. Treshchov,
Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Management, Public Management and Administration,
Dnipro State Agrarian and Economic University

TRANSFORMATION OF MANAGERIAL DOCUMENTATION AND DOCUMENT WORKFLOW UNDER DIGITALIZATION

У статті обгрунтовано як цифровізація трансформує управлінську документацію та документообіг у публічному управлінні. Її метою є аналіз переходу від паперових до електронних документів, виявлення правових, організаційних і технологічних викликів, а також окреслення напрямів модернізації систем управління документацією для підвищення прозорості, ефективності та безпеки. Цифрова трансформація переосмислює документацію — від суто технічної операції до інтегрованої організаційно-комунікаційної системи. Електронний документообіг прискорює обмін інформацією, забезпечує можливість відстеження процесів у режимі реального часу, аналітики та звітності, а також посилює підзвітність. Ключові виклики охоплюють забезпечення автентичності та юридичної сили електронних документів, стандартизацію та інтероперабельність, інформаційну безпеку і кіберзахист, а також управління стрімко зростаючими обсягами даних. Акцентовано на ролі штучного інтелекту (класифікація, пошук, дедуплікація, виявлення аномалій), блокчейну (незмінність і простежуваність), хмарних обчислень (стійкість і спільна робота) та електронної ідентифікації й цифрових підписів. На основі досвіду України, зокрема забезпечення безперервності управління в умовах війни, хмарної стійкості та розвитку екосистеми "Дія", продемонстровано досягнутий прогрес поряд із наявними бар'єрами: нерівномірною технічною спроможністю, неповною гармонізацією законодавства та дефіцитом цифрових компетентностей персоналу. Підтверджено, що успішна цифрова трансформація документообігу потребує не лише технологічних інновацій, а й узгоджених управлінських реформ та сталого інституційного навчання. Запропоновано оригінальне теоретичне узагальнення управлінської документації як цілісної підсистеми цифрового врядування, що поєднує правові, організаційні, інформаційні та технологічні виміри в єдиний скоординований механізм. На відміну від традиційних підходів, які розглядають документацію переважно як допоміжний технічний процес, це дослідження обгрунтовує її роль як стратегічного компонента інфраструктури врядування, що забезпечує безперервність, прозорість і підзвітність процесів ухвалення рішень.

The article examines how digitalization transforms managerial documentation and document workflow in public administration. It aims to analyze the shift from paper to electronic records, identify legal, organizational, and technological challenges, and outline directions for modernizing document management systems to enhance transparency, efficiency, and security. Digital transformation redefines documentation from a purely technical operation into an integrated organizational-communication system. Electronic document management accelerates information exchange, enables real-time tracking, analytics, and reporting, and strengthens accountability. Key challenges include ensuring authenticity and legal force of e-documents, standardization and interoperability, information security and cybersecurity, and managing rapidly growing data volumes. The article highlights the role of AI (classification, search, deduplication, anomaly detection), blockchain (immutability and traceability), cloud computing (resilience and collaborative work), and e-identification/digital signatures. Using Ukraine's recent experience, especially wartime continuity, cloud-based resilience, and the "Diia" ecosystem, the paper shows progress alongside persistent barriers: uneven technical capacity, incomplete legal harmonization, and skills gaps among staff. These findings collectively confirm that successful digital transformation of document management requires not only technological innovation but also coherent governance reforms and sustained institutional learning. This article offers an original theoretical generalization of managerial documentation as an integral subsystem of digital governance that unites legal, organizational, informational, and technological dimensions into a single coordinated mechanism. Unlike traditional interpretations that view documentation primarily as a technical support process, this research substantiates its role as a strategic component of governance infrastructure that ensures the continuity, transparency, and accountability of decision-making.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, документознавство, документообіг, цифровізація, електронний документ, інформаційна безпека, електронне урядування.

Key words: public administration and management, documentation studies, document workflow, digitalization, electronic document, information security, e-governance.

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

Сучасний етап розвитку суспільно-економічних відносин характеризується стрімким зростанням кількості індивідів, залучених до сфери сервісної економіки та інформаційної діяльності, що є наслідком перетворення інформації на ключовий стратегічний ресурс сучасного суспільства. Інформація фактично вже перестала бути лише засобом комунікації трансформувавшись у базовий результат соціальної взаємодії, інструмент набуття конкурентних переваг та важливу складову суспільно-економічного розвитку. На тепер ступінь ефективності професійної діяльності значною мірою залежить від рівня інформаційної культури особистості, її здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, розвиненості критичного мислення та практичних навичок результативно застосовувати цифрові технології для досягнення поставлених завдань.

Особливого значення інформаційний ресурс набуває у сфері управління, адже жоден із його етапів не може бути реалізований без належної інформаційної підтримки. Фактично більшість управлінських документів створюється як результат організаційно-розпорядчої діяль-

ності, а тому управлінська інформація здебільшого набуває документальної форми. Нині процеси пошуку, опрацювання, зберігання, передавання, документування інформації та документообігу потребують значних фінансових, матеріальних і трудових витрат, що актуалізує необхідність раціональної організації процесів документообігу та вдосконалення інформаційно-документаційних процесів, які в умовах всеохоплюючої діджиталізації стають не лише технічним, а й стратегічним завданням управління. Вирішення цих завдань можливе виключно за участі висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними знаннями й навичками: від підготовки управлінських документів до здійснення ефективного контролю за виконанням рішень, від організації роботи служби діловодства до застосування інноваційних цифрових інструментів систематизації та аналітичної обробки інформації. З огляду на це трансформація управлінського документознавства та документообігу в умовах цифрової епохи постає як об'єктивна потреба, що передбачає перегляд традиційних підходів до роботи з документами, розробку нових стандартів інформаційної взаємодії та інтеграцію інноваційних технологій, які мають забезпечити не лише оперативність, а й точність і прозорість документообігу задля досягнення стратегічної мети підвищення якості управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження трансформації управлінського документознавства та документообігу в Україні поступово перейшли від опису електронного документообігу як технічного рішення до комплексного бачення цифрового управління документами як складової державного управління, інтероперабельних реєстрів і стандартів управління записами. Аналіз теоретичних напрацювань дозволяє виділити принаймні чотири основні напрями вивчення зазначеної проблематики. Правове забезпечення та стандартизація електронного документообігу в публічному секторі, де домінують праці, що уточнюють дефініції, узгоджують українську нормативну базу з ISO 15489/30301 та європейськими вимогами до електронних документів і записів (О. Білик [1], Н. Бондарчук, Н. Дуброва [2], Живилю Є. [3], Н. Зарудна [4], Н. Капітаненко [5], О. Кундеус [4], В. Нестеренко, О. Орлов [3], О. Пугаченко [4] та інші); організаційно-процесні моделі впровадження систем електронного документообігу та управління документами в органах влади, де типовими проблемами, які висуваються на передній план, є фрагментація процесів, слабкі механізми міжвідомчої координації, маршрути узгоджень і недостатня прив'язка до моделей зрілості процесів (С. Ващенко, І. Гагаріна [6], Є. Карпенко [7], Н. Корчак, Н. Ларіна [8], О. Мазур [9], А. Рачинський [8], С. Чукут [7], Я. Ярошук [6] та інші); інтероперабельність, державні електронні реєстри та дані як основа керованості документів, де наголошується, що без унікальних ідентифікаторів, каталогів метаданих та єдиних довідників будь-який електронний документообіг перетворюється на набори несумісних сховищ (О. Гладун, М. Пугачова [10] та інші); інформаційна безпека, збереження та архівація електронних записів, у тому числі в хмарному середовищі (М. Криштанович, К. Малишев, А. Мунько, Р. Сторожев, О. Хохба [11] та інші), де автори частіше описують нормотворчі та організаційні аспекти, тоді як детальні протоколи довготривалого зберігання, криптозасвідчення та стратегії міграції форматів поки що рідко формалізуються у відомчих політиках. На тлі цього зарубіжні праці пропонують зріліші рамки, зокрема К. Оладехо, С. Хаджидедіч [12] системно оглядає ERM-технології та стандарти; М.П. Рістіоно, Я. Гар'янт, Джаянто, М.А. Пермана [13] емпірично показують ефект ISO 15489/30301 на якість архівного управління; Т.М. Масенія, Ф. Ссекітто, С. Кадду, С. Сімати [14] висвітлюють управління е-медичними записами у віртуальних середовищах, С. Джордан, С. Стернад Забуковшек, І. Шішовська Кланчнік [15] описують DMS як шлях цифрової трансформації з оглядом ERMS-стандартів. Аналіз зарубіжних публікацій показує, що для зрілих юрисдикцій ключем є не стільки оцифрувати документи, скільки впровадити керовані е-записи як доказову базу управління. Окремо варто підкреслити роботи, де цифровізація публічного управління та концепція Smart City розглядаються як надсистеми для систем електронного документообігу (В. Гришин [16], О. Матвеева, А. Мунько [17], О. Хохба [17] та інші). Узагальнюючи провідні теми українського та зарубіжного наукового дискурсу доцільне розширення досліджень у рамках системного підходу, який би поєднував правові, орга-

нізаційні й технологічні аспекти управлінського документування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз трансформаційних процесів в управлінському документознавстві й документообігу в умовах цифровізації суспільства та визначення напрямів модернізації системи управління документами з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань, як розкриття сутності цифровізації як чинника еволюції управлінського документознавства; аналіз зміни в підходах до організації документообігу в умовах переходу до електронного урядування; визначення ключових проблем цифрової трансформації процесів обігу документів у публічному управлінні; окреслення напрямів розвитку цифрових систем документування, орієнтованих на прозорість, ефективність і безпеку управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростання в геометричній прогресії кількості інформації та цифровізація суспільства зумовила глибинні зміни в усіх сферах діяльності людини і суспільства, і управлінське документознавство не є винятком з цього тренду. Якщо раніше документування розглядалося переважно як технічний процес фіксації та збереження інформації, то нині воно постає як комплексна система, що поєднує організаційні, правові, технологічні та комунікаційні аспекти. Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для оптимізації управлінських процесів, дозволяючи виявляти та вирішувати управлінські проблеми в реальному часі, але водночас породжує низку викликів, які потребують належного наукового осмислення та практичного вирішення.

Одним із ключових викликів трансформації управлінського документознавства та документообігу є перехід від паперових носіїв до електронних документів, що змінює усталені методи створення, зберігання та легалізації управлінських матеріалів. Постає питання автентичності та юридичної сили електронних документів, що вимагає розвитку відповідної нормативно-правової бази. Крім того, зростає потреба у стандартизації форматів, уніфікації процедур та гармонізації національних практик із міжнародними вимогами.

Іншим важливим викликом трансформації управлінського документознавства та документообігу є забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту. Документи, що циркулюють в електронному середовищі, стають більш уразливими до зовнішніх загроз, включаючи хакерські атаки, витоки даних, маніпуляції з інформацією та створення діп-фейків. Тому ключовим завданням сучасного управління є створення ефективних систем захисту, які в достатній мірі гарантуватимуть збереження конфіденційності, цілісності, транспарентності та достовірності інформаційних ресурсів.

Не менш значущим є виклик, пов'язаний зі швидким зростанням обсягів інформації, яка є у розпорядженні людства. Управлінські структури стикаються з необхідністю опрацювання величезних масивів даних, що не-

можливо здійснити без використання сучасних технологічних інструментів аналітичного аналізу, автоматизації та штучного інтелекту, що вимагає набуття управлінцями та аналітиками нових компетентностей, здатності працювати з великими масивами даних, здійснювати інформаційний моніторинг і приймати рішення на основі комплексного аналізу.

Окремо варто відзначити людський фактор в процесах трансформації управлінського документознавства та документообігу, адже цифровізація змінює професійні вимоги до працівників сфери діловодства та управління, від них очікується не лише знання традиційних правил роботи з документами, а й уміння ефективно користуватися електронними системами документообігу, застосовувати хмарні сервіси, працювати в інтегрованому цифровому середовищі та швидко набувати нові компетенції, що потребує постійного підвищення кваліфікації, розвитку інформаційної культури та готовності до впровадження інновацій в управлінські процеси.

Таким чином, цифрова епоха ставить перед управлінським документознавством та документообігом завдання не лише технологічного оновлення, а й глибокої трансформації підходів до документування. Йдеться про необхідність поєднання традиційних цінностей документознавства — достовірності, повноти, юридичної значущості — з новими вимогами інформаційного суспільства, серед яких швидкість обміну даними, доступність та інтегрованість у глобальний цифровий простір.

Історично управлінське документознавство та документообіг формувалися на основі паперового документообігу, де головними були питання правильності складання документів, їх перевірки зберігання та передачі. Проте з появою цифрових технологій і швидким поширенням електронних комунікацій цей підхід зазнав докорінних змін. Перехід від паперових носіїв до електронних систем документування став не лише технічним нововведенням, а й сутнісною трансформацією самої управлінської діяльності.

По-перше, електронний документ перестав розглядатися як додаткова форма фіксації інформації і на сьогодні він перетворився на повноцінний юридичний носій управлінських рішень. Завдяки розвитку законодавчої бази, зокрема, у сфері електронного цифрового підпису, електронної ідентифікації, захисту персональних даних, електронні документи отримали таку ж юридичну силу, як і їх паперові аналоги, що докорінно змінило характер управлінських процедур, оскільки збільшило в геометричній прогресії швидкість обміну інформацією, спростило доступ до документів та знизило витрати на їх створення і зберігання.

По-друге, електронний документообіг став основою сучасного управління. Йдеться не лише про заміну паперових процесів цифровими, а й про створення цілісних інформаційних систем, здатних забезпечити автоматизовану реєстрацію, перевірку, контроль та архівування документів. Такі системи дозволяють відстежувати рух документів у режимі реального часу, здійснювати їх пошук за ключовими параметрами, проводити аналітичну обробку та формувати управлінську звітність, що дозволило надати управлінському процесу більш контрастні характеристики прозорості, контролюваності, підзвітності та ефективності.

По-третє, трансформація управлінського документознавства та документообігу проявляється у стандартизації та уніфікації процесів, адже алгоритми використання електронних документів вимагають розробки та впровадження єдиних технічних і правових стандартів, які забезпечують взаємну сумісність систем, автентичність даних і можливість їх обміну між різними установами та країнами. Важливим напрямом трансформації є гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами, що відкриває перспективи інтеграції України у світовий інформаційний простір та подальший розвиток електронного урядування.

По-четверте, цифрова трансформація управлінського документознавства та документообігу передбачає впровадження змін в організацію праці та професійну культуру установ та організацій. Співробітники управлінських структур мають оволодівати новими компетентностями, пов'язаними з електронними базами даних, хмарними сервісами, системами кібербезпеки та кіберзахисту, що вимагає від професіоналів постійного підвищення кваліфікації та адаптації до інноваційних технологій задля утримання конкурентних переваг.

Таким чином, трансформація управлінського документознавства та документообігу в умовах діджиталізації — це не лише технологічний процес, а й глибока зміна філософії управлінської діяльності та побудови суспільних відносин, яка спрямована на підвищення рівня прозорості, ефективності, безпеки та доступності інформації. Перехід на переважне використання цифрових інструментів реєстрацію, перевірку, контроль та архівування документів збору, реєстрації, перевірки, контролю, архівування та використання інформації відкриває нові перспективи для розвитку систем управління, водночас ставлячи перед ними завдання забезпечення балансу між інноваціями і збереженням традиційного формату управлінського документознавства та документообігу.

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин розвиток цифрових технологій відкриває принципово нові можливості для управлінського документознавства та документообігу. Традиційні підходи до роботи з документами поступово доповнюються й замінюються інноваційними інструментами, що забезпечують не лише ефективність, але й якісно новий рівень управління інформаційними потоками в режимі реального часу. Сучасні тенденції засвідчують, що управлінське документознавство та документообіг перетворюється зі сфери обліку та збереження на інтегровану складову цифрової екосистеми управління.

Однією з ключових інновацій в трансформації управлінського документознавства та документообігу є використання штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процеси обробки великих обсягів документів, здійснювати інтелектуальний пошук, класифікацію, аналіз та обробку даних, а також створення на їх основі нових документів, продукування висновків і прогнозів. Штучний інтелект може виявляти дублікати, фейки, протиріччя та неспівпадіння, визначати пріоритетність документів, формувати прогнозні аналітичні звіти, що суттєво зменшує навантаження на працівників та підвищує якість і оперативність ухвалення управлінських рішень.

Важливим напрямом впровадження інновацій в документознавство і документообіг є блокчейн-технології, що забезпечують надійність і прозорість документообігу. Використання блокчейну дозволяє фіксувати всі операції з документами у захищеному реєстрі, який неможливо підробити чи змінити заднім числом, що особливо актуально для сфер, де критичною є довіра до достовірності інформації, зокрема в публічному управлінні, юридичній сфері, управлінні фінансовими активами тощо.

Не менш значущим процесом в модернізації документознавства і документообігу є використання хмарних технологій, які змінюють підхід до зберігання й доступу до управлінських документів. Використання хмарних сервісів забезпечує можливість спільної роботи з документами у режимі реального часу, незалежно від місця фізичного перебування працівників, що сприяє розвитку дистанційної та гібридної форми організації праці, підвищує гнучкість управлінських структур, поліпшує управлінську екосистему, дозволяє покращити баланс між роботою і життям співробітників і значно знижує витрати на підтримку локальної інфраструктури.

Серед інноваційних тенденцій слід також виділити розвиток електронного урядування та інтеграцію документознавчих процесів у єдині цифрові платформи публічного управління, що забезпечує дотримання принципів прозорості і підзвітності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, спрощує доступ громадян до адміністративних послуг і водночас формує нові вимоги до організації документообігу в публічному управлінні.

Крім того інноваційні рішення активно впроваджуються у сфері електронної ідентифікації та цифрових підписів. Використання біометричних технологій і багатфакторної аутентифікації дозволяє значно підвищити рівень безпеки документів, унеможливити несанкціонований доступ, копіювання та створення фейків і водночас забезпечити зручність і простоту використання.

Таким чином інноваційні тенденції в управлінському документознавстві спрямовані на створення більш гнучкої, прозорої і безпечної системи документообігу. Вони дозволяють не лише скоротити витрати часу й ресурсів, а й кардинально поліпшити якість управлінських процесів, зробивши їх більш ефективними та орієнтованими на потреби сучасного інформаційного суспільства.

Україна активно інтегрується у світові процеси цифровізації, що безпосередньо позначається на розвитку управлінського документознавства та документообігу. За останнє десятиліття відбулися суттєві зміни у напрямі переходу від традиційного паперового документообігу до електронних систем, які відповідають сучасним вимогам оперативності, прозорості та ефективності.

Одним із ключових досягнень в українській практиці публічного управління є впровадження системи електронного документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування. Системи електронного документообігу функціонують у багатьох міністерствах, державних агентствах та державних адміністраціях. Вони забезпечують реєстрацію, контроль руху та зберігання документів, дозволяючи значно скоротити

час обробки управлінської інформації. Крім того, перехід до електронних форматів зменшив витрати фінансових ресурсів та робочого часу на друк, архівування і логістику.

Важливим етапом цифровізації управлінських процесів в публічному управлінні стала реалізація проєктів у межах ініціативи "Держава у смартфоні", що започаткована Кабінетом Міністрів України під проводом Міністерства цифрової трансформації України. Зокрема, мобільний застосунок і портал "Дія" стали платформою для надання цифрових державних послуг, інтегрувавши в собі інструменти електронної ідентифікації, обміну документами та електронного підпису, що сприяє не лише підвищенню зручності взаємодії громадян з органами публічного управління, а й формує нові стандарти організації документообігу.

В умовах дії правового режиму воєнного стану цифровізація управлінських процесів набула ще більшої актуальності. Перехід на електронний документообіг дозволив органам публічної влади та суб'єктам бізнес-середовища забезпечити безперервність роботи навіть у ситуаціях фізичного знищення інфраструктури чи вимушеної евакуації співробітників. Хмарні технології стали важливим інструментом для збереження даних і забезпечення доступу до них незалежно від місця фізичного знаходження користувачів.

Разом із тим практика засвідчує і низку проблем, до яких передусім відносимо бар'єри законодавчого та організаційного характеру, адже не всі документи мають однакову юридичну силу в електронній формі, а процес уніфікації стандартів ще триває. Іншим викликом є кардинально різний рівень технічного забезпечення різних органів публічного управління. Так деякі органи публічної влади та суб'єкти бізнес-середовища вже впровадили сучасні технологічні рівня з організації електронного документообігу, тоді як інші залишаються на етапі часткового переходу. Важливою проблемою залишається і підготовка кадрів, оскільки значна частина працівників управлінської сфери потребують набуття додаткових знань і практичних навичок роботи з цифровими інструментами.

Перспективи розвитку управлінського документознавства та документообігу в Україні в контексті реалізації політики набуття членства в ЄС пов'язані з подальшою інтеграцією у європейський цифровий простір. Гармонізація національного законодавства з нормами ЄС, впровадження єдиних стандартів електронного підпису та електронної ідентифікації створюють умови для транскордонного обміну документами та підвищення довіри до української цифрової інфраструктури в країнах розвинутої демократії.

Отже, на нашу думку, практичні аспекти трансформації управлінського документознавства та документообігу свідчать про значний прогрес України в цьому напрямку, особливо в сфері публічного управління, однак на загальнодержавному рівні необхідно і в подальшому дотримуватися принципів комплексності підходів до вирішення наявних проблем під проводом Міністерства цифрової трансформації України. Ключовими напрямками досягнення високої ефективності трансформаційних процесів залишаються розвиток нормативно-правової бази, підвищення рівня кваліфікації кадрів, технічна

модернізація та розширення використання інноваційних технологій у сфері управлінського документообігу.

Трансформація управлінського документознавства в епоху діджиталізації є закономірним етапом розвитку сучасного суспільства, де інформація виступає головним стратегічним ресурсом. Перехід від паперових до цифрових технологій документування докорінно змінює управлінські процеси, забезпечуючи їхню оперативність, транспарентність і контрольованість. У результаті документ перестає бути лише засобом фіксації відомостей і набуває функції інтегрованого елемента цифрової інфраструктури управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження показало, що головними викликами сучасної цифрової епохи є забезпечення автентичності, юридичної сили та безпеки електронних документів, гармонізація національних стандартів документування з міжнародними практиками, опрацювання великих обсягів інформації із застосуванням інтелектуальних технологій, розвиток нових компетентностей у працівників сфери діловодства та управління. Такі інноваційні тенденції як використання штучного інтелекту, блокчейну, хмарних технологій, електронної ідентифікації відкривають нові можливості для оптимізації документообігу та формування більш гнучкої і надійної системи управлінських комунікацій. Український досвід демонструє як значні досягнення в сфері трансформації управлінського документознавства та документообігу, зокрема впровадження "Дії", цифровізація державних послуг, запровадження в органах державної влади і місцевого самоврядування електронного документообігу, так і відсутність ефективних рішень проблемних питань правового характеру, нерівномірність технічного забезпечення, дефіцит висококваліфікованих кадрів тощо.

Отже, управлінське документознавство та документообіг в умовах діджиталізації поступово перетворюється на багатовимірну дисципліну, яка поєднує управлінський, правовий та технологічний виміри, а його подальший розвиток визначатиме не лише ступінь ефективності публічного управління та діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, а й конкурентоспроможність України у глобальному інформаційному середовищі. Тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення законодавчого забезпечення електронного документообігу, створення єдиних стандартів електронних документів і цифрових підписів, сумісних із практиками ЄС, впровадження систем кіберзахисту та механізмів довгострокового зберігання електронних документів, розробку освітніх програм для підготовки фахівців нового покоління, які володітимуть сучасними цифровими компетентностями, поглиблення інтеграції України у світовий цифровий простір.

Література:

1. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування". 2023. № 4. С. 38—45. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>.

2. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73). № 1. С. 213—218. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>.

3. Орлов О., Живило Є., Нестеренко В. Регуляторно-правові засади електронного документообігу в системі публічного управління. Актуальні проблеми державного управління та публічної служби. 2024. № 2 (22). С. 45—58. URL: <https://doi.org/10.15421/152512>.

4. Пугаченко О.Б., Зарудна Н.Я., Кундеус О.М. Визначення терміну "документооборот" у законодавчих актах і літературних джерелах. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57>.

5. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право". 2024. № 84. Ч. 3. С. 130—138. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>.

6. Ващенко С., Гагаріна І., Ярощук Я. Впровадження та удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 10. С. 18—25. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>.

7. Чукут С., Карпенко Є. Організація надання електронних послуг в Україні в умовах війни. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 589—613. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14>.

8. Корчак Н., Рачинський А., Н. Ларіна Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (3). С. 43—49. URL: <https://doi.org/10.15421/152334>.

9. Мазур О. А. Електронний документообіг при здійсненні галузевого управління. Аспекти публічного управління. 2023. № 11 (3). С. 133—139. URL: <https://doi.org/10.15421/152345>.

10. Puhachova M., Gladun O. Experience with Electronic Registers in Analyzing Demographic Processes in Ukraine. Science and Innovation. 2025. № 21 (4). С. 37—51. URL: <https://doi.org/10.15407/scine21.04.037>.

11. Kryshchanovych M., Storozhev R., Malyshev K., Munko A., Khokhba O. State Management of the Development of National Cybersecurity Systems. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22. № 5. P. 11—16. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.5.3>.

12. Oladejo K., Hadzidedic S. Electronic records management — a state of the art review. Records Management Journal. 2021. Vol. 31, № 1. P. 74—88. URL: <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2019-0059>.

13. Ristiyono M.P., Haryanto Ya., Jayanto, Permana M.A. The Effect of SNI ISO 15489 and ISO 30301 on the Quality of Archive Management in Higher Educational Institutions. Crossroad Research Journal. 2024. № 1 (3). P. 78—94. URL: <https://doi.org/10.61402/crj.v1i3.164>.

14. Masenya T.M., Ssekitto F., Kaddu S., Simati S. Management of Electronic Health Records in Virtual Health

Environments. International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics. 2024. Vol. 19. Iss. 1. URL: <https://doi.org/10.4018/IJHISI.342089>.

15. Jordan S., Sternad Zabukovsek S., Sisovska Klancnik I. Document Management System: A Way to Digital Transformation. *Nase gospodarstvo/Our Economy*. 2022. Vol. 68. №. 2. P. 43—54. URL: <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0010>.

16. Hryshyn V. Features of modern development of electronic document management in digital governance system. *Library Science. Record Studies. Informology*. 2024. № 20 (4). P. 79—88. URL: <https://doi.org/10.63009/lrsi/4.2024.79>.

17. Матвєєва О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процеси цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 138—162. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

18. Трещов М.М., Хохба О.Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: державне управління*. Київ. 2023. № 1 (13). С. 178—194. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194).

References:

1. Bilyk, O. (2023), "Modern approaches to the implementation of electronic document management in the public administration system", *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series: Ecology. Public Administration and Administration*, vol. 4, pp. 38—45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>.

2. Bondarchuk, N. V., & Dubrova, N. P. (2023), "Digitalisation of public administration: state and development prospects", *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration and Administration*, vol. 34 (73) (1), pp. 213—218. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>.

3. Kapitanenko, N. P. (2024), "Legal support of electronic document management", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, vol. 84 (3), pp. 130—138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322-2024.84.3.20>.

4. Orlov, O., Zhyvylo, Ye., & Nesterenko, V. (2024), "Regulatory-legal principles of electronic document management in the public administration system", *Actual Problems of Public Administration and Civil Service*, vol. 2 (22), pp. 45-58. <https://doi.org/10.15421/152512>.

5. Puhachenko, O. B., Zarudna, N. Ya., & Kundeus, O. M. (2023), "Definition of the term "document flow" in legislative acts and literary sources", *Economy and Society*, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57>.

6. Vashchenko, S., Haharina, I., & Yaroshchuk, Ya. (2024), "Implementation and improvement of the electronic document-management system in public administration", *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, vol. 10, pp. 18—25. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>.

7. Korchak, N., Rachynskyi, A., & Larina, N. (2023), "Digital transformation and electronic governance:

scientific approaches to research in the field of public administration and management", *Aspects of Public Administration*, vol. 11 (3), pp. 43—49. <https://doi.org/10.15421/152334>.

8. Mazur, O. A. (2023), "Electronic document management in sectoral administration", *Aspects of Public Administration*, vol. 11 (3), pp. 133—139. <https://doi.org/10.15421/152345>.

9. Chukut, S., & Karpenko, Ye. (2023), "Organisation of provision of electronic services in Ukraine under wartime conditions", *Public Administration and Regional Development*, vol. 20, pp. 589—613. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14>.

10. Puhachova, M., & Gladun, O. (2025), "Experience with Electronic Registers in Analyzing Demographic Processes in Ukraine", *Science and Innovation*, vol. 21 (4), pp. 37—51. <https://doi.org/10.15407/scine21-04.037>.

11. Kryshtanovych, M., Storozhev, R., Malyshev, K., Munko, A., & Khokhba, O. (2022), "State Management of the Development of National Cybersecurity Systems", *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22(5), pp. 11—16. <https://doi.org/10-22937/IJCSNS.2022.22.5.3>.

12. Oladejo, K., & Hadzidedic, S. (2021), "Electronic Records Management: A State of the Art Review", *Records Management Journal*, vol. 31 (1), pp. 74—88. <https://doi.org/10.1108/RMJ-09-2019-0059>.

13. Ristiyono, M. P., Haryanto, Y., Jayanto, & Permana, M. A. (2024), "The Effect of SNI ISO 15489 and ISO 30301 on the Quality of Archive Management in Higher Educational Institutions", *Crossroad Research Journal*, vol. 1 (3), pp. 78—94. <https://doi.org/10.61402/crj.v1i3.164>.

14. Masenya, T. M., Ssekitto, F., Kaddu, S., & Simati, S. (2024), "Management of Electronic Health Records in Virtual Health Environments", *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics*, vol. 19 (1). <https://doi.org/10.4018/IJHISI.342089>.

15. Jordan, S., Sternad Zabukovsek, S., & Sisovska Klancnik, I. (2022), "Document Management System: A Way to Digital Transformation", *Our Economy*, 68 (2), 43—54. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2022-0010>.

16. Hryshyn, V. (2024), "Features of Modern Development of Electronic Document Management in Digital Governance System", *Library Science. Record Studies. Informology*, vol. 20 (4), pp. 79—88. <https://doi.org/10.63009/lrsi/4.2024.79>.

17. Matvieieva, O. Yu., & Munko, A. Yu. (2023), "Implementation of the smart-city concept in the digital transformation processes of Ukraine for sustainable development", *Scientific Bulletin: Public Administration*, vol. 1 (13), pp. 138—162. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

18. Treshchov, M. M., & Khokhba, O. T. (2023), "Improvement of the methodology of smartisation of territorial development management", *Scientific Bulletin: Public Administration*, vol. 1 (13), pp. 178—194. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

*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>*

*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>*

*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>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.294

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ

*A. Sukhorukova,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian 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.
O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine*

INCREASING THE EFFICIENCY OF TAX POLICY THROUGH MODERNIZATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF FORMING TAX CULTURE

У статті досліджено проблеми та напрями підвищення ефективності податкової політики в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій через модернізацію управлінських рішень у сфері формування податкової культури. Акцентовано увагу на тому, що результативність податкової системи визначається не лише фіскальними інструментами та нормативно-правовим регулюванням, а й рівнем податкової свідомості, дисципліни, довіри до держави та готовністю платників до добровільного виконання податкових зобов'язань. Податкову культуру розглянуто як важливий соціально-економічний чинник забезпечення стабільності бюджетних надходжень і зменшення масштабів тіньової економіки.

Проаналізовано основні сучасні проблемні питання у сфері сплати податків в Україні, зокрема поширення тіньової економіки, нестабільність податкового законодавства, домінування фіскально-контрольного підходу, недостатній рівень довіри до податкових органів та обмежену ефективність традиційних управлінських механізмів. Обґрунтовано доцільність переходу до сервісно-орієнтованої та ризик-орієнтованої моделі податкового управління, спрямованої на партнерську взаємодію з платниками податків.

Значну увагу приділено модернізації управлінських рішень шляхом цифровізації податкового адміністрування, розвитку електронних сервісів, автоматизації податкових процесів і використання аналітики даних. Розкрито роль комунікаційної політики держави, міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, інституційного та кадрового забезпечення цифрової трансформації, а також важливість кібербезпеки для підвищення довіри платників податків. Підкреслено доцільність системного оцінювання результативності управлінських рішень з урахуванням їх впливу не лише на фіскальні показники, а й на рівень податкової культури.

Зроблено висновок, що комплексна модернізація управлінських рішень у податковій сфері створить передумови для підвищення ефективності податкової політики, зміцнення фінансової стійкості держави, стабільного бюджетного наповнення та сталого соціально-економічного розвитку й підвищення довіри суспільства до податкової системи.

The article examines the problems and directions of increasing the efficiency of tax policy in the context of modern socio-economic transformations through the modernization of management decisions in the field of tax culture formation. The emphasis is on the fact that the effectiveness of the tax system is determined not only by fiscal instruments and regulatory frameworks, but also by the level of tax awareness, discipline, trust in the state and the willingness of taxpayers to voluntarily fulfill tax obligations. Tax culture is considered as an important socio-economic factor in ensuring the stability of budget revenues and reducing the scale of the shadow economy. The main current problematic issues in the field of tax payment in Ukraine are analyzed, in particular, the spread of the shadow economy, the instability of tax legislation, the dominance of the fiscal-control approach, the insufficient level of trust in tax authorities and the limited effectiveness of traditional management mechanisms. The feasibility of transitioning to a service-oriented and risk-oriented model of tax administration aimed at partnership interaction with taxpayers is substantiated.

Significant attention is paid to the modernization of management decisions through the digitalization of tax administration, the development of electronic services, the automation of tax processes and the use of data analytics. The role of the state's communication policy, interdepartmental integration of information systems, institutional and personnel support for digital transformation, as well as the importance of cybersecurity for increasing taxpayer trust are revealed. The feasibility of systematically assessing the effectiveness of management decisions is emphasized, taking into account their impact not only on fiscal indicators, but also on the level of tax culture.

It is concluded that the comprehensive modernization of management decisions in the tax sphere will create the prerequisites for increasing the efficiency of tax policy, strengthening the financial stability of the state, stable budget filling and sustainable socio-economic development, and increasing public trust in the tax system.

Ключові слова: податкова політика, управлінські рішення, податкова культура, цифрові інструменти, цифровізація податкового адміністрування, податки, управління.

Key words: tax policy, management decisions, tax culture, digital tools, digitalization of tax administration, taxes, management.

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

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних процесів, поглиблення євроінтеграційного курсу України та зростання потреби у стабільному напов-

ненні бюджету, проблема підвищення ефективності податкової політики набуває особливої актуальності. Податкова система є одним із ключових інструментів державного управління, який забезпечує фінансову стабільність держави, реалізацію соціальних програм та підтримку економічного розвитку. Водночас її ефективність значною мірою залежить не лише від рівня по-

даткових ставок чи якості законодавства, а й від існуючої податкової культури суспільства та ефективності управлінських рішень у цій сфері.

Низький рівень культури дотримання податкового законодавства, розширення світової економіки та не своєчасна сплата податків до податкових установ та державних установ, що дотримуються податкового законодавства, повністю закривають деякі ключові прогалини для сучасної політики дотримання податкового законодавства в Україні. Традиційні фіскальні та адміністративні підходи до управління податками виявляються частково неефективними та потребують комплексної модернізації за участю місцевих, соціальних та державних працівників.

У цьому контексті особливо важливою є модернізація управлінських рішень у сфері розвитку податкової культури. Це передбачає впровадження сервісно-орієнтованої моделі податкового адміністрування, цифровізацію податкових процедур, розвиток податкової освіти та підвищення довіри між державою та платниками податків. Формування свідомого та відповідального ставлення до сплати податків може забезпечити підвищення добровільної податкової дисципліни та покращити ефективність податкової політики загалом.

Ця проблема безпосередньо пов'язана з важливими науково-практичними завданнями, зокрема з роботою теоретичних та методологічних основ формування податкової культури, обґрунтування нових управлінських підходів у податковій сфері, удосконаленням механізмів податкового адміністрування та адаптацією європейської практики до національних умов. У практичному плані її вирішення сприятиме збільшенню добровільних податкових платежів, зменшенню тіньової економіки, зміцненню фінансової платоспроможності держави та місцевих громад, створенню стабільної основи для сталого соціально-економічного розвитку нашої країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що у працях українських учених (А. Бурковської, Є. Богатирьової, П. Дубинецької, О. Желай, О. Курносова, А. Поторак) висвітлюються напрями реформування податкової системи, проблематика удосконалення податкової політики, підвищення ефективності податкового адміністрування та розвитку сервісно-орієнтованої діяльності податкових органів. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо опрацьованими залишаються аспекти комплексної модернізації управлінських рішень, спрямованих на формування податкової культури як інструменту підвищення ефективності податкової політики. Потребує додаткового вивчення питання того, як цифровізація, прозорість бюджетних процесів та зміна комунікаційної стратегії державних органів можуть виступати важелями підвищення ефективності податкової системи.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є обґрунтування теоретичних і практичних засад підвищення ефективності податкової політики шляхом модернізації управлінських рішень у сфері формування податкової культури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова політика є ключовим інструментом державного регулювання економіки та складовою фінансової політики, за допомогою якої держава формує доходи бюджету, перерозподіляє національний дохід та впливає на соціально-економічні процеси в суспільстві. Вона відіграє значну роль у забезпеченні фінансової спроможності органів державної влади виконувати соціальні, адміністративні, інфраструктурні та інші функції, тоді як податкові надходження слугують основним джерелом фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери та підвищення рівня життя населення. Водночас податкова політика виконує регулятивні та соціальні функції, впливаючи на економічну активність, інвестиційні процеси, розвиток підприємництва та забезпечуючи соціальну справедливість [4]. Її ефективність, звичайно, значною мірою залежить від збалансованості податкового навантаження, якості податкового адміністрування та рівня податкової культури в суспільстві, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів у податковій сфері.

У цьому контексті податкова культура відіграє ключову роль як соціально-економічна категорія, що відображає усвідомлення платниками податків своїх прав та обов'язків у податкових питаннях, їхнє ставлення до сплати податків та сприйняття ролі держави у розподілі державних коштів [6]. Отже, вона є важливою умовою ефективного функціонування податкової системи, оскільки рівень податкової свідомості, дисципліни та довіри до держави визначає готовність платників податків добровільно виконувати свої податкові зобов'язання. Водночас практична реалізація податкових відносин у сучасній Україні виявляє суттєві розбіжності між декларованими принципами податкової політики та фактичною поведінкою платників податків. Це зумовлює необхідність детального аналізу існуючих системних проблем у сплаті податків, які перешкоджають розвитку високого рівня податкової культури та знижують ефективність податкової політики в цілому.

Однією з ключових проблем залишається значний рівень тіньової економіки, що призводить до ухилення від сплати податків, звуження податкової бази та нерівномірного розподілу податкового навантаження між платниками податків. Суть проблеми полягає в низькому рівні податкової довіри, спричиненому нестабільністю податкового законодавства, частими змінами податкових правил та складністю їх практичного застосування. Це ускладнює податкове планування, збільшує витрати на бізнес-транзакції та сприяє негативному ставленню платників податків до виконання своїх податкових зобов'язань. Недостатня прозорість у використанні бюджетних коштів ще більше підживлює скептицизм громадськості щодо справедливості перерозподілу податків.

Окремою проблемою залишається домінування фіскального контрольного підходу в діяльності податкових органів, що обмежує розвиток сервісно-орієнтованої моделі взаємодії з платниками податків [1]. Незважаючи на досягнення в цифровізації податкового адміністрування, на жаль, не всі інструменти сприяють

збільшенню добровільної сплати податків та розвитку податкової культури.

Виявлені проблеми у сплаті податків свідчать про те, що їх виникнення зумовлене не лише економічними чи інституційними факторами, а й специфікою реалізації управлінських рішень у податковій сфері. Саме характер, спрямованість та якість таких рішень визначають здатність держави реагувати на існуючі виклики та розробляти ефективну модель взаємодії з платниками податків.

Аналіз поточних управлінських рішень в податковому секторі України показав, що вони переважно формуються в рамках фінансово-адміністративної моделі, орієнтованої на забезпечення своєчасного та повного поповнення бюджету. Такий підхід передбачає посилення контрольних функцій, оптимізацію процедур податкового аудиту та застосування санкцій за податкові порушення. Хоча це й досягає короткострокових фінансових результатів, однак, не завжди сприяє сталій податковій дисципліні.

Важливим напрямком сучасних управлінських рішень є цифровізація податкового адміністрування, зокрема впровадження електронних сервісів для платників податків, автоматизованої звітності та використання інформаційно-аналітичних систем. Безумовно, ці заходи загалом підвищили прозорість податкових процедур, зменшили адміністративні витрати та спростили взаємодію між платниками податків та податковими органами. Однак їхній потенціал для сприяння розвитку податкової культури реалізується не повною мірою через недостатню увагу до освітніх питань та комунікації.

Поточні управлінські рішення також характеризуються фрагментарними заходами, спрямованими на підвищення податкової обізнаності та довіри до податкових органів. Інформаційні та інформаційно-просвітницькі зусилля часто є поверхневими та не завжди враховують поведінкові особливості різних груп платників податків. За цих умов взаємодія між державою та платниками податків залишається асиметричною, що обмежує потенціал для розвитку добровільної сплати податків.

Слід наголосити, що розвиток податкової культури — це багатовимірний процес, який не обмежується виключно дією правових норм чи адміністративних інструментів, а формується складним комплексом інституційних, соціальних та поведінкових факторів [5]. Інституційні передумови включають спроможність та надійність податкових установ, узгодженість та прозорість податкового законодавства, ефективність податкових органів та загальний рівень довіри до держави. Коли податкова система сприймається як справедлива та передбачувана, платники податків більш схильні добровільно дотримуватися податкових вимог, тоді як нестабільність правил та слабе державне управління, навпаки, сприяють ухиленню від сплати податків.

Соціальний вимір податкової культури визначається, перш за все, рівнем економічного розвитку суспільства, ступенем соціальної диференціації, панівними ціннісними орієнтаціями та усталеними соціальними нормами [7]. Отже, в середовищі, де сплата податків розглядається як елемент громадянської відповідаль-

ності, зростає вищий рівень податкової дисципліни, тоді як прийнятність тіньових практик та недовіра до перерозподілу бюджету деструктивно впливають на податкову поведінку.

Поведінкові фактори, у свою чергу, відображають індивідуальні мотиви платників податків, рівень їхньої податкової обізнаності, попередній досвід взаємодії з податковими органами та їхню суб'єктивну оцінку співвідношення ризику та вигоди від виконання податкових зобов'язань, що визначає доцільність застосування поведінкових підходів до податкової політики для сприяння сталому поведінковому [14].

З огляду на вплив інституційних, соціальних та поведінкових факторів, роль державних органів у формуванні податкової культури є особливо значною, оскільки вони визначають правила податкової взаємодії та формують сприйняття податкової системи громадськістю [9]. Ключовими гравцями в цьому процесі є податкові органи та місцеві органи влади, діяльність яких безпосередньо впливає на обізнаність, дисципліну та довіру платників податків.

Безперечно, податкові органи відіграють провідну роль у формуванні податкової культури шляхом реалізації податкової політики, податкового адміністрування та прямого спілкування з платниками податків [12]. Орієнтація податкового адміністрування на сервіс передбачає перехід діяльності податкових органів від моделі, що базується на контролі, до моделі взаємодії з платниками податків, що базується на партнерстві.

Перехід від суто фінансової моделі контролю до сервісно-орієнтованого підходу в податковому адмініструванні передбачає посилення консультативної та допоміжної ролі податкових органів, що сприяє розвитку клієнтоорієнтованої культури взаємодії з платниками податків, зменшенню конфліктів у податкових відносинах та підвищенню довіри до державних інституцій.

Важливим інструментом у цьому процесі є прозоре інформування про податкові правила, процедури адміністрування та використання сучасних цифрових сервісів, оскільки наявність чіткої та своєчасної інформації зменшить невизначеність для платників податків, сприятиме кращому розумінню податкових зобов'язань та зменшить ризик ненавмисних порушень податкового законодавства.

Місцеві органи влади також мають значний вплив на розвиток податкової культури, оскільки саме на місцевому рівні податки безпосередньо пов'язані з якістю державних послуг та розвитком місцевих громад [10]. Забезпечення прозорості використання місцевих бюджетів, залучення громадян до процесів прийняття фінансових рішень, підтримка місцевих інформаційно-освітніх ініціатив також сприятимуть розвитку свідомого ставлення до сплати податків.

У контексті розгляду цього питання слід зазначити, що механізми управління поведінкою платників податків визначають практичні інструменти впливу держави на дотримання податкового законодавства. Наприклад, правові механізми передбачають чіткі нормативні рамки, що регулюють податкові відносини, визначають права та обов'язки платників податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Відтак, стабільність та чіткість податкового регулювання сприя-

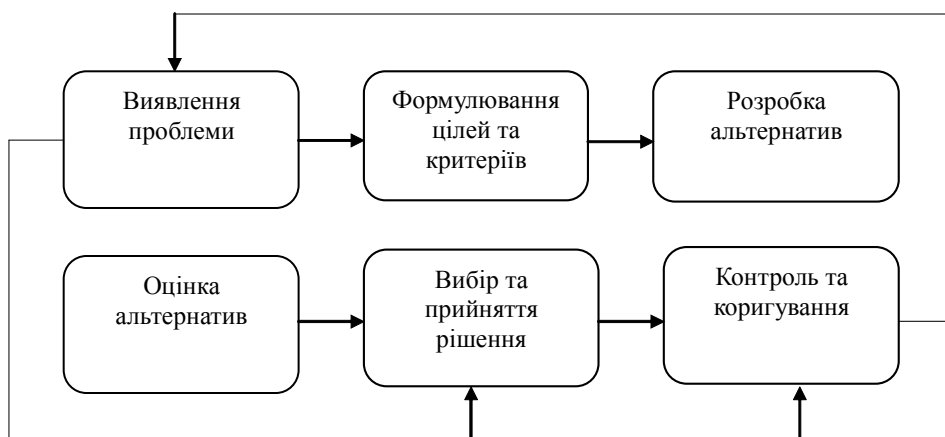


Рис. 1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення у податкових органах

Джерело: сформовано авторами.

тимуть підвищенню передбачуваності податкової поведінки та зменшенню стимулів для ухилення від сплати податків [2]. Економічні механізми управління податковою поведінкою реалізуються через систему податкових ставок, пільг, стимулів та санкцій, які впливають на економічну доцільність виконання податкових зобов'язань. Окреме місце посідають поведінкові механізми, які ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей прийняття рішень платниками податків. Використання "м'яких" інструментів впливу, таких як податкові нагадування, соціальні норми, позитивні приклади сумлінної податкової поведінки, сприятимуть формуванню стійкої податкової культури та підвищенню ефективності податкової політики в довгостроковій перспективі.

У цьому контексті особливого значення набувають управлінські рішення, які визначають стратегічний вектор розвитку податкової системи. На рис. 1 представлено загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення у податкових органах. При цьому зауважимо, що ефективні управлінські рішення мають ґрунтуватися на довгостроковому баченні ролі податкової політики як інструменту соціально-економічного розвитку та формування податкової культури, а не виключно як засобу фіскального наповнення бюджету.

Перш за все, доцільно переосмислити пріоритети податкового адміністрування з акцентом на зміну характеру взаємодії між державою та платниками податків, що зумовлює необхідність переходу від домінування контрольних функцій до моделей, орієнтованих на обслуговування, підтримку та партнерство. Саме в цьому контексті мають формуватися передумови для впровадження нових управлінських практик, здатних забезпечити баланс між фіскальними інтересами держави та цілями розвитку податкової культури, що актуалізує необхідність стратегічних управлінських рішень інституційного характеру [13].

Перспективним напрямком є розширення та вдосконалення електронних сервісів для платників податків. Вищезазначене передбачає створення єдиного цифрового простору для взаємодії з податковими органами, інтеграцію всіх податкових сервісів у зручні онлайн-платформи та адаптацію інтерфейсів до потреб різних категорій платників податків.

Важливим напрямком модернізації податкового адміністрування є прийняття управлінських рішень щодо системного впровадження аналітики даних у діяльність податкових органів. Використання аналітичних інструментів підвищить обґрунтованість управлінських рішень шляхом прогнозування податкових надходжень, аналізу тенденцій податкової поведінки та оперативного виявлення ризиків ухилення від сплати податків.

З метою здійснення більш цілеспрямованого податкового контролю, зменшення ад-

міністративного навантаження на сумлінних платників податків та більш раціонального використанню податкових ресурсів вважаємо за потрібне впровадження управлінських рішень на основі великих масивів даних, що сприятиме переходу до ризик-орієнтованого підходу в податковому адмініструванні, зосередивши контрольну діяльність на сегментах з підвищеними податковими ризиками.

Важливим компонентом модернізації податкової системи є прийняття управлінських рішень, спрямованих на інституційну підтримку цифрової трансформації податкових органів [8]. Такі рішення повинні включати систематичне оновлення кадрової політики, спрямованої на підвищення професійної кваліфікації працівників, розвиток їхніх цифрових та аналітичних компетенцій, а також формування сучасної управлінської культури, здатної адаптуватися до технологічних змін. Отже, доцільно впроваджувати управлінські рішення щодо організації постійного навчання персоналу податкових органів, зокрема через спеціалізовані програми професійного розвитку, навчальні сесії з використання цифрових платформ та аналітичних інструментів, а також обмін передовим управлінським досвідом. Це допоможе розвинути робочу силу, здатну ефективно впроваджувати цифрові ініціативи та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Управлінські рішення, спрямовані на забезпечення кібербезпеки та захист податкової інформації, є особливо важливими в умовах цифрової трансформації податкового сектору [3]. Рівень захисту персональних та фінансових даних платників податків визначає рівень їхньої довіри до цифрових сервісів та їхню готовність активно використовувати електронні інструменти податкового адміністрування.

У цьому контексті доцільно приймати управлінські рішення щодо впровадження комплексної системи кібербезпеки, що охоплює технічні, організаційні та правові заходи захисту інформації. Це включає використання сучасних засобів шифрування, багаторівневу автентифікацію, постійний моніторинг інформаційних систем та своєчасне реагування на кіберзагрози. Відповідні управлінські рішення допоможуть мінімізувати ризики несанкціонованого доступу, витоку даних та зловживань. Важливим аспектом управлінських

рішень також є розробка внутрішніх стандартів інформаційної безпеки та підвищення відповідальності співробітників податкових органів за збереження конфіденційної інформації.

Практичним напрямком модернізації податкового сектору має стати прийняття управлінських рішень щодо посилення міжвідомчої інтеграції інформаційних систем. Такі рішення повинні бути спрямовані на створення єдиного інформаційного простору, що дозволить більш оперативно обмінюватися достовірними даними що підвищить якість управління податковими процесами [11]. Крім того, інтеграція інформаційних систем створить передумови для розробки комплексного підходу до управління податками, враховуючи фінансові, соціально-економічні та територіальні аспекти розвитку.

Доцільно впровадити управлінські механізми для регулярного моніторингу та оцінки ефективності цифрових інновацій, що включатиме систематичний збір відгуків платників податків, аналіз їхньої задоволеності податковими послугами та оцінку змін у податковій поведінці. Отримані результати слід використовувати як аналітичну основу для прийняття подальших управлінських рішень та вдосконалення податкового адміністрування. Управлінські рішення щодо оцінки ефективності повинні забезпечувати гнучкість та адаптивність податкової політики до змін соціально-економічних умов та суспільних очікувань.

Під час модернізації податкової системи управлінські рішення повинні бути спрямовані не лише на впровадження цифрових технологій, а й на системний розвиток цифрової податкової грамотності платників податків. Тому доцільно приймати комплексні управлінські рішення щодо інтеграції онлайн-навчання, інформаційно-просвітницьких кампаній, а також консалтингових послуг у загальну стратегію цифровізації податкового адміністрування. Впровадження таких управлінських рішень сприятиме переходу від формального використання електронних послуг до їх свідомого впровадження платниками податків. Як наслідок, цифровізація слугуватиме не лише технічним оновленням податкових процесів, але й ефективним управлінським інструментом для розвитку податкової культури та підвищення ефективності податкової політики загалом.

Не менш важливими є управлінські рішення у сфері комунікації та взаємодії з платниками податків, зокрема щодо розвитку консультативної підтримки, використання поведінкових інструментів та регулярного зворотного зв'язку. Включення результатів опитувань, запитів та скарг платників податків у процес прийняття управлінських рішень буде слугувати підвищенню їхньої адаптивності та соціального впливу.

Отже, управлінські рішення мають передбачати інтеграцію цифрових, аналітичних та організаційних інструментів у єдиний механізм податкового управління. Узгодженість рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях забезпечить цілісність податкової політики та підвищить ефективність її реалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, підвищення ефективності податкової політики в сучасних умовах вимагає переосмислення

ролі управлінських рішень та їхньої спрямованості на формування податкової культури як важливої складової сталого соціально-економічного розвитку держави. Податкова система повинна функціонувати не лише як фіскальний механізм надходження бюджетних коштів, а й як інструмент побудови партнерських відносин між державою та платниками податків на основі довіри, прозорості та добровільного виконання податкових зобов'язань.

Модернізація управлінських рішень у податковій сфері, зокрема шляхом цифровізації податкового адміністрування, впровадження аналітики даних, розвитку сервісно-орієнтованих підходів та комунікаційної політики, створить умови для підвищення ефективності податкової політики. Поєднання технологічних інновацій з інституційними, освітніми та поведінковими інструментами сприятиме підвищенню податкової обізнаності, зміцненню довіри до податкових органів та зменшенню адміністративного навантаження на сумлінних платників податків.

Комплексний підхід до формування податкової культури як об'єкта управлінського впливу дозволить підвищити стабільність бюджетних надходжень, зменшити масштаби тіньової економіки та забезпечити довгострокову ефективність податкової політики. Безперечно, реалізація сучасних управлінських рішень у податковій сфері виступає важливою передумовою фінансової стійкості держави та зміцнення взаємної відповідальності між державою і суспільством.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленим дослідженням поведінкових аспектів податкової політики, оцінюванням впливу конкретних цифрових інструментів на податкову поведінку різних груп платників, а також із розробленням методик вимірювання рівня податкової культури. Актуальним напрямом подальших досліджень є також аналіз можливостей адаптації європейського досвіду модернізації податкового управління до національних умов, що сприятиме підвищенню ефективності податкової політики та фінансової стійкості держави.

Література:

1. Aydin C., Esen, O. Optimal tax revenues and economic growth in transition economies: a threshold regression approach. *Global Business and Economics Review*. 2019. vol. 21 (2), pp. 246—265.
2. Богатирьова Є. Податкова політика: сутність та принципи формування. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: ОНЕУ. 2018. № 10 (162). С. 209—210.
3. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13—115). pp. 103—112. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062
4. Дубинецька П. Формування податкової культури в процесі управління модернізацією Податкової служби України. Культура управління в системі розвитку економіки України: матер. наук.-практ. конф. Львів: СПОЛОМ, 2019. С. 44—46.

5. Alinaghi, N. Taxes and economic growth in OECD countries: A meta-analysis. *Public Finance Review*. 2021. vol. 49. No. 1. pp. 3—40.

6. Желай О. Теоретичні положення реалізації механізмів державної податкової політики. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління"*. Київ. 2020. Вип. 1 (12). С. 147—152.

7. Курносів О. Стратегічні напрями розвитку механізмів державної податкової політики. *Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика: матер. наук.-практ. конф. Запоріжжя: КПУ, 2020. С. 129—131.*

8. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України. *Modern Economics. Електронне наукове видання з економічних наук. №34. Вересень 2022. Миколаївський національний аграрний університет, 2022. С. 13—20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)*

9. Hakim D., Dewi S. Regional economic growth based on tourism, tax policy, and budget aspects. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2021. vol. 24 (2), pp. 211—236.

10. Штирьов О. Теоретичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 30—41.

11. Bielai S., Antonova L., Hololobov S., Yevtushenko I., Sporyshev K. (2024). The Impact of a Practice-Oriented Paradigm on Public Administration and National Security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024, 19 (1), pp. 277—288. DOI: 10.18280/ijstdp.190126

12. Антонова Л., Антонов А., Івашова Л. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). 2023. № 1 (36). С. 10—17.

13. Balasoïu N., Chifu I., Oancea M. Impact of direct taxation on economic growth: Empirical evidence based on panel data regression analysis at the level of EU countries. *Sustainability*. 2023. vol. 15. No. 9. pp. 139-142.

14. Peterson T., Bair Z. United States tax rates and economic growth. *Sage Open*. 2022. vol. 12. No. 3.

15. Zwick E., Mahon J. Tax policy and heterogeneous investment behavior. *American Economic Review*. 2017. vol. 107 (1), pp. 217—248.

References:

1. Aydin, C. and Esen, O. (2019), "Optimal tax revenues and economic growth in transition economies: a threshold regression approach". *Global Business and Economics Review*, vol. 21 (2), pp. 246—265.

2. Bogatyreva, E. (2018), "Tax policy: essence and principles of formation", *Naukovyy visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 10 (162). pp. 209—210.

3. Poltorak, A., Khrystenko, O., Sukhorukova, A., Moroz, T. and Sharin, O. (2022), Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*,

vol. 1 (13—115), pp. 103—112. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253062

4. Dubynetska, P. (2019), "Formation of tax culture in the process of managing the modernization of the Tax Service of Ukraine", *Kul'tura upravlinnia v systemi rozvytku ekonomiky Ukrainy: mater. nauk.-prakt. konf. [Management culture in the system of economic development of Ukraine: materials of scientific-practical conference]*, SPOLOM, Lviv, Ukraine, pp. 44—46.

5. Alinaghi, N. (2021), "Taxes and economic growth in OECD countries: A meta-analysis". *Public Finance Review*, vol. 49, no. 1, pp. 3—40.

6. Zhelai, O. (2020), "Theoretical provisions for the implementation of state tax policy mechanisms", *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1 (12). pp. 147—152.

7. Kurnosov, O. (2020), "Strategic directions of development of state tax policy mechanisms", *Formuvannia efektyvnykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka: mater. nauk.-prakt. konf. [Formation of effective mechanisms of public administration and management in the conditions of the modern economy: theory and practice: materials of scientific-practical conference]*, KPU, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 129—131.

8. 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. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02)

9. Hakim, D., and Dewi, S. (2021). Regional economic growth based on tourism, tax policy, and budget aspects. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 24 (2), pp. 211—236.

10. Shtyryov O. (2023), "Theoretical approaches to making managerial decisions in the field of public administration", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2 (34), pp. 30—41.

11. Bielai, S., Antonova, L., Hololobov, S., Yevtushenko, I., and Sporyshev, K. (2024). Impact of a Practice-Oriented Paradigm on Public Administration and National Security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19 (1), pp. 277—288. DOI: 10.18280/ijstdp.190126

12. Antonova, L., Antonov, A. and Ivashova, L. (2023), "Information and communication tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional levels", *Publiche upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 1 (36), pp. 10—17.

13. Balasoïu, N., Chifu, I. and Oancea, M. (2023), "Impact of direct taxation on economic growth: Empirical evidence based on panel data regression analysis at the level of EU countries", *Sustainability*, vol. 15, no. 9, pp. 139—142.

14. Peterson, T., and Bair, Z. (2022), "United States tax rates and economic growth", *Sage Open*, vol. 12, no. 3.

15. Zwick, E., and Mahon, J. (2017), "Tax policy and heterogeneous investment behavior". *American Economic Review*, vol. 107 (1), pp. 217—248.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.01.26

Професійно рецензовано / Revised: 03.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

УДК 351:861

*С. А. Вавренюк,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6396-9906>*

*І. М. Хмиров,
д. держ. упр., доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7958-463X>*

*А. П. Хрятинський,
д. держ. упр., провідний науковий співробітник,
Науково-дослідний інститут публічного права
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2492-051X>*

*М. Б. Григор'ян,
к. т. н., доцент, доцент кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0359-5735>*

*О. В. Власенко,
викладач кафедри інженерної та аварійно-рятувальної техніки,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1326-6898>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.301

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ УТВОРЕННЯ ТА РОБОТИ ШТАБУ З ЛІКВІДАЦІЇ НАСЛІДКІВ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

*S. Vavreniuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Organization
and Conduct of Emergency Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine*

*I. Khmyrov,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Civil Protection Management, National University of Civil Protection of Ukraine*

*A. Khriapynskyi,
Doctor of Sciences in Public Administration, Leading researcher, Public Law Academic and Research Institute*

*M. Grygorian,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency
Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine*

*O. Vlasenko,
Teacher of the Department of Engineering and Emergency Rrescue Equipment, National University of Civil Protection of Ukraine*

STATE REGULATION OF THE MECHANISM FOR ESTABLISHING AND OPERATING
EMERGENCY RESPONSE HEADQUARTERS AS A FACTOR IN ENSURING
NATIONAL SECURITY

**В статті розкриті теоретичні та практичні аспекти державного регулювання механізму утво-
рення й функціонування штабу з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, що є ключовим
елементом системи забезпечення національної безпеки.**

Проведено комплексний аналіз нормативних джерел по забезпеченню діяльності штабів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Безпосередньо проаналізовані положення Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та Видів оперативно-технічної і звітної документації штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації", котрі регламентують порядок його створення, організаційну структуру, його функції й інформаційне забезпечення.

Показано визначальну роль штабу, яка полягає в координації дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів управління та сил цивільного захисту під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Визначено значення оперативно-технічної й звітної документації як інструменту управління, що дає можливість безперервно здійснювати процес прийняття управлінських рішень, об'єктивно оцінювати обстановку в зоні НС й ефективно контролювати виконання заходів направлених на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій.

В статті автором зазначені проблемні напрями практичної реалізації вимог державного регулювання в контексті міжвідомчої взаємодії, інформаційного обміну й ресурсного забезпечення в діяльності штабів.

У висновках автор пропонує пріоритетні напрями вдосконалення механізмів державного регулювання в сфері функціонування штабів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій з врахуванням сучасних викликів та загроз національній безпеці з врахуванням умов воєнного стану.

The article reveals the theoretical and practical aspects of state regulation of the mechanism for establishing and operating emergency response headquarters, which is a key element of the national security system.

A comprehensive analysis of regulatory sources on ensuring the operation of emergency response headquarters has been conducted. The provisions of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the Regulations on the Emergency Response Headquarters and Types of Operational, Technical, and Reporting Documentation of the Emergency Response Headquarters" are directly analyzed, which regulate the procedure for its creation, organizational structure, functions, and information support.

The decisive role of the headquarters, which consists in coordinating the actions of state authorities, local self-government bodies, management bodies, and civil protection forces during the elimination of the consequences of emergencies, is demonstrated.

The importance of operational, technical, and reporting documentation as a management tool that enables continuous management decision-making, objective assessment of the situation in the emergency zone, and effective control over the implementation of measures aimed at eliminating the consequences of emergencies is determined.

In the article, the author identifies problematic areas in the practical implementation of state regulation requirements in the context of interagency cooperation, information exchange, and resource provision in the activities of headquarters.

In the conclusions, the author proposes priority areas for improving state regulation mechanisms in the functioning of emergency response headquarters, taking into account current challenges and threats to national security and the conditions of martial law.

Ключові слова: державне регулювання, надзвичайна ситуація, штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, система управління, органи державної влади, звітна документація, механізм утворення.

Key words: state regulation, emergency situation, emergency response headquarters, management system, state authorities, reporting documentation, formation mechanism.

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

Умови воєнного стану зумовили появу нових загроз та їх вплив на критичну інфраструктуру. За статистич-

ними даними Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) зростає кількість та масштаби НС техногенного, природного й соціального характеру. За таких умов актуальним є питання державного регулювання процесів реагування на надзвичайні ситуації й ліквідації наслідків цих НС. При цьому одним із еле-

ментів управління є штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Тому питання утворення й функціонування штабу, чіткість організації його роботи, нормативна визначеність повноважень та рівень міжвідомчої координації впливають на швидкість прийняття управлінських рішень, їх своєчасність, мінімізацію людських, матеріальних й екологічних втрат, а також рівень захищеності національних інтересів держави.

Разом з тим, в практичному досвіді виявлено ряд проблем, котрі пов'язані з реалізацією положень чинного законодавства, безпосередньо нормативно-правових актів щодо діяльності штабів з ліквідації наслідків НС. До таких проблемних питань можна віднести недостатню узгодженість дій між органами влади, органами управління та силами цивільного захисту, складність інформаційного обміну, формальність ведення оперативної-технічної й звітної документації, а також обмежені можливості адаптації управлінських механізмів до динамічних умов кризового середовища. Все це зумовлює потребу в удосконаленні діючих механізмів державного регулювання при роботі штабів з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Зазначена проблематики тісно пов'язана з науковими й практичними завданнями в сфері державного регулювання, цивільного захисту та національної безпеки. Що в результаті її дослідження дозволить розробити ефективні способи координації дій органів влади з органами управління та силами ліквідації наслідків НС, вдосконалити нормативно-правове забезпечення діяльності штабів та підвищити результативність управлінських рішень під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Вирішення цих завдань сприятиме зміцненню спроможності держави протидіяти сучасним загрозам та викликам й забезпечити стає функціонування системи національної безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні механізми управління, реформування інституції та міжвідомчої взаємодії в сфері цивільного захисту та питаннях реагування на надзвичайні ситуації висвітлені в працях вітчизняних науковців. Так, в наукових працях М. Андрієнко та О. Борис розглядали напрямки й проблематику реформування ДСНС, що безпосередньо впливає на спроможність системи реагування й управління під час НС.

Окремий науковий доробок присвячений удосконаленню управлінських рішень в надзвичайних ситуаціях. Зокрема, А. Терентьєва досліджувала проблематику стандартизації прийняття управлінських рішень в умовах НС, що в свою чергу впливає на підвищення оперативності й узгодженості дій суб'єктів реагування на надзвичайну ситуацію.

Ряд сучасних публікацій висвітлюють питання координації дій та взаємодії між органами влади та силами реагування. В дослідженнях К. Белікова, Ю. Кравченка, О. Марченко проведений аналіз в правовому, організаційному й економічному вимірах, що стосується питань організації взаємодії, а це тотожні питання функціонування штабу з ліквідації наслідків НС як координаційного органу.

Однак, як свідчить проведений огляд наявних публікаційних джерел в питаннях реформ й процедур управління та взаємодії, питань узгодженості повноважень, обов'язків і механізмів координації між суб'єктами реагування та ліквідації наслідків НС, необхідно подальше системне дослідження, особливо з нормативним закріпленням діяльності штабів та його документального забезпечення.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження державного регулювання механізму утворення та роботи штабу з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій як складової системи забезпечення національної безпеки та визначення напрямів удосконалення його діяльності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз діючих нормативно-правових актів з питань утворення й функціонування штабів з ліквідації наслідків НС;

- дослідити роль та місце штабів в системі державного регулювання й цивільного захисту під час реагування на надзвичайні ситуації;

- виявити основні проблеми практичної реалізації механізму державного регулювання діяльності штабу в умовах сучасних загроз і воєнного стану;

- обґрунтувати пропозиції по вдосконаленню механізму державного регулювання штабу з ліквідації наслідків НС для підвищення рівня національної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах стан безпеки держави характеризується підвищенням рівнем загроз техногенного, соціального й природного характеру, що в свою чергу зумовлює підвищені вимоги до системи цивільного захисту та державного регулювання процесів реагування на надзвичайні ситуації. В умовах воєнного стану надзвичайні ситуації мають комплексний характер, при цьому поєднують ознаки техногенних і воєнних загроз, що супроводжується значними руйнуваннями об'єктів критичної інфраструктури. Система реагування на НС в нашій державі є складовою загальнодержавного механізму забезпечення національної безпеки й цивільного захисту населення та територій. Важливе значення у цій системі відіграє штаб з ліквідації наслідків НС як тимчасовий координаційний орган управління, діяльність якого впливає на рівень захищеності населення, територій і національних інтересів держави.

Нормативно-правове регулювання утворення й функціонування штабів з ліквідації наслідків НС сьогодні формує основу для реалізації державної політики в сфері цивільного захисту та впливає на стійкість системи реагування в сучасних умовах, враховуючи воєнний стан. Чинні законодавчі та підзаконні акти визначають загальні принципи управління, розмежування повноважень, порядок залучення сил та засобів, а також організаційні механізми координації між органами влади, органами управління та силами цивільного захисту.

Важливим у цій системі є Постанова КМУ, якою затверджено "Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та Видів оперативної-технічної і звітної документації". Даний нормативний документ формує організаційну й функціональну модель діяльності штабу, визначає його статус як координаційного органу управління та регламентує основні управлінські процедури. Саме цей документ дає можливість уніфікувати модель роботи штабу, що здійснює управлінський цикл "оцінка обстановки-постановка завдань-організація виконання-контроль-документування-узагальнення результатів".

Проаналізувавши чинну нормативно-правову базу необхідно зазначити, що її перевагою є регламентація структури й функцій штабу, визначення повноважень посадових осіб та встановлення єдиних підходів до організації управління. Це забезпечує правову визначеність, знижує дублюючу функцію між органами управління й підвищує узгодженість дій під час ліквідації наслідків НС.

Однак, сьогодні спостерігається обмежена гнучкість та недостатність адаптованості нормативно-правового законодавства до умов швидкозмінної обстановки, яка є типовою для масштабних надзвичайних ситуацій, особливо це видно під час умов воєнного стану [4].

Рішення про створення і подальшу ліквідацію штабу приймає керівник з ліквідації наслідків НС, який визначає його кількісний та персональний склад, місце його розгортання, терміни прибуття залучених до його роботи працівників, а також призначає начальника штабу. Таке рішення формується у формі розпорядження.

В залежності від характеру походження та рівня надзвичайної ситуації до складу штабу з ліквідації наслідків входять представники ДСНС України, керівники аварійно-рятувальних служб, експерти й представники центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, органи місцевого самоврядування [1, ст. 75, 77]. Усі представники формують групи по напрямкам й кількість таких груп визначається керівником робіт з ліквідації НС в залежності від особливостей надзвичайної ситуації. Штаб під час своєї роботи взаємодіє з центрами управління в НС, котрі забезпечують його роботу.

Такий міжвідомчий склад забезпечує комплексний підхід до управління та дозволяє враховувати специфіку різних напрямів ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

Штаб створюється для безпосереднього керівництва й координації дій органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, сил цивільного захисту та інших суб'єктів, котрі залучені до ліквідації наслідків НС. Завданням штабу є оцінювання обстановки, організація взаємодії між учасниками реагування, підготовка й доведення управлінських рішень та контроль за виконанням заходів з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Отже нормативно закріплюється централізований характер управління й визначається провідна роль штабу в системі реагування.

Штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації є органом управління, завдяки якому відбувається централізоване прийняття й доведення рішень, погоджуються дії суб'єктів реагування та здійснюється контроль

заходів. Місце штабу визначається функцією інтеграції ресурсів й повноважень органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, органів управління та сил цивільного захисту.

Практична реалізація координаційної функції штабу здійснюється через організацію взаємодії, а саме:

- залучення представників різних відомств в групи, які входять в склад штабу;
- встановлення каналів зв'язку;
- визначення порядку обміну інформацією між групами штабу;
- проведення робочих засідань з визначення напрямів і обов'язків;
- формування та ведення управлінської документації та постановка завдань виконавцям.

Місце в діяльності штабів з ліквідації наслідків НС посідає інформаційне забезпечення управлінських процесів, котре реалізується через систему оперативної-технічної та звітної документації. В Положенні про штаб [5, ст. 2] визначений перелік документації, яку веде штаб під час ліквідації наслідків НС. Така документація дозволяє забезпечити безперервність управління, фіксувати фактичний стан обстановки, відображати динаміку розвитку надзвичайної ситуації та контролювати виконання управлінських рішень.

До нормативно-технічної й звітної документації відноситься:

- журнал розпоряджень керівника робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- оперативний журнал з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- розрахунок сил і засобів (техніки), залучених до ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- картка зв'язку в зоні надзвичайної ситуації;
- доповідь старшої посадової особи про склад сил і засобів (техніки), що прибули для ліквідації наслідків надзвичайної ситуації (вибули із зони надзвичайної ситуації);
- звіт про роботу залучених до ліквідації наслідків надзвичайної ситуації сил і засобів (техніки) цивільного захисту.

В залежності від особливостей НС й обстановки в зоні надзвичайної ситуації та за необхідності також ведеться:

- робоча карта (схема) зони надзвичайної ситуації;
- оперативний план заходів з ліквідації наслідків НС;
- журнал обліку постраждалих та загиблих під час НС;
- журнал обліку матеріально-технічного забезпечення ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- журнал обліку аналізів проб (повітря, води та ґрунту).

Уніфікація форм документації й встановлення єдиних вимог до її ведення є позитивним рішенням, яке сприяє стандартизації управлінських рішень та допомагає краще налагодити взаємодію між різними рівнями та групами управління.

Однак є ряд проблемних питань під час використання нормативно визначених форм документації. Так орієнтація на паперовий документообіг обмежує оперативність обміну інформацією, ускладнює процес уза-

гальнення даних та не відповідає вимогам цифровізації публічного управління. А це в свою чергу негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень під час ліквідації НС й знижує ефективність реагування в умовах обмеження часу та ресурсів.

Діяльність штабу з ліквідації наслідків НС залежить від рівня підготовленості посадових осіб, котрі залучаються до його роботи та від міжвідомчої взаємодії.

Взаємодія органів державної влади, органів управління й сил цивільного захисту під час ліквідації наслідків НС здійснюється на принципі єдиноначальності, чіткого розмежування повноважень і координації дій через штаб. Органи виконавчої влади й органи місцевого самоврядування забезпечують нормативне, організаційне та ресурсне супроводження заходів реагування, тоді як сили ЦЗ направляються в зону НС та проводять аварійно-рятувальні та інші не відкладні роботи, які дають можливість локалізувати зону та в подальшому ліквідувати наслідки надзвичайної ситуації [6, с. 179–189]. Штаб при цьому є центральною ланкою, через яку здійснюються погодження рішень, доведення завдань до виконавців й контроль за їх виконанням.

Робота штабу з ліквідації наслідків НС ґрунтується на безперервному управлінському циклі, котрий включає збір й узагальнення інформації про обстановку в зоні НС, аналіз і прогнозування розвитку аварії, підготовку управлінських рішень, організацію їх реалізації та оцінювання результатів. Засідання штабу проводиться в залежності динаміки розвитку надзвичайної ситуації, прийняті рішення оформлюються до встановлених вимог і доводяться до виконавців визначеними каналами зв'язку. Коли є зміна обстановки під час розвитку НС штаб коригує раніше прийняті рішення та здійснює перерозподіл сил та засобів.

На практиці виникають проблеми, зумовлені організаційними так і нормативними чинниками, що пов'язані з неузгодженістю дій суб'єктів реагування, нечітким розмежуванням повноважень й недостатнім рівнем інформаційного обміну. Безпосередньо такі проблеми виникають під час ліквідації масштабних НС, коли управлінські рішення повинні прийматися в умовах підвищеного ризику й невизначеності.

До таких проблемних ситуацій можна віднести наступні:

- визначені процедури та заходи, які проводяться під час ліквідації наслідків НС не достатньо адаптовані до ситуації з високою динамікою, невизначеністю й паралельністю подій, які притаманні такій надзвичайній ситуації з врахуванням умов воєнного стану;
- погіршується міжвідомча взаємодія через різні формати інформаційних потоків, різняться підходи до обліку та звітності, обмеження зв'язку, а також конкуренція на місцях;
- ведення оперативно-технічної та звітної документації супроводжується навантаженням на персонал в період пікового реагування, що знижує оперативність управління. Документування в паперовому вигляді обмежує швидкий доступ до актуальних даних, ускладнює консолідацію інформації й контроль виконаних рішень;
- підготовка кадрів, а саме низький рівень, недостатність навичок роботи в штабному форматі, відсут-

ність одних тренувальних сценаріїв впливають на якість планування, постановку завдань та контроль.

В сукупності визначені проблеми знижують результативність механізму державного регулювання діяльності штабу в умовах сучасних викликів й загроз та дають можливість обґрунтувати напрями вдосконалення, котрі мають системний характер і пов'язані з підвищенням оперативності, сумісності, доказовості управлінських рішень.

Удосконалення полягає в розвитку нормативного уточнення порядку роботи штабу в умовах воєнного стану й комбінованих надзвичайних ситуацій, саме:

- синхронізації рішень щодо захисту населення;
- поетапності проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;
- відновлення критичних сервісів, логістики, ресурсів.

Доцільно запровадити уніфіковані цифрові форми оперативно-технічної й звітної документації з визначенням мінімально необхідного набору даних для різних етапів реагування, це зменшить час реагування та порівняння інформації між рівнями управління.

Інформаційний обмін між органами влади, органами управління й силами цивільного захисту необхідно проводити через погоджені протоколи, єдині довідники показників та регламент оновлення даних, тим самим підвищується ситуаційна обізнаність різних груп штабу.

Стандартизація підготовки персоналу, що входять до складу штабу, через регулярні штабні навчання за типовими сценаріями, навчання з ведення документації, відпрацювання взаємодії між суміжними службами та алгоритми контролю виконаних рішень підвищать ефективність реагування на НС та мінімізують час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

Реалізації цих пропозицій створить підстави до стійкого й прогнозованого управління ліквідацією наслідків НС, що напругу пов'язано з підвищенням спроможності держави до реагування на загрози та підтримання рівня національної безпеки.

Саме з позиції забезпечення національної безпеки [2, с. 305—308] штаб з ліквідації наслідків НС є інструментом державного регулювання, спроможність якого визначає рівень стійкості держави до різного характеру надзвичайних ситуацій. Ефективна робота штабу дозволяє мінімізувати втрати людських й матеріальних ресурсів, захистити об'єкти критичної інфраструктури [3, ст. 4–5], знизити негативні соціально-економічні наслідки НС. Однак зазначені в роботі недоліки в нормативному регулюванні та в організації роботи штабів можуть знизити рівень державного регулювання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

По результатах проведеного дослідження, можна підсумувати, що державне регулювання механізму утворення та функціонування штабу з ліквідації наслідків НС є складовою системи забезпечення національної безпеки й ефективного реагування на комбіновані надзвичайні ситуації, різного характеру та рівня. Нормативно-правове закріплення роботи штабів під час НС, зокрема через положення Кодексу цивільного захисту Ук-

раїни, Положення про штаб, відповідні акти КМУ, створюють правові передумови для централізованого управління, координації дій суб'єктів реагування й узгодженість управлінських рішень в процесі ліквідації наслідків надзвичайної ситуації.

Встановлено, що штаб з ліквідації НС виконує координаційну й інформаційно-аналітичну функцію, при цьому забезпечується взаємодія органів виконавчої влади, органів управління й сил цивільного захисту. Визначені завдання штабу, міжвідомчий склад та регламентовані управлінські процедури підвищують оперативність прийняття рішень й ефективність реалізації заходів реагування. Одночасно з цим, виявлено, що чинна система державного регулювання має обмеження, котрі пов'язані з недостатньою гнучкістю нормативних процедур, перевантаженням паперових форм документообігу й обмеженням рівнем інтеграції інформаційних ресурсів різних суб'єктів управління.

Результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів державного регулювання діяльності штабів з ліквідації наслідків НС, при цьому необхідно враховувати сучасні загрози й виклики, умови воєнного стану. Перспективи подальших наукових розвідок в цьому напрямі доцільно пов'язувати з дослідженням цифровізації управлінських процесів, інтегрування інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття рішень з обґрунтуванням міжвідомчої взаємодії, адаптованої до комбінованих надзвичайних ситуацій. Дослідження повинні бути спрямовані на оцінювання діяльності штабів з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації за кількісними та якісними показниками, що дозволить сформувати науково обґрунтовані рекомендації по підвищенню рівня національної безпеки й стійкості системи цивільного захисту України.

Література:

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 2 жовтня 2012р. № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
2. Помаза-Пономаренко А.Л., Мороз С.А. Цивільний захист як сфера забезпечення національної безпеки України. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів ХХІ століття. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Житомир. 07 серпня 2023. С. 305—308.
3. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
5. Про затвердження Положення про штаб з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації та Видів оперативно-технічної і звітної документації штабу з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації. Наказ МВС України від 26.12.2014. № 1406. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-15#Text>
6. Vavreniuk S., Chernysh R., Grygorian M., Kryshtal V. Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations. Public administration and state security aspects.2(2025). 2025. P. 179—189.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "Civil Protection Code of Ukraine: Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 08 February 2026).
2. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Moroz, S.A. (2023), "Civil defense as a sphere of ensuring the national security of Ukraine", Zbirka dopovidej na Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnij konferentsii [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], National University, Zhytomyr, Ukraine, August 07, 2023, pp. 305—308.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On critical infrastructure: Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (Accessed 08 February 2026).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On the legal regime of martial law: Law of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Accessed 08 February 2026).
5. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2014), "On Approval of the Regulations on the Emergency Response Headquarters and Types of Operational, Technical, and Reporting Documentation of the Emergency Response Headquarters", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-15#Text> (Accessed 08 February 2026).
6. Vavreniuk, S. Chernysh, R. Grygorian, M. and Kryshtal, V. (2025), "Functions of state authorities in responding to and eliminating the consequences of emergency situations", Public administration and state security aspects. vol. 2, pp. 179—189.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процецензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net



viber: +38 050 3820663

I. I. Черленяк,

д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

Ф. В. Щуренко,

аспірант 4-го р.н. зі спец. "Публічне управління та адміністрування", ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4661-3326>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.307

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЄЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ КАПІТАЛІВ

I. Cherlenyak,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Business-administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University

F. Shchurenko,

4th year postgraduate student in the specialty "Public Management and Administration", Uzhhorod National University

CONTEMPORARY PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INTELLECTUAL CAPITAL MIGRATION

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних проблем державного управління міграцією інтелектуальних капіталів в Україні в умовах війни, глобальної конкуренції за таланти та трансформації економіки знань. Обґрунтовано, що еміграція висококваліфікованих фахівців, науковців, інженерів та IT-спеціалістів формує критичні ризики для інноваційного розвитку, обороноздатності та економічної безпеки держави. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування інтелектуального капіталу — від мікрорівневих управлінських моделей до глобальних порівняльних індексів. На основі міждисциплінарного, системного та порівняльно-інституційного підходів проаналізовано міжнародний досвід політик збереження, залучення та циркуляції інтелектуальних ресурсів. Особливу увагу приділено ролі інституційної якості, ринку праці, науки та інноваційної інфраструктури у формуванні міграційних рішень фахівців. Запропоновано концептуальні орієнтири для формування державної політики, спрямованої на зменшення негативних наслідків "відтоку мізків" та перехід до моделі керованої циркуляції знань і відтворення інтелектуального капіталу України.

This article provides a comprehensive analysis of contemporary problems of public administration of intellectual capital migration in the context of global competition for talent, the development of the knowledge-based economy, and the extraordinary conditions caused by war and deep socio-economic transformations in Ukraine. The authors substantiate that the large-scale emigration of highly qualified specialists, including scientists, engineers, IT professionals, and young researchers, generates long-term risks for national innovation capacity, economic growth, technological development, and national security. Intellectual capital is considered a strategic resource that determines the resilience and competitiveness of modern states.

The article summarizes the evolution of scientific approaches to the concept of intellectual capital, highlighting the transition from organizational and managerial models to macroeconomic and global comparative frameworks. On the basis of an interdisciplinary and systemic methodology, intellectual capital migration is interpreted as a complex, dynamic, and nonlinear process shaped by the interaction of institutional quality, labor markets, educational and research systems, innovation infrastructure, global knowledge networks, and state policies. Particular attention is paid to the role of institutional capacity and governance mechanisms in influencing migration decisions of highly skilled professionals.

The study analyzes international experience in designing public policies aimed at retaining, attracting, and effectively utilizing intellectual capital, with a focus on successful practices implemented in countries such as Israel, South Korea, Finland, Canada, and the United States. The findings demonstrate that consistent public investment in education and research, favorable innovation ecosystems, and targeted incentive mechanisms are critical for mitigating brain drain and promoting knowledge circulation.

Special emphasis is placed on the Ukrainian context, where forced migration caused by war has intensified structural imbalances in the innovation system and threatens the loss of an entire generation of intellectual resources. The authors argue that Ukraine requires a coherent, long-term, and interagency state policy focused on the preservation, reproduction, and strategic mobilization of intellectual capital. Conceptual guidelines for improving public administration in this sphere are proposed, aimed at strengthening national resilience, defense capability, and sustainable innovative development.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, міграція інтелектуальних капіталів, економічний розвиток, економіка знань, ринок праці, ЄС, розвинуті країни, міграційна політика.

Key words: intellectual capital, intellectual capital migration, economic development, knowledge economy, labor market, EU, developed countries, migration policy.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ПРОБЛЕМАМИ

Еміграція інтелектуальних капіталів є одним із ключових викликів для України у 21 столітті. Відтік висококваліфікованих фахівців, науковців, інженерів, IT-спеціалістів та молодих професіоналів формує довгострокові ризики та загрози для економічного розвитку, інноваційної спроможності та національної безпеки. А в умовах екзистенційної війни, масштабних соціально-економічних трансформацій та зростання бар'єрів науково-технічного та технологічного розвитку проблема інтелектуальної еміграції з України набула особливої гостроти.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд релевантних літературних джерел вказує, що розвиток концепції інтелектуального капіталу та його ролі в економічному зростанні й інноваційному розвитку пройшов кілька етапів: 1) організаційно-менеджерські підходи оцінювання "ефекту еко-

номічної віддачі знань та компетенцій фахівців фірми"; 2) макроекономічні підходи "ефекту економічної віддачі знань та компетенцій фахівців країни"; 3) глобальні порівняльні комплексні дослідження.

Перший етап, що бере початок у 1980 х роках, характеризується формуванням організаційно менеджерських підходів до оцінювання "економічної віддачі знань та компетенцій фахівців фірми". У цей період у бізнес середовищі утверджується розуміння того, що традиційні матеріальні ресурси вже не пояснюють різницю в ефективності між компаніями, а ключовим джерелом конкурентних переваг стають знання, компетенції, інноваційність та здатність персоналу до навчання. Поступово змінюється управлінська парадигма: компанії переходять до стратегічного управління знаннями, формують системи безперервного навчання, впроваджують принципи "організацій, що навчаються" [32], розвивають інноваційні компетенції та внутрішні механізми створення й поширення знань. Компанії починають розглядати інвестиції у людський капітал як стратегічні, що узгоджується з ранніми підходами до управління знаннями [23]. Саме в цей час з'являються перші моделі оц-

інювання нематеріальних активів, серед яких особливе значення має Skandia Navigator Л. Едвінссона [14], концепції Т. Стюарта [34] та К. Свейбі [35], а також перші кількісні методики оцінювання інтелектуального капіталу, включно з VAIC А. Пуліча [24] та емпіричними моделями Н. Бонтіса [7]. Хоча ці інструменти ще не мають макроекономічного характеру, вони закладають фундамент для подальших досліджень і демонструють, що знання можуть бути об'єктом вимірювання, управління та інвестування.

Другий етап, що охоплює середину 1990-х — 2000-ті роки, пов'язаний із переходом від мікрорівневих до макроекономічних підходів. На цьому етапі інтелектуальний капітал уже починає розглядатися як ключовий фактор економічного зростання та конкурентоспроможності країни. Значний вплив на формування цього напрямку мали дослідження Світового банку, зокрема концепція економіки знань та індекс Knowledge Economy Index [38]. У цей період активно розвиваються моделі національного інтелектуального капіталу, що структурують нематеріальні ресурси країни за компонентами: людський капітал, інноваційний капітал, інституційна спроможність, інформаційна інфраструктура. Важливу роль мали ті розробки М. Портера, які артикулюють значення кластерів та інноваційних екосистем у формуванні національних конкурентних переваг [26]. З'являються перші емпіричні дослідження, що підтверджують статистичний зв'язок між інтелектуальним капіталом країни та її економічною динамікою [12]. У цей же час розробляються міжнародні індекси, які дозволяють порівнювати країни за рівнем розвитку людського капіталу, інноваційності та цифрової інфраструктури [15].

Третій етап, що розпочинається приблизно у 2010-х роках і триває до сьогодні, характеризується глобалізацією досліджень інтелектуального капіталу та формуванням комплексних порівняльних підходів. На цьому етапі інтелектуальний капітал уже розглядається як багатовимірна система, що охоплює економічні, соціальні, технологічні, інституційні та культурні компоненти. Вагому роль на цьому відіграють міжнародні організації: OECD, WIPO, Світовий банк, Європейська комісія. Саме вони розробляють стандартизовані методики оцінювання інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу країн [24]. Активно розвиваються глобальні індекси, такі як Global Innovation Index (GII), Global Talent Competitiveness Index, Global Knowledge Index, Network Readiness Index, що інтегрують десятки показників і дозволяють аналізувати інтелектуальний капітал у контексті цифрової трансформації та глобальних потоків знань [37]. Теоретичні дослідження Л. Марраса, К. Стайлза та Н. Бонтіса розширюють концепцію інтелектуального капіталу до рівня глобальних мереж знань та транснаціональних інноваційних систем [20; 8]. Поширюються нові методологічні підходи — аналіз великих даних, мережевий аналіз, індексне моделювання, оцінювання цифрового інтелектуального капіталу [19; 21]. У результаті таких кроків та оновлення ідеології інтелектуальний капітал починає трактуватися як динамічна глобальна система, що формується під впливом міжнародних потоків інформації, технологій та талантів.

Таким чином, еволюція концепції інтелектуального капіталу демонструє поступовий перехід від аналізу та вдосконалення локальних управлінських практик до глобальних порівняльних досліджень, що охоплюють усі рівні економічної системи: підприємства, корпорації, економіки регіону, до національних економік, до світових інноваційних мереж формування доданої вартості.

Фундаментальні аспекти впливу міграції висококваліфікованих кадрів на розвиток "еміграційних" країн-донорів представлені в роботах Ф. Док'є та Г. Рапопорта [13]. Автори пропонують комплексну модель, яка доводить, що міграція може мати не лише деструктивні, а й компенсаторні ефекти, залежно від інституційної спроможності держави. Ця лінія аналізу посилюється дослідженнями М. Бейна та співавторів [6], які фокусують увагу на ролі діаспор як інструменту підтримки науки та технологій у країнах походження через мережеві зв'язки та інвестиції.

Аналіз міграційних паттернів у європейському контексті, здійснений Г. Брюкером та П. Шрьодером [10], вказує на визначальну роль економічних дисбалансів та слабких інституцій в гальмуванні економічного розвитку. Дослідники демонструють, що фахівці з країн із низьким рівнем доходів та обмеженими можливостями для наукової діяльності легше інтегруються в розвинені ринки праці, що пояснює механізми українського "відтоку мізків" через призму структурних невідповідностей.

Особливої актуальності сьогодні набувають і дослідження, що фокусуються на емпіричних даних українського контексту. Дослідниця Р. Білик [1] детально аналізує вплив відтоку науковців та ІТ-фахівців на інноваційний потенціал України, констатуючи деградацію наукових шкіл та скорочення патентної активності. Авторка підкреслює, що інтелектуальна міграція в умовах війни уже створює критичний ризик втрати цілого покоління молодих дослідників. Ці висновки підтверджують звіт Центру економічної стратегії [11], де на основі демографічних моделей оцінюються масштаби неповернення українців після 2022 року. Аналітики акцентують на довгострокових наслідках для ринку праці та економічної безпеки, вказуючи, що тривале перебування за кордоном та доступ до якісних соціальних послуг у ЄС стають ключовими бар'єрами для репатріації людського капіталу. Більшість вітчизняних досліджень [19] фокусуються на катастрофічних ризиках для демографії та економіки через масовий виїзд фахівців. Кузнєцова І. виокремлює специфіку виїзду науковців, що створює загрозу "вимивання мізків" на десятиліття. Центр Разумкова розглядає людський капітал не просто як економічний ресурс, а як фундамент виживання держави.

Автори Небрат, Курбет та Боднарчук [3] зауважують, що традиційна довоєнна "освітня мобільність" (добровільний обмін досвідом) перетворилася на вимушену міграцію. Це докорінно змінює стратегії поведінки студентів та науковців: замість повернення з новими знаннями, головною метою стає безпека та адаптація в іноземному середовищі. Автори розглядають ризик переходу від "Brain Drain" (відтоку мізків) до "Brain Waste" (втрати навичок). Це стається, коли кваліфіковані кадри або студенти з високим потенціалом змушені працювати не за фахом за кордоном задля виживання,

що нівелює їхній попередній інтелектуальний потенціал.

Стаття Дручек [2] дозволяє аргументувати, що виїзд українців — це не лише соціальний чи економічний процес, а й певної мірою "керований" правовий феномен. Європейське законодавство створює правові "коридори", які полегшують інтеграцію українців, що одночасно є позитивним для індивіда (захист прав), але створює додаткові труднощі для України у питанні повернення громадян.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є системний аналіз сучасних проблем державного управління міграцією інтелектуальних капіталів в Україні та формування рекомендацій для "урядових політик" щодо їх подолання.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

На проблеми глобальної мобільності талантів та конкуренції за інтелектуальний капітал Міжнародні організації сьогодні вже прискіплюють та широко звертають увагу. Звіт OECD "Talent Attractiveness Report 2023" (OECD, 2023) аналізує політики країн щодо залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, показуючи, що держави з розвиненими інституціями, сприятливим бізнес-середовищем та інноваційною інфраструктурою є магнітами для талантів. У звіті робиться актуальний для України висновок, що країни, які не здатні створити привабливі умови для науковців, інженерів та ІТ спеціалістів, ризикують опинитися у пастці "відтоку мізків", коли інтелектуальний капітал (ІК) системно перетікає до більш інституційно розвинених держав. Для держави Україна, яка сьогодні переживає масштабну еміграцію ІК внаслідок війни, ці висновки мають особливе значення для "старту" негайного виробництва урядових політик та програм. Адже, уже з цих висновків логічно слідує: без активної політики та продуманих дій посадовців діючої публічної влади яка буде чітко спрямована саме на збереження та повернення ІК в Україну ми ризикуємо втратити значну частину свого інноваційного потенціалу. Але суто константація фактів та загальні висновки недостатні для розробки урядової політики.

Розробка та проектне наповнення потребує додаткових методологічних напрацювань та цілеспрямованих аналітичних кроків та політичних реакцій на ці кроки. В цьому зв'язку методологія нашого дослідження орієнтована на: 1) визначення взаємовпливів та спектрів залежностей чинників та результатів міграції інтелектуального капіталу;

2) окреслення релевантних механізмів державного управління процесами еміграції ІК з України та відтворення інтелектуального капіталу України насамперед у фокусі проблем її обороноздатності.

Основою нашої методології є міждисциплінарний підхід, який в міру потреб забезпечення логічної самодостатності та мети нашого дослідження орієнтований нами так, щоб синтетично враховувати концептуальні напрацювання: теорії суспільства економіки знань, теорії людського та інтелектуального капіталу, глобальної мобільності, інституційного аналізу

та сучасних моделей належного публічного управління. Такий широкий методологічний підхід дає сподівання на більш ґрунтовне розкриття діалектики, тріалектики та мульти-центрованої логіки розвитку процесів міграції ІК. В якості загальної направляючої смислової оболонки нами застосовано системний підхід в якому ми розглядаємо міграцію та еміграцію ІК як компоненту та процес політико-соціально-економічної системи. Вважаємо, що еміграцію ІК доцільно розглядати як систему-процес у якій взаємодіють: інституції, ринки праці, освітні та наукові структури, суспільні актори, індивідуальні актори (потенційні або реальні "власники-носії" інтелектуального капіталу), глобальні інноваційні мережі та державні (урядові) політики. А уже така апікаційна складова системного підходу як системний аналіз дозволяє виявити взаємозв'язки між структурними факторами, що впливають на мобільність висококваліфікованих фахівців, та оцінити їхній акумулятивний ефект на національний інноваційний потенціал [7; 14].

Для обґрунтування основних конструктів дослідження застосовано нами метод концептуального аналізу, який забезпечує інтерпретацію ключових системних понять: "інтелектуальний капітал", "міграція талантів", "циркуляція знань", "інноваційна екосистема" та їх інтерпретацію у контексті сучасних наукових підходів. Концептуальний аналіз дозволяє інтегрувати класичні теорії інтелектуального капіталу [34; 35] із сучасними моделями глобальної мобільності [31] та державного управління людським потенціалом [25].

З метою вивчення міжнародного досвіду та порівняння моделей державної політики нами застосовано порівняльно-інституційний метод, який дозволяє зіставити підходи різних країн до управління інтелектуальною мобільністю, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості адаптації успішних практик до українського контексту. Особливу увагу нами приділено аналізу політик країн, що досягли в останні роки значних успіхів у залученні та утриманні інтелектуального капіталу, таких як Ізраїль, Південна Корея, Фінляндія, Канада та США [37]. Для оцінювання впливу міграції інтелектуального капіталу на інноваційний розвиток держави нами застосовано також структурно-функціональний метод, який дозволяє визначити: а) роль окремих елементів інтелектуальної системи (освіти, науки, інноваційної інфраструктури, цифрових платформ; б) сучасної інституційної якості держави України у формуванні умов для циркуляції знань. Саме такий метод дає змогу проаналізувати, яким чином інституційні характеристики держави впливають на рішення висококваліфікованих фахівців щодо міграції [5; 16]. У цій роботі нами використано також варіант методу аналізу політики який передбачає оцінювання ефективності державних інструментів управління інтелектуальною мобільністю на основі: оцінювання результативності програм підтримки науковців; 2) змісту інноваційних стратегій; 3) змісту системи податкових стимулів; 4) наявності та якості механізмів залучення діаспори до

розвитку інтелектуальних активів та капіталів; 5) наявності та якості дизайну цифрових платформ забезпечення міжнародної співпраці. Вважаємо, що саме метод аналізу політики дозволяє і для функціонерів уряду, і для функціонерів офісу Президента, і для праламентських комітетів ВРУ реально визначити ключові бар'єри та можливості для формування сучасної державної політики у сфері збереження та розвитку ІК держави Україна.

З метою інтеграції теоретичних положень, емпіричних даних та аналітичних висновків у цілісну концептуальну модель державного управління міграцією інтелектуального капіталу нами застосовано метод синтезу в фокусі загальної проблеми: як державна політика може забезпечити природну циркуляцію знань, зменшити негативні наслідки відтоку талантів та посилити інноваційну спроможність України.

Ми виходимо з тези, що еміграція та міграція ІК є багатовимірним, нелінійним динамічним процесом, які формуються під впливом інституційних, економічних, соціальних, технологічних та глобальних чинників. Відповідно, аналіз міграції ІК потребує комплексного аналітичного інструментарію, здатного одночасно враховувати структурні параметри, поведінкові патерни, мережеві взаємодії та зовнішні шоки. Саме тому обрана нами модель яка націлена поєднати макро-, мезо- та мікрорівні аналізу, забезпечити можливість виявлення ключових драйверів, каналів та наслідків переміщення ІК у контексті сучасних кризових процесів.

Для алгоритмічного розпізнавання складності відтворення ІК, аналізу системи-процесу еміграції ІК в сучасних умовах додатково сформованої "надскладності" нами застосована аналітична послідовно-паралельна смислова лінза дослідження міграції інтелектуального капіталу шляхом поєднання релевантних проблематиці системного, концептуального, порівняльно інституційного, структурно функціонального та політико аналітичного підходів. Ми зробили спробу інтегрувати їх у єдину логіку дослідження. Це особливо важливо в тих умовах які сьогодні існують як наслідок спровокованих "агресивними союзами та країнами": 1) глобальної нестабільності 2) гібридних операцій та гібридних воєн; 3) повномасштабної агресії "ерефії" проти європейського континенту.

Функціонально смислова лінза нашого дослідження складається з п'яти циклічно взаємопов'язаних послідовно-паралельних аналітичних етапів. Перший етап: концептуалізація явища. Він передбачає визначення ключових понять, категорій та теоретичних підходів, що описують інтелектуальний капітал, глобальну мобільність, циркуляцію знань та інноваційні екосистеми. На цьому етапі застосовується метод концептуального аналізу, який дозволяє інтегрувати класичні теорії інтелектуального капіталу [14; 35] із сучасними моделями глобальної мобільності [31] та інноваційного розвитку.

Другий етап: системний аналіз структури та динаміки міграції інтелектуального капіталу. Він орієнтований на виявлення взаємозв'язків між факторами, що впливають на мобільність висококваліфікованих фахівців. Системний підхід дозволяє розглядати мігра-

цію як елемент ширшої соціально економічної системи, у якій взаємодіють ринки праці, інституції, освітні та наукові структури, цифрові платформи та глобальні інноваційні мережі як це наголошено в роботі [8]. На цьому етапі нами визначаються ключові драйвери та бар'єри мобільності інтелектуальних капіталів та стимули їх міграції.

Третій етап: порівняльно інституційний аналіз міжнародних моделей державної політики. Він передбачає аналіз даних напр. [25, 37] для зіставлення підходів різних країн до управління інтелектуальною мобільністю. Використання порівняльного методу дозволяє виявити ефективні інструменти залучення та утримання інтелектуального капіталу, оцінити їхню адаптивність до українського контексту та визначити інституційні умови, що забезпечують успіх таких політик.

Четвертий етап: структурно функціональний аналіз інституційної спроможності держави. В ньому основна увага повинна бути спрямована на оцінювання того, як інституційні характеристики держави впливають на рішення фахівців щодо міграції. У рамках цього блоку аналізуються функції освіти, науки, інноваційної інфраструктури, цифрової екосистеми, ринку праці та державних інституцій у формуванні умов для циркуляції знань описані [5]. Цей підхід дозволяє визначити структурні дисбаланси та інституційні прогалини, що сприяють відтоку інтелектуального капіталу

П'ятий етап: аналіз державної політики. Такий аналіз повинен бути спрямованим на інтегрування результати попередніх етапів і дозволяє оцінити ефективність існуючих інструментів управління інтелектуальною мобільністю. На цьому етапі доцільно досліджуватися програми підтримки науковців, інноваційні стратегії, податкові стимули, механізми залучення діаспори, цифрові платформи міжнародної співпраці та інші інструменти державної політики. Аналіз державної політики забезпечує формування рекомендацій щодо модернізації державного управління та переходу до моделі циркуляції знань. На основі такої послідовно-паралельної аналітичної моделі розпізнавання та осмислення складності проблеми та пошуку її розв'язків зацікавлені у виробництві урядових політик аналітики та державні діячі здатні раціонально аналізувати: а) дані що знаходяться у відкритих джерелах; б) запрошувати певні дані для службового користування від відповідальних державних органів; в) розробляти варіанти пропозицій урядових політик протидії еміграції ІК.

При цьому доцільно враховувати дані міжнародних досліджень [5, 16] які прямо вказують, що високий рівень інтелектуального капіталу безпосередньо корелює з інноваційною активністю та економічним зростанням. Дані свідчать, що США (станом на 1 лютого 2025 року) стали одним із найяскравіших прикладів того, як інтелектуальний капітал може трансформувати економіку. Розвиток в США університетів світового рівня, венчурного капіталу та технологічних кластерів, зокрема Сіліконової долини, створив унікальну екосистему, де знання перетворюються на інновації. Саме такі країни стабільно посідають провідні позиції у глобальних інноваційних індексах (GII) [37].

Необхідно також враховувати дані [33] які свою чергу демонструють: ставка політиків та керівників корпорацій Японії на інженерну освіту, якісні та "людинолюбні" корпоративні системи управління знаннями та технологічні інновації дозволила країні здійснити "економічне диво". В цілому треба врахувати і те, що розбомблена в 1945 Японія після Другої світової війни продемонструвала дещо інший як США, але не менш показовий шлях. Більше того, японська модель інноваційного технологічного розвитку підтверджує тезу: інтелектуальний капітал здатен компенсувати обмеженість природних ресурсів.

За даними [37] Південна Корея також є прикладом стрімкої трансформації завдяки системним інвестиціям у людський капітал. Забезпечена урядовими політиками масова освіта, патріотичне виховання молоді, підтримка наукових досліджень та розвиток технологічних корпорацій перетворили країну на одного з глобальних лідерів у сфері ІТ та високих технологій. У оцінювання GII Південна Корея стабільно входить до групи світових лідерів.

Останні оцінки [37] свідчать також, що і країни Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Данія) зуміли сформувати власні результативні моделі "суспільства знань". В цих моделях саме розвиток системи інтелектуальних капіталів став основою економічної та соціальної політики. Високі інвестиції в освіту, цифровізацію та інституційну якість забезпечили цим державам стабільно високі позиції в інноваційних рейтингах. Слід відмітити, що і така дещо особлива європейська країна як Швейцарія стійко утримує статус одного із світових лідерів за GII, що підтверджує ефективність її інноваційної екосистеми

Доцільно також звернути увагу на нелегкий досвід такої воюючої країни як Ізраїль. Дані [37] демонструють, що Ізраїль став прикладом того, як невелика за розмірами країна яка захищає свою територіальні цілісність може перетворитися на глобальний центр інновацій завдяки концентрації талантів, високим витратам на науові та технологічні дослідження та їх інноваційне впровадження орієнтованого на ефективну взаємодію між оборонним сектором, університетами та бізнесом. Ізраїльська модель "нації стартапів" узгоджується з висновками досліджень про те, що інтелектуальний капітал є ключовим фактором кар'єрного та економічного успіху в умовах технологічної економіки.

В фокусі нашої смислової лінзи доцільно зафіксувати, що в першій чверті 21 ст. до "групи інноваційних економік" приєдналися Китай та Індія. Китай здійснив планомірний масштабний перехід під контролем правлячої політичної партії та відповідної урядової політики до економіки знань. Уряд Китаю планомірно забезпечив інноваційний розвиток країни інвестуючи в освіту, штучний інтелект та широкопланові наукові дослідження в тому числі і в оборонній сфері.

Індія, завдяки розвитку ІТ-сектору та інженерної освіти, стала одним із глобальних центрів цифрових послуг. Варто також відмітити, що, Туреччина, В'єтнам, Філіппіни сьогодні також демонструють швидке зростання інноваційного потенціалу, перевищуючи очікувані результати для свого рівня доходу. Це підтверджує універсальність впливу інтелектуального капіталу на еко-

номічний розвиток [5]. Вважаємо, що на основі вивчення вище описаного досвіду країн, що успішно сформували свій інноваційний, економічний та оборонний потенціал, необхідно швидко розробити та затвердити "Програму прискореного розвитку оборонного та інноваційного потенціалу України". І зробити це необхідно на рівні невідкладної державної політики України яка веде сьогодні екзистенційну війну. У цьому державному документі урядової політики необхідно чітко зафіксувати та "утвердити": 1) ІК сьогодні постав новою формою важливого стратегічного ресурсу України, який визначає економічну динаміку держави та глобальну конкурентоспроможність; 2) країни, що змогли створити умови для розвитку знань, інновацій та творчого потенціалу людини, отримали можливість не лише прискорити економічне зростання, а й сформувати нові моделі розвитку держави та суспільства, засновані на інтелектуальній та технологічній перевазі.

Проте, проект розробки нової інноваційної моделі розвитку держави Україна не повинен перетворитися в суто демонстраційний пропагандистський політичний крок для підтримки іміджу функціонерів публічної влади. "Програму прискореного розвитку оборонного та інноваційного потенціалу України" не тільки доцільно, але й необхідно доповнити конкретними аналітико-проектними додатковими "протоколами лікування" з грифом "для службового користування", розробленими саме на основі кількісних методів теорії оцінювання та проектування ІК в державному масштабі. Ці проектні документи повинні бути здатними "розуміти та відображати" динаміку нематеріальних активів у складних економічних умовах воєнного часу. Вони повинні бути такої якості, щоб дозволяли порівнювати організації, галузі та національні економіки та формувати основу не імітації розвитку національного ресурсу ІК, а його реального продукування, збереження та розширення національного ресурсу ІК та його цілеспрямованого регулярного застосування для створення доданої вартості та розробки надсучасних систем озброєння. При цьому необхідно звернути увагу і на таке. Одним із найбільш комплексних сучасних підходів є Integrated Intellectual Capital Measurement (IICM), який сьогодні пропонує інтегровану рамку для оцінювання ІК в умовах невизначеності та волатильності бізнес-середовища [18]. Модель IICM поєднує індикатори людського, структурного та реляційного капіталу, використовуючи методи нормалізації даних та багатовимірний аналіз. Не втратили значення і ті аналітичні моделі, що уточнюють структуру ІК та його вплив на фінансові результати. Наприклад, оновлена аналітична модель Мартінса і Лопеша [21] пропонує кількісні індикатори для оцінки людського, структурного та реляційного капіталу, що робить її придатною для економетричного аналізу та стратегічного планування. Такі моделі дозволяють інтегрувати ІК у системи управління ефективністю та корпоративної звітності. Важливе значення становлять також методи які дають можливість оцінювання ІК через аналіз фінансових показників, зокрема інвестицій у нематеріальні активи та їхнього впливу на створення вартості компанії [40]. Доцільно застосувати також методологію QuIC (Quantitative Intellectual Capital-based methodology for Firm Valuation), яка передбачає оцінювати ринкову

вартість компаній з урахуванням ІК як ключового фактора, що часто залишається поза увагою стандартних моделей оцінювання [30]. QulC демонструє, що включення ІК у фінансові моделі дозволяє точніше відображати реальну вартість компаній та її потенціал зростання. Важливими є розробка та використання д і є в и х методик [22], що здатні адекватно внесок нематеріальних активів у створення вартості і доданої вартості та забезпечують можливість їхнього моніторингу й управління. Тільки уміле, невибіркове та "політично неупереджене" застосування кількісних методик оцінювання дозволять інтегрувати ІК у системи стратегічного управління, фінансового аналізу та оцінки вартості, що робить інтелектуальні ресурси вимірюваними, порівнюваними та керованими в умовах сучасної економіки. У сучасному багатовимірному економіко-технологіко-політико-соціальному середовищі, в умовах застосування кількісних методик оцінювання, людину в науці "публічне управління та адміністрування" доцільно розглядати не лише як природного та традиційного суб'єкта ініціативи й об'єкта впливу, але й як стратегічний актив, ресурс та форму капіталу.

ВИСНОВКИ

Міграція інтелектуального капіталу у 2022—2025 роках постала як один із найвагоміших викликів для економічної, технологічної та національної безпеки України. Втрати у високотехнологічних секторах, науковій сфері та галузі інформаційних технологій, спричинені еміграцією висококваліфікованих кадрів, сьогодні критично обмежують здатність держави України до оборони, модернізації та інноваційного розвитку. У цих умовах Україна потребує системної, довгострокової та міжвідомчо узгодженої державної політики, спрямованої на збереження, повернення та ефективне використання інтелектуального капіталу як ключового ресурсу забезпечення обороноздатності та розвитку національного виробництва сучасних озброєнь.

З огляду на зазначене, Кабінету Міністрів України спільно з Верховною Радою України необхідно розробити комплексні механізми, спрямовані на суттєве скорочення масштабів еміграції інтелектуальних ресурсів. Зокрема, першочерговими завданнями є:

1. Формування та реалізація "Державної програми прискореного розвитку оборонного та інноваційного потенціалу України в умовах воєнного часу".
2. Інституціоналізація алгоритмів збереження, накопичення та мобілізації інтелектуальних ресурсів і капіталу.
3. Прийняття законодавчих та нормативно-правових актів, необхідних для розробки, впровадження та контролю якості виконання зазначеної державної програми.

Література:

1. Білик П. Інтелектуальна міграція та її вплив на інноваційний розвиток України. UKRAINE INNOVATE: сучасні моделі для відновлення: збірник тез доповідей V Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної конференції (Луцьк, 25 жовтня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н.В. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 211 с. С. 51—55.

2. Дручек О. В., Яра О. С., Глобенко І. О. Міграційні процеси та міграційна політика у державах-членах ЄС: історія, сучасні тенденції правового регулювання. Право та державне управління. 2024. № 2. С. 299—307.

3. Небрат В. В., Курбет О. П., Боднарчук Т. Л. Освітня мобільність в умовах війни: ризики втрати людського потенціалу України. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-29>. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/719bd767-9abc-41a3-b9f5-2d5a2fc86f52/content> (дата звернення: 23.03.2024).

4. Подра О. П., Петришин Н. Я. Освітні аспекти інтелектуальної міграції людського капіталу України: причини та наслідки. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2022. № 6. С. 1—10.

5. Achim M. V., Rus A. I. D., Mirza N. How does intellectual capital spur innovation in economy? A cross-country survey. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2024.

6. Beine M., Docquier F., Ozden C. Diasporas. *Journal of Development Economics*. 2011. Vol. 95, no. 1. P. 30—41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2009.11.004>.

7. Bontis N. Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, no. 2. P. 63—76. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

8. Bontis N. National intellectual capital indices: A global analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 2004. Vol. 5, no. 1. P. 13—39. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930410512905>.

9. Brooking A. Intellectual capital: Core assets for the third millennium enterprise. London: Thomson Business Press, 1996.

10. Brucker H., Schroder P. Skilled migration in Europe: Patterns, drivers, and policy implications. *Journal of Economic Perspectives*. 2021. Vol. 35, no. 4. P. 89—112. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.35.4.89>.

11. Centre for Economic Strategy. How many Ukrainians will not return? Kyiv: CES, 2022.

12. Chen E., Dumay J. Intellectual capital and national competitiveness: Empirical evidence. *Journal of Intellectual Capital*. 2008. Vol. 9, no. 2. P. 219—239. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930810870340>.

13. Docquier F., Rapoport H. Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*. 2012. Vol. 50, no. 3. P. 681—730. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681>.

14. Edvinsson L., Malone M. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: HarperBusiness, 1997.

15. European Commission. European innovation scoreboard 2001-2023. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.

16. Gashe K., Sime Z. Intellectual capital and economic growth: Evidence from some selected countries. *Cogent Economics & Finance*. 2024. Vol. 12, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2330429>.

17. Itami H. Mobilizing invisible assets. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

18. Khalique M., Bontis N., Shaari J. A. N., Isa A. H. M. Integrated intellectual capital measurement (IICM):

A comprehensive framework for assessing intellectual capital in uncertain environments. *Journal of Intellectual Capital*. 2024.

19. Kuznetsova I. Ukrainian academic migration during the war: Risks and opportunities. *Higher Education Quarterly*. 2023. Vol. 77, no. 4. P. 912—930. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12429>.

20. Marras L., Stiles K. Global intellectual capital: Emerging perspectives. *International Journal of Knowledge Management*. 2015. Vol. 11, no. 4. P. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJKM.2015100101>.

21. Martins J., Lopes I. An analytical model for intellectual capital measurement. *International Journal of Innovation and Learning*. 2016. Vol. 19, no. 1. P. 1—21. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.073393>.

22. Mouritsen J., Thorbjornsen S., Bukh P. N., Johansen M. R. Intellectual capital statements and measurement models. *Handbook of intellectual capital*. Cham: Springer, 2018.

23. Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

24. OECD. Intellectual assets and value creation: Synthesis report. Paris: OECD Publishing, 2008.

25. OECD. Talent attractiveness report 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

26. Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990.

27. Pulic A. Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy. *Proceedings of the 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital*. Hamilton: McMaster University, 1998.

28. Razumkov Centre. Human capital and national security of Ukraine. Kyiv: Razumkov Centre, 2023.

29. Roos J., Roos G., Dragonetti N. C., Edvinsson L. Intellectual capital: Navigating in the new business landscape. London: Macmillan, 1997.

30. Sanchez M. P., Elena S., Castrillo R. QulC: A quantitative intellectual capital-based methodology for firm valuation. *Knowledge Management Research & Practice*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1728500>.

31. Saxenian A. The new argonauts: Regional advantage in a global economy. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.

32. Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

33. SolAbility. Intellectual capital index — Global sustainable competitiveness index. 2024. URL: <https://solability.com>.

34. Stewart T. A. Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York: Doubleday, 1997.

35. Sveiby K. E. The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

36. UNDP. Human development report 2010—2023. New York: United Nations Development Programme, 2023.

37. WIPO. Global innovation index 2012—2023. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2023.

38. World Bank. Knowledge for development. Washington, DC: World Bank, 1999.

39. World Intellectual Property Organization. Global innovation index 2025. Geneva: WIPO, 2025.

40. Xu J., Wang B. Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *PLOS One*. 2018. Vol. 13, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194780>.

References:

1. Bilyk, P. (2023), "Intellectual migration and its impact on the innovative development of Ukraine", UKRAINE INNOVATE: suchasni modeli dlia vidnovlennia: zbirnyk tez dopovidej V Mizhnarodnoi multydystrylnaroi naukovopraktychnoi konferentsii [UKRAINE INNOVATE: Modern models for recovery: Collection of abstracts of the V International multidisciplinary scientific and practical conference], Lutsk, Ukraine, 25 October 2023, pp. 51—55.

2. Druchek, O. V., Yara, O. S. and Globenko, I. O. (2024), "Migration processes and migration policy in EU member states: history, current trends of legal regulation", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 299—307.

3. Nebrat, V.V., Kurbet, O.P. and Bodnarchuk, T.L. (2022), "Educational mobility in wartime: risks of losing Ukraine's human potential", available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/719bd767-9abc-41a3-b9f5-2d5a2fc86f52/content> (Accessed 23 Mar 2024). <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-29>

4. Podra, O. P. and Petryshyn, N. Ya. (2022), "Educational aspects of intellectual migration of Ukraine's human capital: causes and consequences", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*. Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 6, pp. 1—10.

5. Achim, M. V., Rus, A. I. D. and Mirza, N. (2024), "How does intellectual capital spur innovation in economy? A cross-country survey", *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00962-y>.

6. Beine, M., Docquier, F. and Ozden, C. (2011), "Diasporas", *Journal of Development Economics*, vol. 95, no. 1, pp. 30—41. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.11.004>.

7. Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, vol. 36, no. 2, pp. 63—76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

8. Bontis, N. (2004), "National intellectual capital indices: A global analysis", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, no. 1, pp. 13—39. <https://doi.org/10.1108/1469-1930410512905>.

9. Brooking, A. (1996), *Intellectual capital: Core assets for the third millennium enterprise*, Thomson Business Press, London, UK.

10. Brucker, H. and Schroder, P. (2021), "Skilled migration in Europe: Patterns, drivers, and policy implications", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 35, no. 4, pp. 89—112. <https://doi.org/10.1257/jep.35.4.89>.

11. Centre for Economic Strategy (2022), "How many Ukrainians will not return?", available at: <https://ces.org.ua> (Accessed 3 Feb 2026).

12. Chen, E. and Dumay, J. (2008), "Intellectual capital and national competitiveness: Empirical evidence", Journal of Intellectual Capital, vol. 9, no. 2, pp. 219—239. <https://doi.org/10.1108/14691930810870340>.
13. Docquier, F. and Rapoport, H. (2012), "Globalization, brain drain, and development", Journal of Economic Literature, vol. 50, no. 3, pp. 681—730. <https://doi.org/10.1257/jel.50.3.681>.
14. Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, HarperBusiness, New York, USA.
15. European Commission (2023), "European innovation scoreboard 2001—2023", available at: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation> (Accessed 3 Feb 2026).
16. Gashe, K. and Sime, Z. (2024), "Intellectual capital and economic growth: Evidence from some selected countries", Cogent Economics & Finance, vol. 12, no. 1. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2330429>.
17. Itami, H. (1987), Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge, USA.
18. Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. and Isa, A. H. M. (2024), "Integrated intellectual capital measurement (IICM): A comprehensive framework for assessing intellectual capital in uncertain environments", Journal of Intellectual Capital. <https://doi.org/10.1108/JIC-2024>.
19. Kuznetsova, I. (2023), "Ukrainian academic migration during the war: Risks and opportunities", Higher Education Quarterly, vol. 77, no. 4, pp. 912—930. <https://doi.org/10.1111/hequ.12429>.
20. Marras, L. and Stiles, K. (2015), "Global intellectual capital: Emerging perspectives", International Journal of Knowledge Management, vol. 11, no. 4, pp. 1—15. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2015100101>.
21. Martins, J. and Lopes, I. (2016), "An analytical model for intellectual capital measurement", International Journal of Innovation and Learning, vol. 19, no. 1, pp. 1—21. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.073393>.
22. Mouritsen, J. Thorbjørnsen, S. Bukh, P. N. and Johansen, M. R. (2018), Intellectual capital statements and measurement models, Springer, Cham, Switzerland.
23. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford, UK.
24. OECD (2023), "Talent attractiveness report 2023", available at: <https://www.oecd.org/migration> (Accessed 3 Feb 2026).
25. Porter, M. E. (1990), The competitive advantage of nations, Free Press, New York, USA.
26. Pulic, A. (1998), "Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy", Conference Proceedings of the 2nd McMaster World Congress, McMaster University, Hamilton, Canada, pp. 1—15.
27. Razumkov Centre (2023), "Human capital and national security of Ukraine", available at: <https://razumkov.org.ua> (Accessed 3 Feb 2026).
28. Sanchez, M. P., Elena, S. and Castrillo, R. (2020), "QuIC: A quantitative intellectual capital-based methodology for firm valuation", Knowledge Management Research & Practice. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1728500>.
29. Senge, P. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York, USA.
30. Stewart, T. A. (1997), Intellectual capital: The new wealth of organizations, Doubleday, New York, USA.
31. Sveiby, K. E. (1997), The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets, Berrett-Koehler, San Francisco, USA.
32. WIPO (2025), "Global innovation index 2025", available at: <https://www.wipo.int/gii> (Accessed 3 Feb 2026).
33. Xu, J. and Wang, B. (2018), "Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry", PLOS One, vol. 13, no. 4. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194780>.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

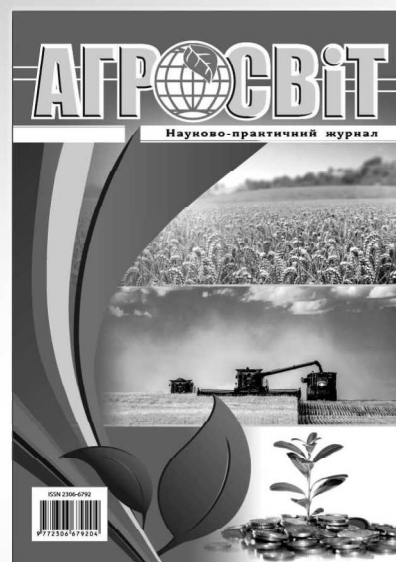
Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

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>

О. А. Корольчук,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри наук про здоров'я,
Ужгородський національний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3336-3310>

Н. М. Нестерець,

магістр з публічного управління та адміністрування

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4342-321X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.316

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УДОСКОНАЛЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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

O. Korolchuk,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Health Sciences, Uzhhorod National University

N. Nesterets,

Master's Degree in Public Administration and Management

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN IMPROVING ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR

У статті обґрунтовано роль громадських організацій в удосконаленні організаційного забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та визначено основні напрями підвищення ефективності їх участі у процесах реалізації політики на основі зарубіжного досвіду.

Доведено, що в Україні правове підґрунтя для діяльності громадських організацій сформоване низкою законів та нормативних актів, що забезпечують їхню легітимність, організаційну самостійність та участь у суспільно важливих процесах. Встановлено, що сучасна нормативно-правова база створює основу для розвитку громадянського суспільства в Україні, забезпечує формальні рамки діяльності громадських організацій та благодійних організацій, а також надає можливості для їхньої взаємодії з державними органами у сфері охорони здоров'я з метою підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державної політики.

Визначено, що протягом останніх десятиліть взаємодія державних органів влади та інститутів громадянського суспільства, в тому числі й у сфері охорони здоров'я, в Україні пройшла декілька основних етапів, що відображають трансформацію державної політики, інституційної структури та форм громадської участі. Зокрема, аналіз цих етапів показує поступовий перехід від стихійних ініціатив до системної взаємодії держави та громадськості.

Проаналізовано європейський досвід, котрий показує, що у межах програм EU4Health та Horizon Europe запроваджено моделі співуправління (co-governance) і багатостороннього управління (multi-stakeholder governance), які забезпечують залучення державних органів, громадських організацій, пацієнтів, професійних асоціацій і бізнесу до спільного планування та моніторингу політики охорони здоров'я.

The article substantiates the role of civil society organizations in improving the organizational support for the implementation of public policy in the healthcare sector and identifies the main directions for enhancing the effectiveness of their participation in policy implementation processes based on international experience.

The study demonstrates that in Ukraine the legal framework for the activities of civil society organizations is formed by a set of laws and regulatory acts that ensure their legitimacy, organizational autonomy, and participation in socially significant processes. It is determined that the current regulatory framework creates a foundation for the development of civil society in Ukraine, establishes formal conditions for the operation of civil society and charitable organizations, and provides opportunities for their interaction with public authorities in the healthcare sector with the aim of increasing transparency, accountability, and effectiveness of public policy.

It is also found that over recent decades the interaction between public authorities and civil society institutions, including in the healthcare sector, has undergone several key stages reflecting transformations in public policy, institutional structures, and forms of public participation. In particular, the analysis of these stages indicates a gradual transition from spontaneous initiatives to systematic cooperation between the state and the public. The first stage (1990–2005) was characterized by the emergence of the third sector and spontaneous initiatives without state coordination. The second stage (2006–2015) was marked by the establishment of advisory bodies under the Ministry of Health and the formalization of regulatory procedures for public participation. The third stage (after 2015) is associated with the digitalization of governance and the integration of European "good governance" standards, which expanded opportunities for public monitoring through the ProZorro and DoZorro systems. The fourth stage (since 2022) is characterized by the intensified activities of volunteer organizations and the development of new formats of interaction between civil society organizations and public authorities under conditions of martial law.

The European experience is analyzed, demonstrating that within the frameworks of the EU4Health and Horizon Europe programs, models of co-governance and multi-stakeholder governance have been implemented, ensuring the involvement of public authorities, civil society organizations, patients, professional associations, and businesses in the joint planning and monitoring of healthcare policy.

Ключові слова: державна політика, сфера охорони здоров'я, трансформація сфери охорони здоров'я, механізми реалізації публічної політики, організаційне забезпечення, громадські організації, неурядові організації, благодійні організації, громадянське суспільство.

Key words: public policy, healthcare sector, transformation of the healthcare sector, public policy implementation mechanisms, organizational support, civil society organizations, non-governmental organizations, charitable organizations, civil society.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному суспільному устрої, зокрема у період політичних трансформацій, економічної нестабільності, системних реформ, в т.ч. і у сфері охорони здоров'я, а також враховуючи сучасні виклики, все більшого значення набуває роль громадських організацій (ГО) як ефективного інструменту реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

Громадські організації належать до інститутів громадянського суспільства (ІГС) як добровільні об'єднання громадян або юридичних осіб, що мають на меті діяльність щодо захисту прав, інтересів чи задоволення потреб своїх членів або третіх осіб. Така динаміка відповідає тенденціям публічного управління, яке дедалі більше орієнтоване на партнерство, прозорість і підзвітність. Зокрема, Рада Європи у "Кодексі належної практики участі громадян у процесі прийняття рішень" визначає неурядові організації (НУО) як добровільні самоврядні органи або організації, створені для досягнення цілей своїх засновників чи членів, які не мають на меті отримання прибутку [1].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемним аспектам щодо реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, в тому числі дослідження ролі громадських організацій та їх взаємодії, присвячено праці таких науковців як О. Басва, М. Білинська, В. Дабіжа, К. Захаренко, О. Кіян, В. Князевич, О. Корнієвський, Я. Радиш, І. Рейтерович, І. Рожкова, І. Свистун, Т. Семигіна, І. Солоненко, С. Телешун, Т. Федоренко, О. Шекера та ін.

МЕТА СТАТТІ

Обґрунтування ролі громадських організацій в удосконаленні організаційного забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я та визначення основних напрямів підвищення ефективності їх участі у процесах реалізації політики на основі зарубіжного досвіду.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В Україні правове підґрунтя для діяльності ГО сформоване низкою законів та нормативних актів, що забез-

печують їхню легітимність, організаційну самостійність та участь у суспільно важливих процесах. Перш за все, ключовим нормативним документом є Закон України "Про громадські об'єднання" (зі змінами) [2], який визначає порядок створення, реєстрації та діяльності ГО, регламентує їхні права та обов'язки, а також механізми взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування. Закон встановлює, що громадські об'єднання можуть здійснювати свої цілі як за рахунок членських внесків, так і за рахунок грантів та донорської допомоги, що створює правове поле для незалежної діяльності та самостійного прийняття рішень у межах статутних завдань.

Регулювання благодійної діяльності в Україні визначено Законом України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" [3]. Він встановлює правові основи створення благодійних фондів та організацій, порядок їхньої реєстрації, ведення фінансової звітності та здійснення благодійних ініціатив. Закон створює прозорі умови для реалізації соціально важливих проєктів, що дозволяє громадським організаціям ефективно залучати ресурси для підтримки охорони здоров'я, соціального захисту та гуманітарної допомоги.

Сучасні аналітичні джерела підкреслюють, що правова база забезпечує не лише формальне існування ГО, але й механізми для їхньої активної участі у державних процесах. Наприклад, законодавство, що врегульовує питання благодійності в Україні, створює умови для прозорого залучення ГО у реалізацію соціальних і гуманітарних програм, а також для партнерства з міжнародними донорами та інституціями [4].

Крім того, практичні рекомендації щодо створення та реєстрації нових НУО в Україні демонструють простоту та доступність процедур, що сприяє розширенню третього сектору та посиленню громадянської участі у сфері охорони здоров'я. Згідно з посібником, найчастіші запитання щодо створення нової ГО в Україні, громадські організації можуть обирати різні форми юридичного оформлення, що дозволяє максимально адаптувати їх діяльність до специфіки соціальних потреб і завдань [5].

Участь ГО у процесах державного управління — це не лише надання послуг або здійснення волонтерської допомоги, але й системне включення громадськості в процес формування, реалізації та оцінювання політики охорони здоров'я. Зокрема, Кодекс Ради Європи вказує на ключові принципи: прозорість, підзвітність, відкритість, рівноправність сторін, можливість громадянського обговорення [6].

У міжнародній практиці підкреслюється, що створення середовища, де громадські організації мають реальні можливості впливати на прийняття рішень, є важливим чинником демократизації та підвищення якості публічного управління [7].

В українському правовому полі ГО мають можливість діяти на підставі відповідних законодавчих актів, що регулюють їх створення, реєстрацію, звітування та взаємодію з органами влади. Зокрема значущою є норма щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 р. "Про забезпечення участі громадськості у фор-

муванні та реалізації державної політики" (зі змінами) передбачено створення громадських рад при центральних та місцевих органах влади, включно з органами охорони здоров'я, що слугує формою інституційованої взаємодії "влада — громада" [8].

Слід зазначити, що протягом останніх десятиліть взаємодія державних органів влади та ІГС, в тому числі й у сфері охорони здоров'я, в Україні пройшла декілька основних етапів, що відображають трансформацію державної політики, інституційної структури та форм громадської участі. Зокрема, аналіз цих етапів показує поступовий перехід від стихійних ініціатив до системної взаємодії держави та громадськості.

Так, I етап (1990—2005 рр.) — формування "третього сектору", стихійні ініціативи, характеризується тим, що у перші роки незалежності відбувалося активне становлення недержавних неприбуткових організацій у різних сферах, зокрема в охороні здоров'я. Діяльність таких організацій переважно була автономною, без чіткої державної координації та нормативного забезпечення. За даними досліджень, формальна участь громадських організацій у процесах державного управління почала помітно зростати лише з 2011 року [9; 10].

II етап (2006—2015 рр.) — інституціоналізація громадської участі, поява дорадчих структур при МОЗ. У цей період держава почала формувати органи та механізми, що формалізують участь ІГС. Одним із прикладів стало створення Громадської ради при Міністерстві охорони здоров'я України у 2009 році, що забезпечило платформу для консультацій та обговорення проєктів нормативно-правових актів [11].

Як зазначалось вище, важливим нормативним кроком стало ухвалення Постанови КМУ № 996 від 03.11.2010 "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" [8], яка заклала процедурні основи для консультацій з громадськістю. У цей час громадські організації почали системно включатися до дорадчих комісій і процесів підготовки політик, закріплюючи статус партнерів держави.

III етап (після 2015 р.) — цифровізація, інтеграція європейських практик "good governance", розширення участі НУО у політиці МОЗ.

З активним впровадженням електронного урядування та євроінтеграційного курсу України значно зросла роль цифрових платформ і відкритих даних для залучення громадськості. Громадські організації стали брати участь у моніторингу закупівель через систему ProZorro, у розробці політик охорони здоров'я та на онлайн-платформах взаємодії з владою. Важливим нормативним підґрунтям цього етапу стало затвердження Положення про Громадську раду при МОЗ України [12].

IV етап (з 2022 р.) — волонтерська та гуманітарна мобілізація в умовах воєнного стану, поява нових форматів партнерства. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році стало каталізатором створення нових моделей громадсько державної взаємодії. Згідно з дослідженням "Civil Society in Ukraine's Restoration", частка громадян, залучених до волонтерської чи громадської активності, зросла до 60—80 % населення [10]. Це проявилось у мобілізації НУО для підтримки медичних закладів, евакуації поранених, забезпечення первинної медико-санітарної допомоги та реабілітації.

Наприклад, Alliance for Public Health (APH) забезпечує мобільні медичні пункти для населення у прифронтових та важкодоступних районах [13].

Таким чином, аналіз зазначених етапів показує поступовий перехід від автономної діяльності ГО до системної співпраці з державними органами влади та вплив на управлінські процеси системи охорони здоров'я, що супроводжується трансформацією нормативно-правової бази, розвитком процедур залучення, впровадженням цифрових інструментів та розширенням ролі громадських організацій як партнерів держави.

Сучасний етап розвитку ГО у взаємодії з органами державної влади у сфері охорони здоров'я характеризується також впровадженням мережових форм співпраці та посилення громадського контролю. З одного боку, НУО об'єднуються у коаліції для підвищення впливу на політику охорони здоров'я, а з іншого — активно використовують інструменти моніторингу та аудиту для забезпечення прозорості й підзвітності державних програм.

Об'єднання НУО у коаліції дозволяє більш ефективно просувати спільні ініціативи, обмінюватися експертним досвідом та впливати на політичні рішення. Прикладами таких коаліцій є:

1. "Пацієнти України" — спрямована на захист прав пацієнтів, моніторинг доступності медичних послуг, участь у розробці стандартів лікування та профілактики [14].

2. "100% життя" — націлена на протидію епідемії ВІЛ/СНІДу, включно з адвокацією політик щодо профілактики та лікування, залученням пацієнтських організацій у формування державних програм [15].

3. ГО "Національний рух "Рух за трансплантацію" — сприяє розвитку трансплантології в Україні, моніторингу процесу донорства та забезпеченню прозорості у виділенні органів [16].

4. Всеукраїнська Рада захисту прав і безпеки пацієнтів репрезентує інтереси пацієнтів і взаємодіє з органами влади з питань вдосконалення системи охорони здоров'я [17].

Крім коаліцій, зростає роль громадських моніторингових платформ, таких як DoZorro, ProZorro.Health та подібні цифрові інструменти, які дозволяють відслідковувати закупівлі ліків, тендери на медичні послуги та ефективність використання бюджетних коштів. Ці платформи значно підвищують прозорість процесів та забезпечують відкритий доступ до інформації для громадськості [18].

Таким чином, сучасна нормативно-правова база створює підґрунтя для розвитку громадянського суспільства в Україні, забезпечує формальні рамки діяльності ГО та благодійних організацій, а також надає можливості для їхньої взаємодії з державними органами у сфері охорони здоров'я з метою підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державної політики.

При цьому, у країнах ЄС широко застосовуються моделі співуправління, зокрема через створення радчих / консультативних утворень, таких як Health Councils чи Patient Advisory Boards. Ці органи забезпечують залучення представників пацієнтів, громадських організацій, фахівців охорони здоров'я до процесів планування, моніторингу та оцінки медичних послуг. У межах програми EU4Health створено спеціальні структури для активації участі громадянського суспільства в політиках охорони здоров'я [19]. Наприклад, Альянс громадянського суспільства (Civil Society Alliance) в

рамках EU4Health сприяє залученню НУО до розробки, реалізації та моніторингу програм охорони здоров'я [20].

Крім того, участь громадськості у вирішенні стратегічних питань охорони здоров'я підкреслюється у факт шиті Європейського парламенту щодо охорони здоров'я [21].

У країнах ЄС запроваджено механізми, за якими громадські організації, пацієнтські групи та місцеві громади долучаються до планування, впровадження та оцінки медичних послуг. Наприклад, у Польщі створено ради пацієнтів при лікарнях, які беруть участь у формуванні внутрішньолікарняних стандартів. У Чехії та Естонії впроваджено консультативні платформи, що дозволяють громадськості подавати пропозиції щодо регіональної мережі закладів, профілактики та реабілітації. Ці моделі дають змогу підвищити адаптованість служб до потреб населення, а також забезпечити більшу прозорість і підзвітність [22].

Програми ЄС, як от EU4Health та Horizon Europe, створюють фінансові можливості для громадських організацій, ініціатив у сфері охорони здоров'я, дослідницьких проєктів та впровадження інновацій. Наприклад, регламент програми EU4Health передбачає надання грантів для "відповідних організацій, організацій охорони здоров'я та неурядових організацій" у ЄС та асоційованих країнах [23]. Україна асоціювалася з програмою EU4Health, що відкриває доступ українським НУО до грантових можливостей [24].

Один із перспективних підходів є впровадження моделі "multi stakeholder governance", коли до процесів управління охороною здоров'я залучаються держава, місцеве самоврядування, громадські організації, бізнес структури, пацієнти. Така модель дозволяє враховувати різні точки зору, підвищує прозорість прийняття рішень, забезпечує більшу відповідальність та орієнтованість системи на потреби громадян. У документах ЄС наголошується на необхідності залучення громадянського суспільства як рівноправного партнера [25].

Таким чином, успішні практики в країнах ЄС показують залучення ГО та їх співпрацю з органами державної влади, зокрема у сфері охорони здоров'я. Адаптація зарубіжного досвіду в Україні може суттєво підвищити ефективність реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, зміцнити організаційні механізми участі ІГС та створити якісну й доступну систему медичного обслуговування для населення.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що динаміка розвитку громадянського сектору в Україні демонструє чотири послідовні етапи інституціоналізації. Перший етап (1990—2005 рр.) характеризувався становленням третього сектору та стихійними ініціативами без державного координування. Другий (2006—2015 рр.) ознаменувався появою радчих структур при Міністерстві охорони здоров'я та закріпленням нормативних процедур участі громадськості. Третій (після 2015 р.) пов'язаний із цифровізацією управління та інтеграцією європейських стандартів "good governance", що розширило можливості для громадського моніторингу через системи ProZorro і DoZorro. Четвертий етап (з 2022 р.) характеризується активною діяльністю волонтерських організацій та ство-

рення нових форматів взаємодії ГО з органами державної влади в умовах воєнного стану.

Аналіз європейського досвіду демонструє, що у межах програм EU4Health та Horizon Europe запроваджено моделі співуправління (co-governance) і багатостороннього управління (multi-stakeholder governance), які забезпечують залучення державних органів, ГО, пацієнтів, професійних асоціацій і бізнесу до спільного планування та моніторингу політики охорони здоров'я. Асоціація України з програмою EU4Health формує нові фінансові та інституційні можливості для адаптації таких моделей, зокрема формування дорадчих органів при центральних і регіональних органах державної влади у сфері охорони здоров'я та здійснення їх діяльності.

Література[^]

1. Code of Good Practice for Civil Participation in the decision-making process. Revised. 2019. URL: <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/168098b0e2> (Accessed: 25.01.2026).
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (Дата звернення: 29.01.2026).
3. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (Дата звернення: 29.01.2026).
4. The laws that regulate charity in Ukraine. 2024. URL: <https://philanthropyinukraine.org/en/knowledge-hub/publication/yaki-zakony-regulyuyut-blagodijnist-v-ukrayini> (Accessed: 29.01.2026).
5. FAQs on Setting up a New NGO in Ukraine. 2021. URL: <https://vkr.ua/en/publication/faqs-on-setting-up-a-new-ngo-in-ukraine> (Accessed: 25.01.2026).
6. 12 Principles of Good Democratic Governance. Council of Europe. Centre of Expertise for Multilevel Governance. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles> (Accessed: 25.01.2026).
7. Best practice in Community of Democracies' member states' engagement with, and protection of, civil society. Community of Democracies. 2018. URL: <https://community-democracies.org/app/uploads/2018/11/COD-BEST-Practise-DIGITAL1.pdf> (Accessed: 25.01.2026).
8. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Дата звернення: 29.01.2026).
9. Федоренко Т. Залучення громадськості до формування, реалізації та модернізації державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні: міжнародно-правовий аспект. Публічне урядування. 2017. № 4 (9). С. 206—214. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/607> (Дата звернення: 27.01.2026).
10. Olena Andriieva, Viacheslav Kurylo, Vitalii Nabok, and Josh Rudolph. Civil Society in Ukraine's. Restoration. A Guide to CSOs Mobilizing for a Marshall Plan. The Institute of Analytics and Advocacy. The Alliance for Securing Democracy. 2023. URL: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-09/Ukraine-NGO%-20mapping_digital_0.pdf (Accessed: 25.01.2026).
11. Громадська рада при МОЗ України: формування нового складу розпочато, діалог з владою поглиблюватиметься. Український медичний часопис. 2013. URL: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-64920-vlada-ta-suspilstvo-reportazh-z-peredostannogo-zasidannya-gromadskoi-radi-pri-moz-ukraini> (Дата звернення: 29.01.2026).
12. Про затвердження Положення про Громадську раду при Міністерстві охорони здоров'я України: Наказ МОЗ від 16 січня 2018 року № 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074282-18#Text> (Дата звернення: 26.01.2026).
13. Досвід Альянсу у застосуванні штучного інтелекту в сфері ВІЛ представлено на EACS. МБФ "Альянс Громадського Здоров'я". 2025. URL: <https://aph.org.ua/en/> (Дата звернення: 29.01.2026).
14. Благодійний фонд "Пацієнти України". Офіційний веб-сайт. URL: <https://patients.org.ua/> (Дата звернення: 29.01.2026).
15. 100% життя. Офіційний веб-сайт. URL: <https://network.org.ua/> (Дата звернення: 29.01.2026).
16. ГО "Національний рух "За трансплантацію". URL: <https://www.facebook.com/Transplantation.Ukraine/> (Дата звернення: 29.01.2026).
17. Всеукраїнська Рада захисту прав та безпеки пацієнтів. Health Media. URL: <https://health-media.com.ua/brands/vseukrainskaradazahistupravtabezpekipsientiv> (Дата звернення: 29.01.2026).
18. Dozorro_Спільнота. Центр громадського моніторингу та досліджень. 2018. URL: <https://dozorro.org/blog/centr-gromadskogo-monitoringu-ta-doslidzhen> (Дата звернення: 29.01.2026).
19. EU4Health Civil Society Alliance Joint Position Paper. URL: <https://eu4health.eu/content/uploads/2022/12/221215-meaningful-engagement-of-health-csos-joint-position-paper-final-version.pdf> (Accessed: 27.01.2026).
20. EU4Health Civil Society Alliance. The European Public Health Alliance. URL: <https://epha.org/campaigns/eu4health/> (Accessed: 25.01.2026).
21. Public health. Fact Sheets on the European Union. European Parliament. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/49/public-health> (Accessed: 25.01.2026).
22. Caitriona Mullan, Petra Wilson, Martin Guillermo-Ramirez. Cross-Border Patient Mobility in Selected EU Regions. Final Report. The Association of European Border Regions for European Commission, Directorate-General for Health and Food Safety. 2021. URL: https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-02/crossborder_patient-mobility_frep_en.pdf (Accessed: 27.01.2026).
23. EU4health programme (2021—2027). EUR-Lex. Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu4health-programme-2021-2027.html> (Accessed: 25.01.2026).
24. EU-Ukraine solidarity and cooperation on health. Public Health. European Commission. 2022. URL: https://health.ec.europa.eu/internationalcooperation/eu-ukraine-solidarity-and-cooperation-health_en (Accessed: 27.01.2026).

25. Between art and science: Policy-making for health in the EU. The European Public Health Alliance. European Union. URL: https://epha.org/wp-content/uploads/2024/10/brbh_report_2024-final1.pdf

References:

1. Council of Europe (2019), "Code of good practice for civil participation in the decision-making process. Revised", available at: <https://rm.coe.int/code-of-good-practice-civil-participation-revised-301019-en/16809-8b0e2> (Accessed: 25.01.2026).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Civil Associations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> Accessed: 29.01.2026).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Charitable Activities and Charitable Organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> Accessed: 29.01.2026).

4. Philanthropy in Ukraine (2024), "The laws that regulate charity in Ukraine", available at: <https://philanthropyinukraine.org/en/knowledge-hub/publication/yaki-zakony-regulyuyut-blagodijnist-v-ukrayini> (Accessed: 29.01.2026).

5. Vasil Kisil and Partners (2021), "FAQs on Setting up a New NGO in Ukraine", available at: <https://vkc.ua/en/publication/faqs-on-setting-up-a-new-ngo-in-ukraine> (Accessed: 25.01.2026).

6. Council of Europe. Centre of Expertise for Multilevel Governance(2008), "12 Principles of Good Democratic Governance", available at: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles> (Accessed: 25.01.2026).

7. Community of Democracies (2018), "Best practice in Community of Democracies' member states' engagement with, and protection of, civil society", available at: <https://community-democracies.org/app/uploads/2018/11/COD-BEST-Practise-DIGITAL1.pdf> (Accessed: 25.01.2026).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> Accessed: 29.01.2026).

9. Fedorenko T. (2017), "Attracting of the public to the formation, implementation and modernization of state policy in the sphere of health in Ukraine: the international legal aspect", Publichne uriaduvannia, vol. 4 (9), pp. 206-214, available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/607> Accessed: 27.01.2026).

10. Andrieieva, O. Kurylo, V. Nabok, V. and Rudolph, J. (2023), "Civil Society in Ukraine's. Restoration. A Guide to CSOs Mobilizing for a Marshall Plan", The Institute of Analytics and Advocacy. The Alliance for Securing Democracy, available at: https://www.gmfus.org/sites/default/files/2023-09/Ukraine-NGO%20mapping_digital_0.pdf (Accessed: 25.01.2026).

11. Ukrains'kyj medychnyj chasopys (2013), "Public Council under the Ministry of Health of Ukraine: the formation of a new composition has begun, the dialogue with the authorities will deepen", available at: <https://umj.com.ua/uk/publikatsia-64920-vlada-ta-suspilstvo-reportazh-z-peredostannogo-zasidannya-gromadskoi-radi-pri-moz-ukraini> Accessed: 29.01.2026).

reportazh-z-peredostannogo-zasidannya-gromadskoi-radi-pri-moz-ukraini Accessed: 29.01.2026).

12. Ministry of Healthcare of Ukraine (2018), Order "On approval of the Regulations on the Public Council under the Ministry of Health of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0074282-18#Text> Accessed: 26.01.2026).

13. Alliance for Public Health (2025), "Alliance's experience in applying artificial intelligence in the field of HIV presented at EACS", available at: <https://aph.org.ua/en/> Accessed: 29.01.2026).

14. Patients of Ukraine CF (2026), <https://patients.org.ua/> Accessed: 29.01.2026).

15. 100% Life (2026), available at: <https://network.org.ua/> Accessed: 29.01.2026).

16. National Movement "For Transplantation" (2026), <https://www.facebook.com/Transplantation.Ukraine/> Accessed: 29.01.2026).

17. Health Media (2026), "All-Ukrainian Council for the Protection of Patients' Rights and Safety", <https://health-media.com.ua/brands/vseukrainskaradaza-histupravtabezpekipatsientiv> Accessed: 29.01.2026).

18. Dozorro (2018), "Center for Public Monitoring and Research", available at: <https://dozorro.org/blog/centr-gromadskogo-monitoringu-ta-doslidzen> Accessed: 29.01.2026).

19. EU4Health (2022), "Civil Society Alliance Joint Position Paper", available at: <https://eu4health.eu/content/uploads/2022/12/221215-meaningful-engagement-of-health-csos-joint-position-paper-final-version.pdf> (Accessed: 27.01.2026).

20. EU4Health (2026), "Civil Society Alliance. The European Public Health Alliance", available at: <https://epha.org/campaigns/eu4health/> (Accessed: 25.01.2026).

21. European Parliament (2025), "Public health Fact Sheets on the European Union", available at: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/49/public-health> (Accessed: 25.01.2026).

22. Mullan, C. Wilson, P. and Guillermo-Ramirez, M. (2021), "Cross-Border Patient Mobility in Selected EU Regions. Final Report", The Association of European Border Regions for European Commission, Directorate-General for Health and Food Safety, available at: https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-02/crossborder_patient-mobility_frep_en.pdf (Accessed: 27.01.2026).

23. EUR-Lex. Access to European Union law (2021), "EU4health programme (2021-2027)", available at: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/eu4health-programme-2021-2027.html> (Accessed: 25.01.2026).

24. Public Health. European Commission (2022), "EU-Ukraine solidarity and cooperation on health", available at: https://health.ec.europa.eu/internationalcooperation/eu-ukraine-solidarity-and-cooperation-health_en (Accessed: 27.01.2026).

25. The European Public Health Alliance. European Union (2024), "Between art and science: Policy-making for health in the EU", available at: https://epha.org/wp-content/uploads/2024/10/brbh_report_2024-final1.pdf (Accessed: 27.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 29.01.26

Прорецензовано / Revised: 03.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

І. І. Кульчицький,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу,
Львівський інститут менеджменту
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6294-7863>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.322

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

I. Kulchytskyi,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management
and International Business, Lviv Institute of Management

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено теоретичні та методологічні засади управління проєктами в умовах євроінтеграції України. Обґрунтовано зростання ролі проєктного підходу як ключового інструменту реалізації соціально-економічних трансформацій, інституційних реформ і програм розвитку. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування понять "проєкт" і "управління проєктами". Систематизовано класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції за ключовими ознаками, що дозволяє обґрунтовано обирати управлінські інструменти залежно від масштабу, сфери реалізації та рівня стандартизації проєктів. Визначено основні напрями адаптації європейських підходів до управління проєктами в українській практиці, зокрема інституційне узгодження, розвиток проєктних компетентностей, орієнтацію на результат і сталість, використання гнучких методологій та посилення ролі стейкхолдерів. Зроблено висновок, що адаптація європейських стандартів управління проєктами є необхідною передумовою підвищення ефективності проєктної діяльності та поглиблення інтеграції України до європейського управлінського простору.

The article examines the features of project management in the context of European integration and their role in ensuring effective socio-economic transformations in Ukraine. The study substantiates that in the conditions of Ukraine's European integration course, the project approach is becoming a key management mechanism for the implementation of structural reforms, modernization of public administration, regional development initiatives and programs funded by the European Union and international donors. The article analyzes the evolution of scientific interpretations of the concepts of "project" and "project management", highlights their transformation from narrowly applicable planning tools into a comprehensive management paradigm focused on results, transparency, accountability and sustainable development. Special attention is paid to the analysis of international standards and project management methodologies widely used in European practice, in particular their relevance for managing development projects in conditions of institutional changes and high environmental uncertainty. The paper systematizes approaches to classifying project management by process structure, methodological orientation, scale and complexity, industry orientation, level of standardization, managerial decision-making, and result orientation. Such a classification allows for a more informed choice of management tools and methods depending on the type and objectives of projects implemented within the framework of European integration.

The article identifies key problems that Ukrainian organizations face when applying European approaches to project management. The research identifies priority areas for adapting European project management practices to the Ukrainian context, namely: institutional alignment with international standards, development of a competency-based approach to project management, strengthening result—and impact-oriented evaluation, application of flexible and hybrid management methodologies, and active participation of stakeholders throughout the project life cycle. The results of the study confirm that effective adaptation of European approaches to project management is a necessary condition for increasing the effectiveness of development projects, improving institutional capacity, ensuring the rational use of international assistance, and deepening Ukraine's integration into the European administrative and economic space.

Ключові слова: управління проєктами, євроінтеграція, класифікація управління проєктами, адаптація.
Key words: project management, European integration, project management classification, adaptation.

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

Євроінтеграційний курс України супроводжується масштабними трансформаціями у сфері державного управління, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та інституційного відновлення, що обумовлює зростання ролі проєктного підходу як ключового механізму реалізації стратегічних змін. Саме через проєкти відбувається впровадження реформ, освоєння коштів міжнародної технічної допомоги, реалізація програм Європейського Союзу та досягнення цілей сталого розвитку. Водночас ефективність цих процесів значною мірою залежить від спроможності українських організацій застосовувати сучасні підходи до управління проєктами, узгоджені з європейськими стандартами.

Незважаючи на наявність значного теоретичного доробку у сфері проєктного менеджменту та поширення міжнародних стандартів управління проєктами, в українській практиці зберігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарним впровадженням проєктного підходу, недостатньою адаптацією європейських методологій до національного інституційного середовища, обмеженим рівнем проєктних компетенцій та недостатньою орієнтацією на результат і сталість проєктів розвитку. Це призводить до зниження ефективності реалізації проєктів, ризиків нецільового використання ресурсів та ускладнює інтеграцію України до європейського простору.

У науковому вимірі проблема полягає у відсутності комплексного узагальнення підходів до управління проєктами розвитку в умовах євроінтеграції, з урахуванням життєвого циклу проєктів, класифікації управлінських підходів та особливостей адаптації міжнародних стандартів до українських реалій. У практичному аспекті це зумовлює потребу у формуванні системних рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами в діяльності органів влади, громадських організацій та інших стейкхолдерів, залучених до реалізації євроінтеграційних ініціатив.

Таким чином, дослідження проблем управління проєктами в умовах євроінтеграції безпосередньо пов'язане з важливими науковими та практичними завданнями забезпечення сталого розвитку, підвищення інституційної спроможності, ефективного використання міжнародної допомоги та інтеграції України до європейського економічного й управлінського простору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження управління проєктами зробила ціла плеяда вітчизняних і закордонних фахівців. Так, Задорожна Р. П. та Кепко В. М. [1] в своїх роботах аналізують взаємозв'язок управління проєктами та кваліметрії, обґрунтовуючи доцільність застосування проєктного підходу до процесів кількісної оцінки якості та визначаючи особливості організації і реалізації кваліметричних проєктів. Інші фахівці [2] досліджують теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації проєктів і міжнародних проєктів, а також особливості управління ними як чинника соціально-економічного розвитку та розширення міжнародної бізнесової діяльності. А Патики Н. І. та Балановська Т. І. [3] обґрунтовують теоретико-методичні засади управління проєктами з урахуванням європейських практик і національних особливостей, чинники впливу на ефективність і результативність проєктної діяльності, а також особливості підготовки та реалізації проєктних пропозицій у контексті державної підтримки й розвитку підприємництва. Такі науковці, як Лисак В. Ю., Андрейцева І. А. [4] досліджують еволюцію та зміст категорій "проєкт", "проєктна діяльність" і "управління проєктами", а також обґрунтовують необхідність виділення проєктного менеджменту як самостійної галузі управління в умовах динамічного конкурентного середовища. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації європейських підходів до управління проєктами з урахуванням національних особливостей та євроінтеграційного контексту, що зумовлює потребу у подальшому науковому осмисленні й узагальненні зазначеної проблематики.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних засад управління проєктами розвитку в умовах євроінтеграції, узагальнення європейських підходів до проєктного менеджменту та визначення напрямів їх адаптації до української практики з метою підвищення ефективності реалізації проєктів розвитку та забезпечення сталого соціально-економічного зростання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі проєктного підходу як універсального інструменту реалізації змін. В умовах євроінтеграції проєкти стають ключовою формою впровадження реформ, модернізації інституцій, розвитку територій та інтеграції національної економіки до європейського простору [5–7]. Саме тому дослідження сутності поняття "проєкт" і його трансформації в систему управління проєктами набуває особливої актуальності.

Термін "проєкт" має латинське походження (projectus — "кинутий вперед"), що відображає його спрямованість на досягнення майбутнього результату. У науковій літературі проєкт традиційно розглядається як заздалегідь спланований комплекс дій, що має чітко визначену мету, часові межі, ресурсні обмеження та очікувані результати. У класичному трактуванні проєкт ототожнюється з кресленням, детальним описом робіт і кошторисом, які передують укладанню договорів та практичній реалізації задуму [8].

Сучасні наукові підходи значно розширюють це трактування, акцентуючи увагу на динамічному характері проєкту. Так, дослідники розглядають проєкт як особливу форму впровадження змін, що реалізується в умовах обмежень щодо часу, вартості та параметрів очікуваних результатів. Проєкт у цьому контексті постає як сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту або послуги в умовах обмежених ресурсів [8–10]. Саме унікальність результату та тимчасовий характер діяльності є ключовими ознаками проєкту.

Міжнародні стандарти з управління проєктами підтверджують універсальність такого підходу. Зокрема, у британському стандарті BS 6079-1:2000 проєкт визначається як неповторне поєднання скоординованих дій із чіткою визначенням початком і завершенням, спрямованих на досягнення мети в обумовлені строки з використанням визначених ресурсів [11]. Аналогічної позиції дотримується Австралійський інститут управління проєктами, який трактує проєкт як специфічне поєднання виробничих і управлінських операцій із фіксованими термінами виконання для досягнення цілей діяльності [12]. Американський інститут управління проєктами (PMI) розглядає проєкт як тимчасове об'єднання ресурсів, створене для розробки унікального продукту або надання ексклюзивної послуги [13].

Важливою умовою успішної реалізації проєктів є злагоджена взаємодія всіх учасників проєктної діяльності — ініціаторів, замовників, інвесторів, керівників і команди проєкту, консультантів, органів влади та інших зацікавлених сторін. Проєктна діяльність передбачає проходження послідовних етапів: від ідентифікації про-

блеми й збору даних до реалізації, моніторингу та оцінки результатів [9].

З огляду на складність проєктів та багатокомпонентність їх реалізації, логічним є перехід до поняття управління проєктами. Управління проєктами формується як окрема галузь знань, що поєднує наукові підходи й практичні інструменти координації матеріальних, фінансових і трудових ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту [13–15]. Його метою є досягнення запланованих результатів з урахуванням обмежень щодо часу, бюджету та якості.

Історично розвиток проєктного менеджменту пов'язаний із класичними теоріями управління. Зокрема, Анрі Файоль сформулював базові функції управління, які заклали основу планування та контролю проєктної діяльності. Значний внесок у розвиток проєктного підходу зробили також Ф. Тейлор і Г. Гант, чії ідеї щодо декомпозиції праці та розподілу ресурсів стали підґрунтям сучасних інструментів управління проєктами [14–15].

Сучасні вітчизняні науковці трактують управління проєктами як діяльність, спрямовану на ефективну координацію учасників і ресурсів із застосуванням спеціалізованих методів та інструментів для досягнення мети проєкту. Управління проєктами розглядається як процес застосування знань, навичок, методів і технологій до проєктної діяльності з метою задоволення вимог і очікувань усіх зацікавлених сторін [1–5; 9–10].

В умовах євроінтеграції управління проєктами набуває стратегічного значення, оскільки саме проєктний підхід лежить в основі реалізації програм Європейського Союзу, впровадження реформ та підвищення інституційної спроможності організацій. Таким чином, розуміння сутності проєкту та ефективне управління ним є необхідною передумовою сталого розвитку та інтеграції України до європейського простору.

В умовах євроінтеграції зростає значення системного підходу до управління проєктами, який базується на поєднанні національних практик із міжнародними стандартами та методологіями. Різноманітність проєктів за масштабом, сферою реалізації, рівнем складності та ступенем стандартизації зумовлює необхідність їх класифікації з метою обґрунтованого вибору відповідних управлінських інструментів і методів. Класифікація управління проєктами дозволяє структурувати процеси управління, підвищити прозорість реалізації проєктів та забезпечити відповідність європейським вимогам ефективності, результативності та підзвітності. У таблиці подано узагальнену класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції, сформовану на основі міжнародних стандартів і наукових підходів, що широко застосовуються у світовій та європейській практиці.

Запропонована класифікація управління проєктами відображає багатовимірний характер проєктної діяльності в умовах євроінтеграції та ґрунтується на міжнародних стандартах і визнаних наукових підходах. Її використання дозволяє обґрунтовано обирати методи й інструменти управління залежно від типу, масштабу та сфери реалізації проєкту, що є необхідною умовою ефективної інтеграції національних проєктів у європейський простір.

Таблиця 1. Класифікація управління проектами в умовах євроінтеграції

№	Класифікаційна ознака	Види управління проектами	Характеристика	Джерело
1	За структурою процесів управління	Ініціація; Планування; Виконання; Моніторинг і контроль; Завершення	Відображає логіку управління проектом протягом усього життєвого циклу, застосовується в міжнародних та євроінтеграційних проєктах	Project Management Institute. <i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)</i> – https://www.pmi.org/standards/pmbok [13]
2	За методологічним підходом	Традиційне (Waterfall); Гнучке (Agile); Гібридне (Hybrid)	Визначає спосіб організації робіт і прийняття рішень залежно від типу проєкту та рівня невизначеності	PMI. <i>PMBOK Guide</i> ; Atlassian. <i>Agile Project Management</i> – https://www.atlassian.com/agile [13]
3	За масштабом і складністю проєкту	Малі; Середні; Великі; Міжнародні	Чим більший масштаб проєкту, тим вищі вимоги до стандартизації, координації та управління ризиками	PMI. <i>Project, Program, Portfolio Management</i> – https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management [13]
4	За сферою реалізації	Інфраструктурні; Інноваційні; Соціальні; Освітні; ІТ-проєкти	Галузева специфіка визначає вибір методів, інструментів і рівень гнучкості управління	BSI. <i>BS 6079-1:2000 Project Management</i> – https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882 [11]
5	За рівнем стандартизації	Національно орієнтоване; Міжнародно стандартизоване	Управління проєктами відповідно до міжнародних стандартів забезпечує сумісність з європейськими практиками	ISO 21500:2012. <i>Guidance on Project Management</i> – https://www.iso.org/standard/50003.html [16]
6	За характером управлінських рішень	Стратегічне; Операційне	Стратегічне управління орієнтоване на довгострокові цілі, операційне – на поточну реалізацію проєкту	Багашова Н.В. <i>Міжнародні практики і методики управління проєктами</i> – http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185 [7]
7	За орієнтацією на результат	Продуктово-орієнтоване; Процесно-орієнтоване	У євроінтеграційних проєктах важливе поєднання досягнення результату та дотримання процедур	Галушка В. <i>Теоретико-методичні засади управління проєктами</i> – https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72 [17]

Євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність не лише формального запозичення європейських стандартів управління проєктами, а й їх глибокої адаптації до інституційних, економічних та соціальних умов України. Європейський підхід до проєктного менеджменту ґрунтується на принципах результативності, прозорості, підзвітності та сталого розвитку, що потребує трансформації управлінських практик на національному й локальному рівнях.

Першим напрямом адаптації є інституційне узгодження системи управління проєктами з європейськими стандартами. Йдеться про впровадження у практику органів державної влади, місцевого самоврядування та організацій підходів, закріплених у міжнародних стан-

дартах PMBOK та ISO 21500, які визначають логіку управління проєктами, структуру процесів і вимоги до управління ресурсами та ризиками [13; 16]. Адаптація цих стандартів передбачає їх поєднання з національним законодавством і управлінськими процедурами без механічного копіювання.

Другим важливим напрямом є розвиток компетентнісного підходу до управління проєктами. Європейська практика акцентує увагу не лише на формальних процедурах, а й на професійній підготовці менеджерів проєктів, розвитку лідерських, комунікаційних та аналітичних навичок. Для української практики це означає необхідність системного навчання кадрів, впровадження сертифікаційних програм та формування проєктних

команд, здатних працювати в умовах багатосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами [7].

Третій напрям адаптації пов'язаний із орієнтацією управління проєктами на результат і сталість. Європейські проєкти розвитку оцінюються не лише за фактом виконання запланованих заходів, а й за їх довгостроковим соціально-економічним ефектом. У цьому контексті українська практика потребує посилення інструментів моніторингу, оцінки ефективності та впливу проєктів, зокрема з урахуванням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності [17].

Четвертим напрямом є адаптація методологій управління проєктами до рівня невизначеності та кризових умов, у яких функціонує українська економіка. Європейська практика активно використовує гнучкі та гібридні підходи до управління проєктами, що дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для України це особливо актуально в умовах воєнних ризиків, нестабільного фінансування та змін пріоритетів розвитку, що потребує поєднання класичних і гнучких інструментів управління [13].

П'ятим напрямом адаптації є посилення ролі стейкхолдерів у проєктному управлінні. Європейські підходи передбачають активне залучення зацікавлених сторін на всіх етапах життєвого циклу проєкту — від ініціалізації до оцінки результатів. В українській практиці це означає необхідність розвитку механізмів партнерства між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом і міжнародними донорами, що сприятиме підвищенню легітимності та ефективності проєктів розвитку [18].

Таким чином, адаптація європейських підходів до управління проєктами в українській практиці є багатовимірним процесом, що охоплює інституційні, методологічні та кадрові аспекти. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності проєктів розвитку, посиленню інституційної спроможності та поглибленню інтеграції України до європейського простору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах євроінтеграції управління проєктами набуває системного та стратегічного значення як універсальний інструмент реалізації соціально-економічних трансформацій, інституційних реформ і модернізації управлінських практик. Проєктний підхід стає ключовим механізмом впровадження змін у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадського сектору, забезпечуючи узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності понять "проєкт" та "управління проєктами" дозволило обґрунтувати їх еволюцію від інструментів локального планування до комплексної управлінської концепції, що поєднує класичні функції менеджменту з сучасними методологіями, орієнтованими на результат, прозорість і підзвітність. Доведено, що ключовими ознаками проєктів у євроінтеграційному контексті є їх унікальність, обмеженість у часі та ресурсах, багатосто-

роння взаємодія стейкхолдерів і підвищені вимоги до якості управління.

На основі аналізу міжнародних стандартів і наукових підходів систематизовано класифікацію управління проєктами в умовах євроінтеграції, що дозволяє структурувати управлінські процеси залежно від масштабу, сфери реалізації, методологічного підходу та рівня стандартизації. Обґрунтовано, що застосування міжнародно визнаних стандартів управління проєктами має здійснюватися з урахуванням національних інституційних і соціально-економічних особливостей, що зумовлює необхідність їх адаптації, а не формального копіювання.

Визначено ключові напрями адаптації європейських підходів до управління проєктами в українській практиці, зокрема інституційне узгодження управлінських процесів, розвиток компетентнісного підходу, посилення орієнтації на результат і сталість, використання гнучких та гібридних методологій управління, а також активне залучення стейкхолдерів на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності проєктної діяльності та прискоренню інтеграції України до європейського управлінського простору.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності управління проєктами в умовах євроінтеграції.

Література:

1. Задорожна Р. П., Кепко В. М. Методологія управління проєктами як основа кваліметричного аналізу. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (дата звернення: 02.02.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.93
2. Полянська А. С. Теоретичні основи дослідження поняття "проєкт" ("міжнародний проєкт") та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 17—25. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25).
3. Патика Н. І., Балановська Т. І. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління проєктами. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 518—525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>
4. Лисак В. Ю., Андрейцева І. А. Еволюція розвитку проєктного менеджменту як одна з технологій управління персоналом. Економічний простір. 2024. № 195. С. 117—121. <https://doi.org/10.30838/EP.195.117-121>
5. Бурєннікова Н. В., Лошак М. В. Проєктний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження. ВНТУ, 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. European Commission. Project management in EU-funded programmes. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 02.02.2026).
7. ISO 21500:2012. Guidance on project management. URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html> (дата звернення: 02.02.2026).

8. OECD. Project-based governance and public sector reform. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 02.02.2026).

9. Маруніч В. С. Системність факторів уніфікації проєктів. Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики. Київ. 2011. С. 131—133.

10. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430—433. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

11. BSI British Standard Institute, "BS 6079-1:2000 — Project management — Part 1: Guide to project management (BS6079)" GCTU Repository, accessed November 21. 2024. URL: <https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882> (дата звернення: 02.02.2026)

12. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. Guidelines 1996. 162 p.

13. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 2021. Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (accessed 02 February 2026).

14. Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.

15. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

16. Багашова Н.В. Міжнародні практики і методики управління проєктами у вітчизняному менеджменті. Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185> (дата звернення: 02.02.2026).

17. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво господарство і право. 2020. № 7. С. 430—433. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>

18. Лучко Г.Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 501—506.

References:

1. Zadorozhna, R.P. and Kepko, V.M. (2021), "Methodology of project management as a basis for qualimetric analysis", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9160> (Accessed 02 February 2026), DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.93.

2. Polianska, A.S. (2024), "Theoretical foundations of studying the concept of 'project' ('international project') and the impact of project management on the development of business activities of enterprises", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, no. 107, pp. 17—25, [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25).

3. Patyka, N.I. and Balanovska, T.I. (2025), "Theoretical and methodological principles and practical aspects of project management", *Biznes Inform*, vol. 2, pp. 518—525, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>.

4. Lysak, V.Yu. and Andreitseva, I.A. (2024), "Evolution of project management development as one of

the personnel management technologies", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 195, pp. 117—121, <https://doi.org/10.30838/EP.195.117-121>.

5. Buriennikova, N.V. and Loshak, M.V. (2020), *Proiektnyi menedzhment: sutnist proiektiv, yikh klasyfikatsiia ta etapy vprovadzheniia* [Project management: essence of projects, their classification and stages of implementation], Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29074/9376.pdf> (Accessed 02 February 2026).

6. European Commission (2026), "Project management in EU-funded programmes", Available at: <https://commission.europa.eu> (Accessed 02 February 2026).

7. ISO (2012), "21500:2012. Guidance on project management", Available at: <https://www.iso.org/standard/50003.html> (Accessed 02 February 2026).

8. OECD (2026), "Project-based governance and public sector reform", Available at: <https://www.oecd.org> (Accessed 02 February 2026).

9. Marunych, V.S. (2011), "Systemic nature of project unification factors", *Rynok posluh kompleksnykh transportnykh system ta prykladni problemy lohistyky* [Market for integrated transport systems services and applied logistics problems], Kyiv, Ukraine, pp. 131—133.

10. Halushka, V. (2020), "Theoretical and methodological foundations of project management", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 7, pp. 430—433, <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.

11. BSI British Standard Institute (2024), "BS 6079-1:2000 — Project management — Part 1: Guide to project management (BS6079)", GCTU Repository, Available at: <https://repository.gctu.edu.gh/items/show/882> (Accessed 02 February 2026).

12. Australian Institute for Project management (1996), National Competence Standard for Project management. Guidelines. 162 p.

13. Project Management Institute (PMI) (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, Available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (Accessed 02 February 2026).

14. Fayol, H. (1949), General and Industrial Management, Pitman, London, UK.

15. Turner, J. R. (2014), The Handbook of Project-Based Management, 4th ed., McGraw-Hill, New York, USA.

16. Bahashova, N.V. (2015), "International practices and methodologies of project management in domestic management", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4185> (Accessed 02 February 2026).

17. Halushka, V. (2020), "Theoretical and methodological foundations of project management", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 7, pp. 430—433, <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.

18. Luchko, H.Y. (2017), "Current state and problems of project management development in Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 9, pp. 501—506.

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Процеженовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Н. Я. Михаліцька,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

М. Р. Яцик,

*к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.328

ІНСТИТУЦІЙНО-АНТИКРИЗОВИЙ МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

N. Mykhalitska,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

M. Yatsyk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management

and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

INSTITUTIONAL AND ANTI-CRISIS MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND BUSINESS ENTITIES
UNDER WARTIME CONDITIONS

У статті досліджено проблеми забезпечення економічної безпеки держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни, що супроводжується зростанням рівня економічної невизначеності, системних кризових явищ і посиленням безпекових загроз. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління економічною безпекою в умовах воєнних викликів виявляються недостатньо ефективними та потребують інтеграції антикризового менеджменту в систему стратегічного державного управління.

Запропоновано інституційно-антикризовий механізм, що поєднує стратегічний, інституційний та операційний рівні управління і передбачає координацію дій органів державної влади, безпекових інституцій та бізнесу. Доведено, що реалізація такого механізму дозволяє перейти від реактивного реагування на кризові явища до системного управління економічними ризиками, підвищити стійкість економіки та адаптивність суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

The article addresses the problem of ensuring the economic security of the state and business entities under the conditions of a full-scale war, which is characterized by a high level of uncertainty, deep structural imbalances, and the intensification of economic and security threats. It is substantiated that wartime conditions transform traditional economic risks into complex systemic challenges that simultaneously affect the macroeconomic stability of the state, the functioning of public institutions, and the resilience of business entities. In this context, conventional approaches to economic security management, designed for relatively stable environments, become insufficient and require conceptual and institutional transformation.

The purpose of the article is to substantiate an institutional and anti-crisis mechanism of strategic management of the economic security of the state and business entities under wartime conditions. The methodological basis of the research includes methods of scientific generalization, systemic and institutional analysis, structural and logical modeling, and comparative analysis, which allowed for a comprehensive assessment of the interaction between economic, institutional, and security factors in the process of anti-crisis management.

The article proposes an institutional and anti-crisis mechanism that integrates strategic, institutional, and operational levels of management and ensures coordinated actions of public authorities, security institutions, and business entities. It is proven that the implementation of such a mechanism makes it possible to shift from reactive responses to crisis phenomena toward systematic economic risk management, to enhance the resilience of the national economy, and to increase the adaptive capacity of enterprises under wartime and post-war transformations. Special attention is paid to the role of security institutions in coordinating economic and managerial decisions and in preventing financial and economic threats.

The practical significance of the research results lies in the possibility of their application in the activities of public authorities, the bodies of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the Bureau of Economic Security, and other entities of the security and defense sector in the development and implementation of strategic and anti-crisis measures aimed at strengthening economic security.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, стратегічне управління, економічна безпека, інституційно-антикризовий механізм, воєнні виклики, економічні ризики, суб'єкти підприємницької діяльності.

Key words: crisis management, strategic management, economic security, institutional and crisis-oriented mechanism, wartime challenge, economic risks, business entities.

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

Повномасштабна війна стала системним викликом для економічної безпеки України, трансформувавши традиційні економічні ризики у багатовимірні кризові процеси, що поєднують воєнні, фінансово-економічні, соціальні та інституційні загрози. В умовах тривалої воєнної нестабільності економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності формується під впливом не окремих негативних факторів, а їх сукупної та накопичувальної дії, що істотно ускладнює процеси державного регулювання та управління економічними ризиками [1].

Традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки, орієнтовані на відносно стабільні умови соціально-економічного розвитку, в умовах війни виявляються недостатньо ефективними. Вони не враховують високий рівень невизначеності, швидку зміну загроз, зростання ролі безпекових інституцій, а також потребу в оперативній координації управлінських рішень між державними органами та суб'єктами господарювання [2]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інтеграція антикризового менеджменту в систему забезпечення економічної безпеки як на державному, так і на підприємницькому рівнях.

У сучасних умовах антикризовий менеджмент перестає виконувати виключно допоміжну функцію економічної політики та трансформується в один із ключових

інструментів забезпечення стійкості національної економіки. Його застосування дозволяє перейти від фрагментарного реагування на кризові явища до системного управління економічними ризиками, що є критично важливим для збереження економічного потенціалу держави, підтримки життєздатності бізнесу та забезпечення функціонування критично важливих секторів економіки в умовах війни.

Таким чином, виникає об'єктивна потреба у формуванні інституційно-антикризового механізму забезпечення економічної безпеки, який поєднуватиме економічні та безпекові інструменти впливу, забезпечуватиме координацію дій органів державної влади, безпекових інституцій та суб'єктів підприємницької діяльності та відповідатиме сучасним воєнним викликам. Розв'язання зазначеної проблеми має важливе значення не лише для теорії економічної безпеки, а й для практики державного управління та антикризового регулювання в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічної безпеки держави посідає важливе місце у вітчизняних наукових дослідженнях, особливо в контексті зростання системних ризиків та трансформації функцій держави в умовах воєнних викликів. У сучасних працях економічна безпека розглядається не лише як економічна категорія, а як ключовий елемент національної безпеки, що потребує комплексного та стратегічного управління.

Теоретичні засади економічної безпеки держави ґрунтовно представлені у праці О. М. Правдивця, який обґрунтовує економічну безпеку як одну з найвищих функцій держави та підкреслює її системний характер [3]. Подібний підхід розвивається у навчально-методичних працях за редакцією З. Б. Живко, де економічна безпека розглядається як багаторівнева система, що формується під впливом економічних, інституційних і управлінських чинників [4]. Зазначені дослідження формують теоретичну основу для подальшого аналізу управлінських механізмів у сфері безпеки.

Інституційно-правові аспекти забезпечення економічної та фінансової безпеки держави висвітлюються у працях українських авторів. Зокрема, у дослідженнях Н. Михаліцької, М. Яцик та співавторів акцентується увага на ролі інституційних і правових чинників у виникненні кризових явищ в економіці та необхідності узгодження державної політики у сфері безпеки [6]. Водночас ці праці переважно зосереджуються на нормативно-правовому забезпеченні та фінансових аспектах економічної безпеки, залишаючи поза увагою питання інтегрованого антикризового управління.

Значний науковий інтерес викликають дослідження, присвячені загрозам економічній безпеці в умовах глобальних трансформацій і воєнного стану. Так, О. А. Маслій та співавтори аналізують фінансово-економічні загрози державній безпеці, підкреслюючи зростання нестабільності макроекономічних показників та вразливість економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків [8]. Подібні висновки містяться у працях А. Ю. Липкана та інших авторів, які розглядають економічну безпеку

України крізь призму воєнних ризиків і структурних трансформацій економіки [9—10].

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені антикризовому управлінню та фінансовій безпеці суб'єктів підприємницької діяльності. У роботах О. О. Терещенка, О. С. Силкіна, С. І. Мельника антикризове управління розглядається як інструмент стабілізації фінансового стану підприємств та підвищення їх стійкості до кризових впливів [11—13]. Разом із тим ці дослідження здебільшого зосереджені на мікрорівні та не враховують специфіку воєнних умов і необхідність координації з державними безпековими інституціями.

У сучасних працях також розвиваються підходи до стратегічного управління економічною безпекою держави. Зокрема, Я. Я. Пушак і Н. В. Трушкіна розглядають механізми стратегічного управління економічною безпекою в умовах Індустрії 4.0, наголошуючи на важливості системності та довгострокового планування [14]. Водночас у цих дослідженнях недостатньо враховується воєнний контекст та роль антикризового менеджменту як інструменту реагування на надзвичайні загрози.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що вітчизняні дослідження охоплюють широке коло питань економічної безпеки, антикризового управління та інституційного забезпечення. Проте в науковій літературі бракує цілісного підходу до формування інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності саме в умовах повномасштабної війни, що зумовлює актуальність даного дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни, а також визначення його ролі у забезпеченні стійкості економічної системи та мінімізації економічних ризиків воєнного характеру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах повномасштабної війни економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності перестає бути суто економічною категорією та стає комплексним об'єктом стратегічного управління. Вона формується під впливом взаємопов'язаних воєнних, фінансово-економічних, інституційних і безпекових чинників, що унеможлиблює її забезпечення за допомогою окремих регуляторних або антикризових заходів. За таких умов виникає об'єктивна потреба у формуванні цілісного управлінського механізму, здатного забезпечити узгодження стратегічних цілей держави, інституційних можливостей безпекових органів та практичних інструментів антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності.

Економічна безпека в умовах війни розглядається як стан і здатність економічної системи держави та суб'єктів підприємницької діяльності забезпечувати

Таблиця 1. Структурні елементи інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни

Рівень управління	Інституції та суб'єкти	Основні інструменти антикризового впливу	Очікувані результати
Стратегічний	Органи державної влади, що формують політику у сфері економічної та національної безпеки	Формування стратегій економічної та національної безпеки; визначення пріоритетів державної економічної політики; стратегічне планування ресурсного забезпечення; нормативно-правове регулювання	Узгодження стратегічних цілей економічної та безпекової політики; підвищення довгострокової стійкості економічної системи
Інституційний	Безпекові інституції, органи економічного регулювання, фінансові та контролюючі органи.	Координація дій безпекових і економічних інституцій; протидія фінансово-економічним загрозам; контроль і моніторинг ризиків; інформаційно-аналітичне забезпечення	Підвищення ефективності управління економічними ризиками; зменшення тіньових і криміналізованих процесів; стабілізація економічного середовища
Операційний	Суб'єкти підприємницької діяльності, державні підприємства, органи місцевої влади	Антикризове управління; фінансова стабілізація; забезпечення безперервності діяльності; адаптація бізнес-процесів	Підвищення адаптивності та фінансової стійкості бізнесу; збереження виробничого потенціалу; мінімізація втрат від кризових впливів

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [15—20].

стійке функціонування і розвиток в умовах дії воєнних, економічних та інституційних загроз. Антикризове управління при цьому трактується не лише як сукупність оперативних заходів реагування на кризові явища, а як управлінський підхід, орієнтований на системне виявлення, попередження та мінімізацію економічних ризиків. Стратегічне управління в умовах війни передбачає узгодження довгострокових цілей економічної та національної безпеки з інституційними можливостями держави і практичними антикризовими рішеннями суб'єктів підприємницької діяльності [16]. Саме така логіка зумовлює необхідність формування інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою.

На нашу думку, інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою є сукупністю взаємопов'язаних управлінських рішень, інституційних інструментів і координаційних процедур, спрямованих на ідентифікацію, запобігання та мінімізацію економічних ризиків в умовах війни. Ключовою особливістю такого механізму є інтеграція антикризового менеджменту в систему державного управління з урахуванням ролі безпекових інституцій та специфіки функціонування бізнесу в кризових умовах.

Забезпечення економічної безпеки в умовах війни не може бути покладене на окремі органи державної влади або виключно на суб'єктів підприємницької діяльності. Економічні ризики, що виникають у період воєнних дій, мають комплексний характер і водночас охоплюють сферу державного управління, безпекового забезпечення та господарської діяльності. Відсутність узгоджених дій між цими суб'єктами призводить до

фрагментарності управлінських рішень і зниження ефективності заходів із забезпечення економічної безпеки.

За таких умов економічна безпека потребує не лише набору окремих антикризових заходів, а й чітко вибудованої системи взаємодії між ключовими учасниками управлінського процесу. Саме це зумовлює необхідність інституційного підходу, який передбачає координацію дій, розмежування повноважень і відповідальності, а також формування стійких механізмів взаємодії між органами державної влади, безпековими інституціями та бізнесом.

У воєнних умовах забезпечення економічної безпеки виходить за межі традиційного економічного регулювання та потребує застосування системних управлінських підходів. Держава змушена не лише реагувати на окремі негативні явища, а й здійснювати постійне управління економічними процесами з урахуванням воєнних ризиків, обмеженості ресурсів і високого рівня невизначеності. За таких умов ключового значення набуває здатність системи управління забезпечувати узгодженість рішень та адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища.

Фрагментарне застосування окремих економічних або антикризових інструментів у воєнних умовах не забезпечує стійкого ефекту та не дозволяє досягти належного рівня економічної безпеки. Відсутність єдиної логіки дій, визначених ролей і взаємозв'язків між учасниками управлінського процесу призводить до розпорошення ресурсів та зниження ефективності державної політики. Це зумовлює необхідність формування системного підходу до управління економічною безпекою в умовах війни.



Рис. 1. Інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою держави та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах війни

Джерело: розроблено авторами.

У межах даного дослідження такий системний підхід реалізується через формування інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою, який дозволяє поєднати управлінські рішення, інституційні інструменти та координаційні процедури в єдиній системі реагування на економічні ризики воєнного характеру. Структурно інституційно-антикризовий механізм доцільно розглядати як систему, що функціонує на трьох взаємопов'язаних рівнях управління: стратегічному, інституційному та операційному. Такий поділ дозволяє узгодити довгострокові стратегічні орієнтири державної політики з інституційними можливостями безпекових органів та практичними інструментами антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 1).

Запропонована структуризація інституційно-антикризового механізму дозволяє перейти від аналізу окремих елементів до їх цілісного розгляду в межах єдиної системи стратегічного управління економічною безпекою. Для візуалізації взаємозв'язку стратегічного, інституційного та операційного рівнів управління, а також ролі ключових учасників у процесі антикризового впливу, доцільно подати узагальнену схему інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою (рис. 1).

Зображена на рисунку 1 схема ілюструє логіку функціонування інституційно-антикризового механізму стратегічного управління економічною безпекою як цілісної системи, у межах якої стратегічний, інституційний та операційний рівні управління перебувають у постійній взаємодії. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість довгострокових стратегічних цілей держа-

ви з інституційними можливостями безпекових інституцій та практичними інструментами антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності. Реалізація запропонованого механізму сприяє переходу від фрагментарного реагування на кризові явища до системного управління економічними ризиками у воєнних умовах, що є необхідною передумовою підвищення стійкості економіки та її адаптації до воєнних і післявоєнних трансформацій.

Взаємодія стратегічного, інституційного та операційного рівнів управління в межах запропонованого механізму має циклічний і взаємообумовлений характер. Стратегічний рівень формує цілі, пріоритети та орієнтири забезпечення економічної безпеки в умовах війни, які конкретизуються на інституційному рівні через розроблення управлінських рішень, координацію дій та розподіл повноважень між відповідними суб'єктами. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію цих рішень у діяльності суб'єктів підприємницької діяльності та державних структур, результати якої, у свою чергу, слугують основою для коригування стратегічних і інституційних рішень з урахуванням змін економічного та безпекового середовища. Такий зворотний зв'язок забезпечує адаптивність механізму та його здатність реагувати на динамічні воєнні виклики.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запропонований інституційно-антикризовий механізм стратегічного управління економічною безпекою забезпечує цілісне поєднання стратегічних, інституційних та операційних управлінських рішень у воєнних умовах. Реалізація запропонованого механі-

зму створює управлінський ефект, який проявляється у підвищенні стійкості економічної системи, зниженні рівня економічних ризиків і втрат, а також у підвищенні здатності держави та бізнесу адаптуватися до воєнних і післявоєнних трансформацій.

Література:

1. Frunchuk V., Melnyk S., Hobela V. Theoretical and methodical approach to security environment characteristics. Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2025. № 1. С. 38—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-5>

2. Kopytko M. Financial stability and risk management of innovation-active enterprises in the context of the circular economy. Socio-economic relations in the digital society. 2025. Vol. 5 (57). P. 45—55. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.57.2025.619>

3. Правдивець О.М. Економічна безпека, як найвища функція держави. Вчені записки Університету "КРОК". 2022. № 2 (66). С. 40—43. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-40-43>

4. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / Живко З.Б., Черевко О.В., Копитко М.І., Зачосова Н.В., Живко М.О., Середя В.В., Занора В.О., Бісвець А.В.; за ред. Живко З.Б. — Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3466>

5. Blikhar, M.; Mykhalitska, N.; Vereskliia, M.; Komarnytska, I.; Koziar, G. Financial security of the state: international experience in the study of institutional and legal causes of crisis phenomena in the economy. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Volume 2. Issue 37. Page 426—437.

6. Nastasiak, I.; Baik, O.; Zaiats, O.; Mykhalitska, N.; Vereskliia, M. Financial and legal aspects of economic security of the state. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Volume 4. Issue 39. Page 482—493.

7. Pylypyshyn P.; Hanushchyn S.; Bek U.; Mykhalitska N.; Vereskliia M. Legal regulation of the financial and economic security of Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Volume 1, Issue 42, Pages 510—521. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3747>

8. Маслій, О., Ківшик, О., & Котелевець, М. (2023). Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. Економічний простір, (183), 25—30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>

9. Липкань А. Ю. Загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Економіка та управління національним господарством. Випуск № 3 (92), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-7>

10. Onyshchenko, S., Maslii O., & Zagorulko, T. (2023). Виклики та загрози соціально-економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Економіка і регіон Economics and Region, (1 (88)), 135—143. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2888](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2888)

11. Терещенко О.О. Антикризисное финансовое управление на предприятии: монография. Київ: КНЕУ, 2006. 408 с.

12. Силкін О.С. Антикризисное управление в системе обеспечения финансовой безопасности предприятия: диссертация на здобуття ступеня доктора філософії за спе-

ціальністю 073 — "Менеджмент". Львів: Українська академія друкарства; Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 295 с. URL: <http://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3540>

13. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. — Львів: Растр-7, 2020. 384 с. URL: https://dSPACE.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf

14. Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Механізм стратегічного управління економічною безпекою держави в умовах Індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_5

15. Копитко М. І., Ткачук Д. В. Формування бізнес-стійкості підприємства шляхом застосування адаптивних систем управління фінансовими ризиками та кризовими ситуаціями в умовах циркулярної економіки. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 3. С. 205—214. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-205-214>

16. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Еволюція концепції комплаєнсу в системі корпоративного управління підприємства: етичні, стратегічні та антикризові аспекти. Ефективна економіка. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>

17. Одношевна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризисное управление как элемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

18. Голей Ю. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролю в системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. № 183. С. 46—50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>

19. Дашко І., Міщук Є. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та держави: аналіз невідконтрольованих чинників. Проблеми розвитку підприємництва. 2023. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.314>

20. Яковенко Я.Ю. у співавторстві. Економічна безпека України в умовах війни: оцінка ключових ризиків. Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів: матеріали IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (Кременчук, 27—28 листопада 2024 року). 127 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743262>

References:

1. Frunchuk, V., Melnyk, S. and Hobela, V. (2025), "Theoretical and methodical approach to security environment characteristics", Visnyk L'vivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia ekonomichna, vol. 1, pp. 38—46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2025-1-5>

2. Kopytko, M. (2025), "Financial stability and risk management of innovation-active enterprises in the context of the circular economy", Socio-economic relations in the digital society, Vol. 5 (57), pp. 45—55. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.3.57.2025.619>

3. Pravdyvets, O. (2022), "Economic security as the supreme function of the state", Scientific notes of "KROK"

University, vol. 2 (66), pp. 40—43. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-40-43>

4. Zhyvko, Z.B., Cherevko, O.V., Kopytko, M.I., Zachosova, N.V., Zhyvko, M.O., Sereda, V.V., Zanora, V.O. and Biievets', A.V. (2019), *Ekonomichna bezpeka derzhavy* [Economic security of the state], Vydavets' Chabanenko Yu.A., Cherkasy, Ukraine, available at: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3466> (Accessed 25 Jan 2026).

5. Blikhar, M. Mykhalitska, N. Vereskliia, M. Komarnytska, I. and Koziar, G. (2021), "Financial Security of the State: International Experience in the Study of Institutional and Legal Causes of Crisis Phenomena in the Economy", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii i praktyky*, vol. 2 (37), no. 37, pp. 426—437.

6. Nastasiak, I.; Baik, O.; Zaiats, O.; Mykhalitska, N. and Vereskliia, M. (2021), "Financial and legal aspects of economic security of the state", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 4, no. 39, pp. 482—493.

7. Pylypyshyn P.; Hanushchyn S.; Bek U.; Mykhalitska N. and Vereskliia M. (2022), "Legal regulation of the financial and economic security of Ukraine. Financial and Credit Activity", *Problems of Theory and Practice*, Vol. 1, no. 42, pp. 510 — 521. DOI 10.55643/fcaptp.1.42.-2022.3747

8. Maslij, O., Kivshyk, O., & Kotelevets', M. (2023), "Threats to the economic security of the state in the context of global transformations", *Ekonomichnyj prostir*, vol. (183), pp. 25—30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>

9. Lypkan' A. Yu. (2023), "Threats to the economic security of Ukraine under martial law", *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 3 (92). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-3-7>

10. Onyshchenko, S., Maslii O., & Zagorulko, T. (2023), "Challenges and threats to the socio-economic security of Ukraine under martial law", *Ekonomika i rehion*, vol. 1(88), pp. 135—143. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023-1\(88\).2888](https://doi.org/10.26906/EiR.2023-1(88).2888)

11. Tereshchenko, O.O. (2008), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis Financial Management at the Enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

12. Sylikin O.S. (2020), "Anti-crisis management in the system of ensuring the financial security of an enterprise", Ph.D. Thesis, *Ukrains'ka akademiia drukarstva; L'vivs'kyj derzhavnyj universytet vnutrishnikh sprav MVS Ukrainy*, L'viv, Ukraine, available at: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3540> (Accessed 25 Jan 2026).

13. Melnyk, S.I. (2020), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Financial security management of enterprises: theory, methodology, practice], Rastr-7, Lviv, Ukraine, available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567-890/3284/1/Mel%20nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 25 Jan 2026).

14. Pushak Ya. Ya., Trushkina N. V. (2023), "The mechanism of strategic management of the economic security of the state in the conditions of industry 4.0", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_5 (Accessed 25 Jan 2026).

15. Kopytko, M. I. and Tkachuk, D. V. (2025), "Formation of business resilience of an enterprise through the application of adaptive financial risk and crisis management systems in the conditions of a circular economy", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3, pp. 205—214. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-205-214>

16. Mykhalits'ka N. Ya., Yatsyk M. R. (2025), "Evolution of the compliance concept in corporate governance of the enterprise: ethical, strategic and crisis management dimensions", *Efektivna ekonomika*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.82>

17. Odnosheva, O. Minkovska, A. and Savanchuk, T. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", *Economy and society*, vol. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

18. Holej, Yu.M. (2023), "The relationship between anti-crisis management and controlling in the enterprise management system", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 183, pp. 46—50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-7>

19. Dashko, I. and Mischuk, Ye. (2023), "Interconnection of economic security of the enterprise and the state: analysis of uncontrollable factors", *Problemy rozvytku pidpriemnytstva*. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.314>.

20. Yakovenko, Ya.Yu. (2024), "Economic Security of Ukraine in Wartime: Assessment of Key Risks", *Innovatsijna modernizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh ievrointehratsijnykh protsesiv: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Innovative Modernization of the Economy of Ukraine in the Context of European Integration Processes: Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Internet Conference], Kremenchuk, Ukraine. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743262>

Отримано редакцією журналу / Received: 06.02.26

Прорецензовано / Revised: 11.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

А. Ю. Мунько,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.335

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

A. Munko,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,
Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONS OF STATE BANKS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL PROVISION OF THE STATE SECTOR UNDER WAR

Стаття присвячена дослідженню ролі банків державної форми власності у забезпеченні фінансової підтримки державних підприємств України в умовах воєнного стану. Здійснено аналіз специфічних механізмів взаємодії між державними банками та підприємствами публічного сектору у сферах кредитування, надання гарантій і підтримки стратегічних галузей, а також сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності такої співпраці в межах чинних правових та інституційних рамок. Виявлено, що в період повномасштабної війни банки державної форми власності еволюціонували від традиційних фінансових посередників до системних трансмісійних механізмів реалізації державної політики. Вони виконують антикризові та контрциклічні функції, забезпечуючи підтримання ліквідності, рефінансування оборотного капіталу, а також фінансування критичної інфраструктури, енергетичного, транспортного й оборонного секторів. В інституційному вимірі державні банки виступають координаторами гарантійних схем і каналами спрямування кредитних ліній міжнародних фінансових організацій, водночас забезпечуючи дотримання регуляторних режимів у сфері платежів, валютних операцій та пруденційних нормативів. Емпіричні дані засвідчили зростання частки державних банків у загальних активах і депозитах упродовж 2021–2025 років, що відображає підвищений рівень довіри до установ із державною підтримкою в умовах воєнної невизначеності. До практичних заходів, запропонованих у дослідженні, належать розширення використання державних гарантій із включенням ковенант, орієнтованих на результати діяльності, інтеграція положень воєнного стану до кредитних договорів, емісія цільових облігацій для пріоритетних підприємств, а також застосування структурованих рішень щодо роботи з проблемною заборгованістю. Представлено комплексну концептуалізацію банків державної форми власності як гібридних інституцій, що поєднують монетарні, фінансові та функції корпоративного управління у фінансовій архітектурі воєнного часу. Наголошуючи на прозорості, регуляторній ефективності та підзвітності за результатами діяльності, обґрунтовано доцільність запровадження уніфікованих правових механізмів і цільових фінансових інструментів, здатних забезпечити безперервність критичного виробництва, збереження системної стабільності та підтримку оборонно-економічної місії України в умовах воєнного стану.

This study aims to identify and systematize the role of state-owned banks in ensuring financial support for Ukrainian state enterprises under martial law. It seeks to analyze the specific mechanisms of interaction between state banks and public sector enterprises in the areas of lending, guarantees, and support for strategic industries, as well as to formulate proposals for enhancing the efficiency of such cooperation within existing legal and institutional frameworks. The findings demonstrate that during the full-scale war, state-owned banks have evolved from traditional financial intermediaries into systemic transmission mechanisms of public policy. They perform anti-crisis and countercyclical functions by maintaining liquidity, refinancing working capital, and supporting critical infrastructure, energy, transport, and defense sectors. Institutionally, state banks act as coordinators of guarantee schemes and conduits for international financial organization credit lines, while also ensuring compliance with regulatory regimes governing payments, currency operations, and prudential standards. Empirical data indicate a growing share of state banks in total assets and deposits between 2021–2025,

reflecting heightened trust in state-backed institutions amid wartime uncertainty. Practical measures proposed include expanding the use of state guarantees with performance-based covenants, integrating martial law clauses into credit contracts, issuing targeted bonds for priority enterprises, and employing structured solutions for non-performing loans. The study offers a comprehensive conceptualization of state-owned banks as hybrid institutions combining monetary, fiscal, and corporate governance functions within wartime financial architecture. It contributes new insights into how legal constraints, prudential regulation, and crisis-driven risk redistribution transform state banks into instruments of resilience and public sector stabilization. The results provide policymakers and financial practitioners with evidence-based recommendations to optimize the interaction between state-owned banks and public enterprises. Emphasizing transparency, regulatory efficiency, and performance accountability, the study advocates for unified legal mechanisms and targeted financial instruments that ensure continuity of critical production, preserve systemic stability, and support Ukraine's defense-economic mission under martial law.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, фінансово-економічна безпека, стратегічне управління, державні банки, воєнний стан, кредитування, державні підприємства, гарантійна підтримка, фінансова стабільність, публічна політика, механізми публічного управління.

Key words: public management and administration, financial and economic security, strategic management, state banks, martial law, lending, state-owned enterprises, guarantee support, financial stability, public policy, public management mechanisms.

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

Сучасна фінансова система України функціонує в унікальних умовах, коли одночасно необхідно забезпечувати обороноздатність, стійкість державних інституцій та підтримку економічної активності. Повномасштабна війна Російської Федерації проти України радикально змінила контури фінансової політики, перетворивши державні банки на стратегічних агентів, які виконують не лише комерційні, а й публічні функції. В умовах тривалого воєнного стану, постійних ризиків руйнування інфраструктури, розриву ланцюгів постачання та дефіциту інвестиційних ресурсів саме державні банки стали основним інструментом фінансового забезпечення діяльності державних підприємств, що виконують ключові завдання у сфері оборони, енергетики, транспорту та комунального сектору. Водночас триває процес оновлення системи корпоративного управління у державному секторі, де питання прозорості, підзвітності та ефективності державних фінансових інститутів набувають стратегічного значення для забезпечення довіри суспільства й міжнародних партнерів.

Правовий режим воєнного стану встановлює особливі вимоги до фінансового ринку, у тому числі запроваджує обмеження на рух капіталу, валютні операції та кредитування, що потребує переосмислення ролі державних банків як стабілізаторів системи. Водночас, державні підприємства опинилися в ситуації подвійного тиску. З одного боку, вони повинні забезпечувати безперервність виробництва й публічних послуг, з іншого — зіштовхнулися зі зниженням доходів, втратою активів та скороченням ринків збуту. У цих умовах державні банки виступають не лише джерелом фінансування, а й провідником фінансової політики держави, здатним оперативним мобілізувати ресурси під критичні потреби.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Академічна спільнота (Архирейська Н., Бортніков Г., Гетманенко О., Гелюта М., Дробязко А., Єдинак В., Єфименко Т., Заїчко І., Криховецька З., Лесик О., Литвин Ю., Любич О., Мигович Т., Миколайчук М., Пінтоха М., Тодорова О. та інші) загалом констатує, що війна змінила конфігурацію державних інституцій і механізмів реалізації публічної політики у фінансовій сфері. Мова йде про підвищення ролі державних банків як інституційних агентів реалізації державної політики та перерозподіл ризиків між системою державного управління і банківською системою, а також технології так званого м'якого пруденціалу, що зберігають стабільність і водночас мінімізують витіснення приватного сектору з кредитного ринку [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8].

У ширшому макроекономічному контексті у експертних оглядах, зокрема Айхенгрін Б., Беккер Т., Ведер ді Мауро Б., Городніченко Ю., Гур'єв С., Джонсон С., Милованов Т., Обстфельд М., Рогофф К., Сологуб І. [9] також звертають увагу на високий рівень концентрації депозитної бази у державних банках як окремий виклик для нагляду і конкуренції, що вимагає точнісного мікропруденційного нагляду та належного врядування в державному секторі. Пов'язано це не лише з балансами ризиків, а і з політичною економією, адже у кризовий час зростає суспільний запит на посилення ролі органів державної влади у забезпеченні стабільності банківської системи, але водночас підвищуються вимоги до прозорості, підзвітності й якості корпоративного управління в державних підприємствах, які отримують фінансування.

Попри очевидну вагу державних банків у період війни, наукові дослідження їхньої ролі у фінансовому забезпеченні діяльності державних підприємств залишаються недостатньо систематизованими. Більшість праць зосереджуються на питаннях стабіль-

ності банківської системи або на загальних аспектах державної участі в економіці, тоді як аналіз функціонування державних банків у межах правового режиму воєнного стану з урахуванням сучасних інструментів ризик-менеджменту, фінансового моніторингу й гарантійної підтримки, потребує подальшого ґрунтовного дослідження за постійно змінюваних умов.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення особливостей та узагальнення ролі державних банків у системі фінансового забезпечення діяльності державних підприємств України в умовах воєнного стану, а також формулювання висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності їхньої взаємодії з державним сектором. Для досягнення мети передбачено розв'язання таких завдань, як аналіз сучасного стану і тенденцій функціонування державних банків України в умовах воєнного стану; визначення особливостей фінансової взаємодії державних банків і державних підприємств у сфері кредитування, гарантій та підтримки стратегічних галузей; обґрунтування напрямів підвищення ефективності співпраці державних банків із державним сектором без створення надмірно складних або витратних інституційних механізмів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правовий режим воєнного стану надає органам влади додаткові повноваження для забезпечення оборони та безпеки, одночасно змінюючи середовище корпоративного управління і процедури прийняття фінансових рішень на підприємствах державного сектору. Відтак особливості участі державних банків у фінансовому забезпеченні діяльності державних підприємств доцільно розглядати через призму: 1) нормативних обмежень і тимчасових режимів на ринку; 2) трансформації ризик-профілю державних підприємств та їхніх ланцюгів постачання; 3) зміни ролі органів влади як акціонерів і гарантів.

На рівні макрофінансової рамки Національний банк України (НБУ) зафіксував у 2023 році помітне зниження інфляції та керовану гнучкість курсу, що разом із відновленням монетарної трансмісії дозволило підтримати банківську ліквідність і кредитну активність у критично важливих секторах [10, с. 3]. Водночас валютні обмеження та спеціальні режими платежів, запроваджені НБУ від початку повномасштабного вторгнення РФ [11], формують окреме поле комплаєнсу для банків і клієнтів, зокрема ліміти на готівкові зняття, особливий порядок торгівлі валютними цінностями, перелік дозволених операцій, обмеження на операції з облігаціями внутрішньої державної позики і перерахування позикових коштів за кордон. Державні банки стають операторами не лише кредитного ризику, а й регуляторно-правового середовища підтримки безперервності державних виробництв.

Емпіричні спостереження останніх років підтверджують консервативне зростання ролі держсектору в банківській системі та концентрацію депозитної бази в

державних установах, що пов'язано з фактором безпечності в періоди високої невизначеності. Протягом 2021—2025 рр. у складі банківського сектору зростала частка державних банків в активах і депозитах, що інтерпретується як підвищення рівня довіри до установ із державними гарантіями на тлі ризиків війни [3, с. 1—5]. Додатково фіксувалося, що починаючи з середини 2023 року кредитування поступово відновлювалося, а довіра вкладників до національної валюти зростала, що критично важливо для рефінансування оборотного капіталу підприємств реального сектору, передусім енергетики, транспорту, оборонно-промислового комплексу [10, с. 2—3]. Сукупно це створює середовище, у якому державні банки здатні операціоналізувати державну політику до рівня контуру підприємства через відбір пріоритетних позичальників, структуровані продукти під державні гарантії та більш прискіпливе управління проблемними кредитами, що виникли унаслідок воєнних дій.

Нормативно-правовий контур воєнного стану та пруденційних рішень регулятора безпосередньо визначає форми і межі фінансування державних підприємств. Воєнний стан як особливий правовий режим змінює баланс приватно-правових і публічно-правових інтересів. Запроваджується тимчасове обмеження окремих корпоративних прав задля забезпечення оборони та безпеки, що віддзеркалюється у практиках корпоративного управління та перерозподілі дискреції органів управління в державному секторі [12, с. 12—13, 87—90]. На банківському ринку, у свою чергу, режим воєнного стану трансформує правила конвертації, платежів, розрахунків за зовнішніми зобов'язаннями державних корпорацій, а значить, і архітектуру їхнього фінансового планування та договірних кovenантів [11]. Такий режим змушує державні банки діяти як координатори регуляторної відповідності, пропонуючи підприємствам шаблони структурування угод, що відповідають чинним валютним і платіжним правилам, включно з використанням гривневих інструментів, операцій із державними цінними паперами та синдікованих кредитів під державні гарантії.

Показовим є портфель державних гарантій під кредити для державних підприємств, де агентами насамперед є банки державного сектору, що забезпечують канали довгого ресурсу для критичної інфраструктури й оборонно-промислового комплексу. У 2014—2025 роках, наприклад, оборонні й інфраструктурні проєкти реалізовувалися за участю АТ "Укресімбанк" та АТ "Ощадбанк", у тому числі для ДП "Антонов", ДП "Бронетанкові заводи", ПрАТ "НЕК "Укренерго" та інших [14]. На цих прикладах бачимо, як державні комбінують гарантійні інструменти, синдіковане кредитування та поєднання з міжнародними лініями МБРР, ЄІБ, ЄБРР.

Додаткові системні спостереження НБУ підкреслюють необхідність керованого розв'язання проблемних кредитів, які утворилися під час воєнного стану, і збереження кредитного каналу для державного сектору, не руйнуючи загальносистемні пруденційні стандарти [13, с. 6—8, 28—33].

Синтезуючи наведені емпіричні та нормативні дані роль державних банків у фінансовому забезпеченні

державних підприємств у період війни зведемо до трьох провідних вимірів:

— перший — антикризовий і контрциклічний (державні банки відіграють роль системоутворювальної ланки, забезпечуючи оборотний капітал і базові інвестиції там, де приватний кредитний ринок звужується через ризики війни, що підтверджується динамікою фінансових показників сектора, і повернення до чистого прибутку після шоку 2022 року [10, с. 3; 5]);

— другий — інституційно-координуючий (державні банки найчастіше виступають агентами гарантій та провідниками кредитних ліній міжнародних фінансових організацій для підприємств критичної інфраструктури);

— третій — регуляторно-комплаєнсний (державні банки адаптують кредитні продукти, процедури і ковенанти до чинного режиму платежів, валютних обмежень і наглядових вимог, зменшуючи транзакційні витрати державних підприємств на дотримання складних правил у воєнний період).

З огляду на зазначене, обґрунтованими виглядають такі практичні пропозиції щодо посилення ролі державних банків у фінансовому забезпеченні державних підприємств у межах чинних правових рамок і рівня ресурсного забезпечення.

Доцільне ширше використання застосування державних гарантій із визначеними умовами виконання зобов'язань для фінансування оборотного капіталу критично важливих державних підприємств із чіткими показниками ефективності, що інтегровані у кредитні ковенанти, наприклад, пов'язані з доступністю послуги чи продукції, коефіцієнтами простоїв, рівнем втрат в мережах, планом локалізації постачання.

Наголошуємо на необхідності закріплення у типових кредитних договорах для державного сектору спеціальні застереження щодо дії обставин воєнного стану, як-от передбачувані винятки і процедури щодо платежів у валютах, форс-мажор, пріоритетизацію платежів у випадку дефіциту ліквідності, що зменшує витрати на погодження і спірність виконання.

Також звертаємо увагу на розширення практики цільових облігацій державних підприємств під державні гарантії з обов'язковою участю державних банків як андерайтерів чи організаторів, але з жорстким відбором проєктів за ознаками суспільної функції, невідкладності та окупності в межах нормативного періоду воєнного стану з опорою на стандарти розкриття і публічного нагляду, відображені у сучасних оглядах корпоративного управління та управління державним боргом [15, с. 29; 86—90].

І наостанок, для розв'язання проблемних кредитів, що виникли внаслідок воєнних дій у державному секторі, рекомендуємо використовувати дисциплінуючі механізми, зокрема обов'язковий план виходу із кризового стану для позичальника з поквартальними показниками, набір забезпечення з реєстрами майнових прав, коригуючі ставки залежно від виконання показників ефективності, а також, за потреби, вузькоспеціалізовані портфельні угоди з викупу проблемних вимог, що узгоджено з науковими підходами до врегулювання проблемних активів [16, с. 5—7, 11—12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У підсумку, державні банки у період дії воєнного стану є більше ніж кредитними установами для державних підприємств. Можна стверджувати про масштабування їх ролі до інституційних трансмісійних механізмів публічної політики, що поєднують монетарно-прudenційні налаштування, фіскально-гарантійні інструменти та корпоративне врядування в державному секторі. Вони одночасно зберігають фінансову стабільність, забезпечують безперервність критичних виробництв і підвищують передбачуваність фінансування для державних підприємств, діючи в межах чітко визначених правових режимів. Стратегічно важливо, аби подальше посилення їхньої ролі відбувалося через прозорі й уніфіковані механізми, що мінімізують регуляторні транзакційні витрати для державних підприємств, уникають надмірного витіснення приватних кредиторів і водночас забезпечують виконання оборонно-економічної місії.

Література:

1. Архирейська Н., Єдинак В., Литвин Ю. Особливості функціонування банківської системи України в умовах правового режиму воєнного стану. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.58>.
2. Заїчко І., Мигович Т., Криховецька З. Роль монетарної політики та банківського сектору в системі антикризового фінансового управління. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>.
3. Гетманенко О.О., Гелюта М.О. Сучасний стан показників української банківської системи. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>.
4. Пінтоха М.М. Публічне управління безпекою банківської сфери України в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35 (74). № 3. С. 99—103. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/19>.
5. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2 (14). С. 19—40. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).
6. Єфименко Т.І. Стратегічні детермінанти управління змінами в національному фіскальному просторі. Фінанси України. 2025. № 1. С. 7—20. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.007>.
7. Mykolaichuk M., Lesyk O., Todorova O. Ensuring the stability of banks in the context of national security: Tasks for Ukraine. Financial Statistical Journal. 2023. Vol. 6. Iss. 1. URL: <https://doi.org/10.24294/fsj.v6i1.2445>.
8. Lyubich O. O., Bortnikov G. P., Drobyazko A. O. Comparative analysis of state-owned banks' role in the economy of Eastern Europe countries and Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 1 (32). P. 57—64. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200286>.

9. Повоєнна макроекономічна архітектура для України / Т. Беккер, Б. Айхенгрін, Ю. Городніченко, С. Гур'єв, С. Джонсон, Т. Милованов, М. Обстфельд, К. Порофф, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. Paris, France: Centre for Economic Policy Research, 2023. 48 с.

10. Річний звіт за 2023 рік. Національний банк України, 2024. 162 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf.

11. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану: постанова Правління Національного банку України від 24 лют. 2022 р. № 18. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/Resolution_24022022_18_kp.pdf.

12. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні / Васильєва В.А., Зозуляк О.І., Вінтоняк Н.Д., Сіщук Л.В.; за заг. ред. проф. В.А. Васильєвої. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с.

13. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf.

14. Інформація про надані державні гарантії у 2004-2025 роках (станом на 31.03.2025). Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/31_03_2025_%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%96%D1%97%20%D0%B7%202004%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf.

15. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

16. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Механізм врегулювання проблемних банківських кредитів в умовах війни. Economics: time realities. 2023. № 1 (65). С. 12—25. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.2>.

References:

1. Arkhireiska, N., Yedynak, V., & Lytvyn, Yu. (2024), "Features of the functioning of Ukraine's banking system under the legal regime of martial law", Efficient economy, vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.58>.

2. Zaichko, I., Myhovych, T., & Krykhovetska, Z. (2024), "The role of monetary policy and the banking sector in the system of anti-crisis financial management", Economy and society, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>.

3. Hetmanenko, O.O., & Heliuta, M.O. (2025), "The current state of indicators of the Ukrainian banking system", Economy and society, vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>.

4. Pintokha, M.M. (2024), "Public administration of the security of Ukraine's banking sector under martial law", Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, vol. 35 (74) (3), pp. 99—103. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/19>.

5. Treshchov, M.M. (2023), "Financial support for the recovery and reconstruction of Ukraine in the post-war period", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 2

(14), pp. 19—40. <https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2%2814%29-19-40>.

6. Yefymenko, T.I. (2025), "Strategic determinants of change management in the national fiscal space", Finance of Ukraine, vol. 1, pp. 7—20. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.007>.

7. Mykolaichuk, M., Lesyk, O., & Todorova, O. (2023), "Ensuring the stability of banks in the context of national security: Tasks for Ukraine", Financial Statistical Journal, vol. 6(1). <https://doi.org/10.24294/fsj.v6i1.2445>.

8. Liubych, O.O., Bortnikov, H.P., & Drobyazko, A.O. (2021), "Comparative analysis of state-owned banks role in the economy of Eastern Europe countries and Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1 (32), pp. 57—64. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200286>.

9. Becker, T., Eichengreen, B., Gorodnichenko, Yu., Guriev, S., Johnson, S., Milovanov, T., Obstfeld, M., Rogoff, K., Sologub, I., & Weder di Mauro, B. (2023), Povoenna makroekonomichna arkhitektura dlia Ukrainy [Post-war macroeconomic architecture for Ukraine], Centre for Economic Policy Research, Paris, France.

10. National Bank of Ukraine (2023), "Annual report for 2023", [Online], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf (Accessed 08 February 2026).

11. National Bank of Ukraine (2022), "On the Operation of the Banking System during the Period of Introduction of Martial Law: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 24 February 2022 № 18", [Online], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/Resolution_24022022_18_kp.pdf (Accessed 08 February 2026).

12. Vasyliieva, V.A., Zozuliak, O.I., Vintoniak, N.D., & Sishchuk, L.V. (2023), Zdiysnennia i zakhyst korporatyvnykh prav v umovakh pravovykh rezhymiv nadzvychnoi sytuatsii ta voiennoho stanu v Ukraini [Exercise and protection of corporate rights under the legal regimes of emergency and martial law in Ukraine], NAPrN Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

13. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report. June 2024", [Online], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf (Accessed 08 February 2026).

14. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Information on state guarantees provided in 2004-2025 (as of 31.03.2025)", [Online], available at: https://mof.gov.ua/storage/files/31_03_2025_%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%96%D1%97%20%D0%B7%202004%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf (Accessed 08 February 2026).

15. OECD (2025), "Mapping Ukraine's financial markets and corporate governance framework for a sustainable recovery", Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

16. Andros, S.V., & Herasymchuk, V.H. (2023), "Mechanism for resolving problem bank loans under wartime conditions", Economics: Time Realities, vol. 1(65), pp. 12—25. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.2>.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

О. А. Пономарьов,
начальник факультету кіберборотьби,
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3456-5577>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.340

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

О. Ponomarov,
Head of the Department of Cyberwarfare,
Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR STATE MANAGEMENT
OF INNOVATION AND INVESTMENT DEVELOPMENT DURING
THE WAR PERIOD

У статті досліджено роль і значення публічно-приватного партнерства як одного з ключових інструментів державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком України в умовах повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що масштабні руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, спричинені війною, у поєднанні з обмеженістю державних фінансових ресурсів і зростанням інвестиційних ризиків, зумовлюють необхідність пошуку нових, більш гнучких і результативних механізмів відбудови та модернізації економіки. У цьому контексті публічно-приватне партнерство розглядається як ефективна форма взаємодії держави й бізнесу, здатна забезпечити мобілізацію приватного капіталу, управлінських компетенцій та інноваційних технологій для реалізації суспільно значущих проєктів.

У роботі проаналізовано теоретичні підходи до трактування сутності публічно-приватного та державно-приватного партнерства, узагальнено європейський і міжнародний досвід його застосування, зокрема, у сфері інноваційної політики, розвитку інфраструктури, підтримки високотехнологічних галузей та трансферу технологій. Акцентовано увагу на тому, що публічно-приватне партнерство дозволяє оптимально поєднати стратегічну роль держави у визначенні пріоритетів розвитку, формуванні нормативно-правового середовища та контролі за досягненням суспільних результатів із можливостями приватного сектору щодо фінансування, впровадження сучасних управлінських практик і технологічних рішень.

Особливу увагу приділено аналізу економічної, соціальної та екологічної складових державної політики при реалізації проєктів публічно-приватного партнерства. Доведено, що їх синергетичне поєднання сприяє підвищенню ефективності використання публічних ресурсів, покращенню інвестиційного клімату, створенню робочих місць, розвитку людського капіталу, зростанню якості соціально значущих послуг та зменшенню негативного впливу на довкілля завдяки впровадженню енергоефективних і екологічно чистих технологій.

У статті також окреслено ключові проблеми розвитку публічно-приватного партнерства в Україні та пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері публічно-приватного партнерства, спрямовані на активізацію інноваційно-інвестиційних процесів та підвищення результативності державного управління в період повоєнного відновлення.

The article examines the role and significance of public-private partnership as one of the key instruments of state management of innovation and investment development of Ukraine in the conditions of post-war recovery. It is substantiated that the large-scale destruction of production, transport and social infrastructure caused by the war, combined with limited state financial resources and increased investment risks, necessitate the search for new, more flexible and effective mechanisms for reconstruction and modernization of the economy. In this context, public-private partnership is considered as an effective form of interaction between the state and business, capable of ensuring the mobilization of private capital, management competencies and innovative technologies for the implementation of socially significant projects.

The paper analyzes theoretical approaches to interpreting the essence of public-private and public-private partnership, summarizes European and international experience of its application, in particular, in the field of innovation policy, infrastructure development, support for high-tech industries and technology transfer. The emphasis is on the fact that public-private partnership allows for the optimal combination of the strategic role of the state in determining development priorities, shaping the regulatory environment and monitoring the achievement of social results with the capabilities of the private sector in financing, implementing modern management practices and technological solutions.

Particular attention is paid to the analysis of the economic, social and environmental components of state policy in the implementation of public-private partnership projects. It is proven that their synergistic combination contributes to increasing the efficiency of public resource use, improving the investment climate, creating jobs, developing human capital, increasing the quality of socially significant services and reducing the negative impact on the environment through the introduction of energy-efficient and environmentally friendly technologies.

The article also outlines the key problems of the development of public-private partnership in Ukraine and priority areas of state policy implementation in the field of public-private partnership aimed at activating innovation and investment processes and increasing the effectiveness of public administration during the post-war recovery period.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, державне управління, інноваційний розвиток, інвестиційний розвиток, цифровізація, повоєнне відновлення, приватний сектор.

Key words: public-private partnership, public administration, innovative development, investment development, digitalization, post-war reconstruction, private sector.

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

Повоєнне відновлення України вимагає мобілізації значних ресурсів, прискореної трансформації економіки, впровадження інновацій та залучення інвестицій. Традиційні механізми державного регулювання виявляють свою обмеженість через дефіцит фінансових ресурсів, адміністративні бар'єри та недостатню спроможність державних інститутів оперативно реагувати на складні виклики. Публічно-приватне партнерство виступає ефективним інструментом, здатним посилити взаємодію держави та бізнесу в реалізації пріоритетних інфраструктурних, соціальних та інноваційних проектів,

збалансувавши державні функції планування та контролю з можливостями приватних інвестицій, технологій та управлінських рішень.

Сучасний період післявоєнного відновлення зумовлює потребу в нових підходах до управління інноваційно-інвестиційним розвитком, що передбачають гнучкі механізми фінансування, розподілу ризиків та ефективної координації дій між державними органами та приватними структурами. Публічно-приватне партнерство забезпечує доступ до довгострокових джерел фінансування, сприяє впровадженню сучасних технологій, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності економіки, що є критично важливим у процесі відбудови зруйнованих виробничих та соціальних систем. Враховуючи суттєве зростання інвестиційних

потреб, обмеженість державного бюджету та необхідність активізації інноваційної діяльності, публічно-приватне партнерство як механізм державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державно-приватного партнерства у різні часи розглядалася такими вченими як: О. Амошою, С. Антонюк, В. Гейцем, В. Дем'янишиним, О. Кириленко, В. Кучменко, О. Марятковою, А. Мельник, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Приходько, О. Руденко, Л. Сергієнко, Г. Слабким, І. Трикоз, М. Шевченко, С. Юрій та іншими. Проблематика теорії та практики партнерської взаємодії держави і бізнесу висвітлена в працях: В. Варнавського, М. Вілісова, М. Дерябіна, В. Ляшенко, П. Шилепницького тощо. Проте, незважаючи на досить ґрунтовні дослідження вчених з даної проблематики, в їх роботах недостатньо приділено уваги сучасним реаліям розвитку публічно-приватного партнерства в сфері державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком у повоєнний період.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціллю статті є обґрунтування значення публічно-приватного партнерства як інструменту державного управління інноваційно-інвестиційним розвитком України в умовах повоєнного відновлення через визначення напрямків підвищення ефективності його використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією з пріоритетних форм взаємодії держави та приватного бізнесу в сучасних умовах розвитку публічного управління є публічно-приватне партнерство, спрямована на реалізацію суспільно значущих проектів із використанням ресурсів, компетенцій та управлінського потенціалу обох сторін. У системі державного управління публічно-приватне партнерство виконує функції мобілізації інвестицій, оптимізації розподілу ризиків, підвищення якості управлінських рішень та стимулювання інноваційної діяльності. Держава при цьому зберігає стратегічну роль у визначенні пріоритетів розвитку, формуванні нормативно-правового поля та контролі за досягненням суспільних результатів, тоді як приватний сектор забезпечує фінансові вкладення, управлінську гнучкість і впровадження сучасних технологій.

В європейських країнах публічно-приватне партнерство розглядається як пріоритетний інструмент реалізації інноваційної політики за такими напрямками, як: стратегічне співробітництво у сферах соціальних інновацій і високих технологій; забезпечення зв'язків між наукою і бізнесом та трансферу технологій у ринковий обіг; підтримка суб'єктів інноваційного підприємництва, приватних інвестицій у дослідження та інновації за допомогою партнерського фінансування та розподілу ризиків між публічними і приватними партнерами; кластероорієнтована політика.

Основна ідея приватно-публічного партнерства полягає в тому, що приватний сектор виконує частину

функцій держави або місцевих органів влади, при цьому беручи на себе частину фінансових, технологічних або управлінських ризиків. Тому часто публічно-приватне партнерство ототожнюють з державно-приватним партнерством. Нині немає чіткої згоди щодо того, що вважається публічно-приватним та державно-приватним партнерством.

Європейська комісія подає визначення державно-приватного партнерства, як передачу приватному сектору інвестиційних проектів, які традиційно виконувалися або фінансувалися державою. Окрім фінансування та виконання, державно-приватне партнерство включає надання послуг приватним сектором і передачу значного ризику від уряду до приватних компаній. На відміну від інших форм зменшення ролі держави, таких як приватизація чи підряд, державно-приватне партнерство є співпрацею для створення інфраструктурних об'єктів і надання послуг. Британські вчені провели аналітичний огляд мікро— та макроекономічних переваг і витрат публічно-приватного партнерства і виявили наслідки впровадження нових міжнародних стандартів обліку. Китайські дослідники виділили шість ключових елементів, що постійно присутні в описах державно-приватного партнерства: чітке визначення ролей і обов'язків, правильний розподіл ризиків, залучення ресурсів і експертного досвіду, співпраця та командна робота, надання послуг, а також довгострокові контракти.

Повоєнний період розвитку України характеризується масштабними руйнуваннями виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури, значними втратами людського капіталу та зниженням інвестиційної активності. Водночас, саме післявоєнне відновлення створює можливості для структурної модернізації економіки, переходу до інноваційної моделі розвитку та прискореної інтеграції до європейського економічного простору.

Доцільність застосування публічно-приватного партнерства в системі державного управління в повоєнний період формує здатність акумулювати фінансові, управлінські та технологічні ресурси держави, бізнесу й міжнародних партнерів. Залучення приватного капіталу дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет, прискорити реалізацію стратегічно важливих проектів та підвищити ефективність використання публічних ресурсів. Реалізація проектів публічно-приватного партнерства у сферах транспортної, соціальної інфраструктури, житлово-комунального господарства, цифровізації та промисловості сприяє впровадженню сучасних технологій, підвищенню продуктивності та формуванню конкурентоспроможної економіки.

Економічний ефект публічно-приватного партнерства в зростанні надійності державних інвестицій та підвищенні ймовірності одержання очікуваного економічного результату; поліпшенні інвестиційного клімату; підвищенні якості надання послуг; скороченні рівня ризиків при здійсненні господарської діяльності; доступу до інноваційних та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; оптимальному розподілі повноважень щодо контролю над спільною реалізацією проекту.

До складових соціального ефекту слід віднести активізацію розвитку підприємницької ініціативи та підвищення корпоративної соціальної відповідальності;

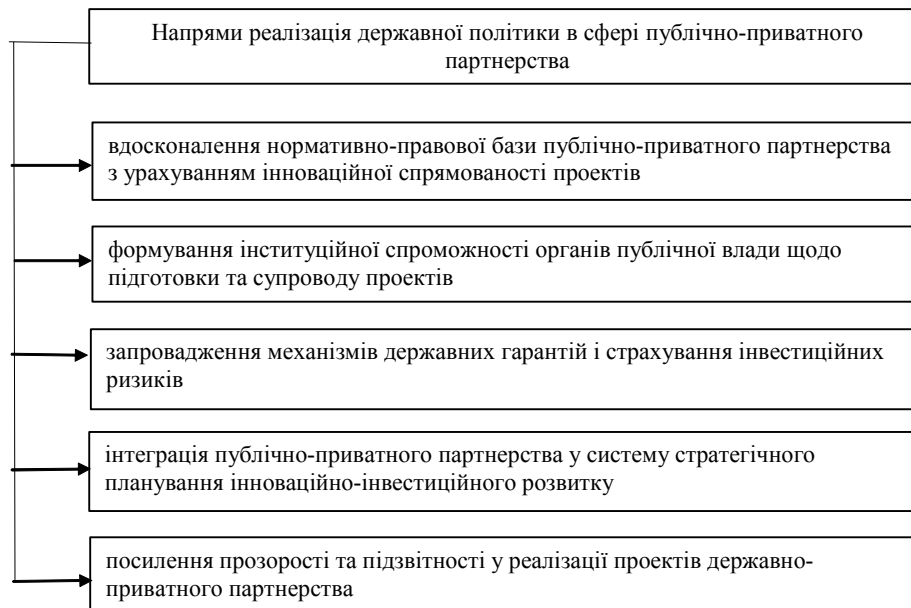


Рис. 1. Напрями реалізації державної політики в сфері публічно-приватного партнерства

Джерело: розроблено автором.

сприяння інтеграції "держава-громадянське суспільство-бізнес"; підвищення якості соціально значущих послуг; підвищення якості життя населення за рахунок розвитку територій та формування (реконструкція) об'єктів інфраструктури, створення та збереження робочих місць. Елементами екологічного ефекту є мінімізація впливу на навколишнє природне середовище за рахунок впровадження новітніх технологій у сфері економіки природокористування; енергозбереження та енергоефективність; утилізація та поводження з промисловими та побутовими відходами; зниження екологічного навантаження на території та підвищення рівня екологічної безпеки на основі впровадження екологічно чистих інноваційних технологій. Отже, можна стверджувати, що синергетичний ефект від реалізації публічно-приватного партнерства складається із поєднання економічного, соціального та екологічного ефектів, які у сукупності сприятимуть досягненню значних результатів

Інноваційно-інвестиційний розвиток у повоєнний період потребує концентрації ресурсів на стратегічно важливих напрямках, таких як відновлення критичної інфраструктури, розвиток високотехнологічних галузей, цифровізація публічних послуг, енергоефективність та зелена економіка. Обмежені можливості державного бюджету, високі ризики для інвесторів і недосконалість інституційного середовища ускладнюють реалізацію масштабних інноваційно-інвестиційних проектів. У таких умовах публічно-приватне партнерство виступає інструментом, здатним забезпечити поєднання державних стратегічних цілей із можливостями приватного капіталу та інноваційного потенціалу бізнесу.

Публічно-приватне партнерство відіграє важливу роль у реалізації державної інноваційно-інвестиційної політики, оскільки дозволяє залучати довгострокові інвестиції у сфери, які мають високу суспільну значущість, але характеризуються підвищеними ризиками.

У повоєнний період публічно-приватне партнерство може стати ключовим механізмом реалізації інноваційних проектів у сфері інфраструктури, промисловості, енергетики, освіти та охорони здоров'я.

Застосування публічно-приватного партнерства сприяє:

- активізації інвестиційної діяльності за рахунок залучення приватного капіталу;
- впровадженню інноваційних технологій та управлінських практик;
- підвищенню ефективності використання державних ресурсів;
- створенню нових робочих місць та розвитку людського капіталу;
- формування сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, публічно-приватне партнерство є комплексним механізмом державного управління, спрямованим на досягнення стратегічних цілей інноваційно-інвестиційного розвитку.

Після руйнівних наслідків війни, державні ресурси є обмеженими, тому залучення приватного капіталу через публічно-приватне партнерство стає важливим джерелом фінансування для відновлення критичної інфраструктури. Це стосується таких сфер, як дороги, мости, енергетика, водопостачання, телекомунікації та громадський транспорт. Приватний сектор володіє кращими управлінськими практиками, технологіями та досвідом у реалізації інфраструктурних проектів. Використання цих переваг в рамках публічно-приватного партнерства дозволяє підвищити ефективність будівництва та експлуатації об'єктів, скоротити витрати та час на реалізацію проектів. Публічно-приватне партнерство дозволяє розподілити ризики між державою та приватними інвесторами. Держава зменшує фінансові навантаження та ризики, пов'язані з реалізацією проектів, а приватний сектор бере на себе відповідальність за час-

ткове фінансування, будівництво та експлуатацію об'єктів.

Незважаючи на значний потенціал, розвиток публічно-приватного партнерства в Україні стикається з низкою проблем:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення;
- інституційна слабкість органів публічної влади;
- недостатній рівень підготовки проектів;
- високі інвестиційні ризики, зумовлені воєнними та післявоєнними загрозами.

З метою підвищення ефективності застосування публічно-приватного партнерства в умовах повоєнного відновлення доцільним є реалізація таких напрямів державної політики (рис. 1).

Реалізація зазначених заходів сприятиме активізації інноваційно-інвестиційних процесів та підвищенню результативності державного управління в умовах повного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зруйновані транспортні мережі, енергетичні об'єкти та соціальна інфраструктура потребують швидкої модернізації для забезпечення нормального функціонування економіки та поліпшення умов життя населення. У цьому контексті публічно-приватне партнерство виступає як ефективний механізм залучення приватних інвестицій у державні проекти. Публічно-приватне партнерство дозволяє не лише мобілізувати значний обсяг ресурсів, але й розподілити ризики між державою та приватним сектором, що є особливо важливим у період нестабільності. Крім того, участь приватного бізнесу сприяє підвищенню ефективності управління проектами, впровадженню новітніх технологій і підходів, що може значно пришвидшити процеси відбудови. У контексті повоєнного відновлення публічно-приватне партнерство сприяє досягненню цілей сталого економічного розвитку шляхом поєднання економічних, екологічних та соціальних складових державної політики. Отже, ефективне використання механізмів публічно-приватного партнерства активізує інвестиційні процеси, підвищить результативність державної економічної політики, дозволить сформувати довгострокові передумови соціально-економічного зростання.

Література:

1. Бутенко Н.В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. НАН України, Інститут економіки промисловості. К. 2015. 358 с.
2. Карпа М., Левченко А. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 66—73.
3. Набока К. О. Проблеми і перспективи державно-приватного партнерства як форми взаємодії влади і бізнесу в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 34. С. 151—157.
4. Нагорна О. І., Васишин Ю. Р., Рябий Ю. В., Мураховський М. О. Публічно-приватне партнерство як

інструмент розвитку людського капіталу в умовах післявоєнної відбудови України. Економіка та екологія. 2024. № 11. С. 101—108.

5. Павлюк К.В., Павлюк С.М. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. № 17. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf (дата звернення: 03.02.2026).

6. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури. Публічне управління і політика. 2024. № 2. С. 29—39.

7. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 125—141.

8. Тараш Л. І., Петрова І. П. Інституціональне забезпечення державно-приватного партнерства: проблеми та напрями розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 1 (43). С. 35—43.

References:

1. Butenko, N.V. (2015), *Rozvytok partnerstva v natsionalnij ekonomitsi* [Development of partnership in the national economy], NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine.
2. Karpa, M. and Levchenko, A. (2024), "Current state and main problems of the development of public-private partnership in Ukraine: regulatory and institutional aspects", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol.7, pp. 66—73.
3. Naboka, K. O. (2023), "Problems and prospects of public-private partnership as a form of interaction between government and business in Ukraine", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 34, pp. 151—157.
4. Nagorna, O. I. Vasylyshyn, Yu. R. Ryabiy, Yu. V. and Murakhovsky, M. O. (2024), "Public-private partnership as a tool for the development of human capital in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomika ta ekolohiia*, vol. 11, pp. 101—108.
5. Pavlyuk, K. V. and Pavlyuk S. M. (2010), "The essence and role of public-private partnership in the socio-economic development of the state", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 17, available at: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/02.pdf (Accessed 03 Feb 2025).
6. 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.
7. Sychova, V. V. and Samofalova T. O. (2023), "Public-private partnership in the post-war reconstruction of Ukraine", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2 (34), pp. 125—141.
8. Tarash, L. I. and Petrova I. P. (2016), "Institutional support of public-private partnership: problems and directions of development", *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 1 (43), pp. 35—43.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Профцензовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Д. П. Баландин,
директор з інновацій ТОВ "Конструкторське бюро "БЕРИЛ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2996-5611>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.345

ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ ОЗБРОЄНЬ

D. Balandin,
Director of Innovations, Engineering Bureau "BERYL" LLC

TOOLS OF ECONOMIC DIPLOMACY AND INFORMATION SUPPORT
IN THE ARMS EXPORT REGULATION SYSTEM

Проведений аналіз світового досвіду та вітчизняної практики щодо інвестиційного супроводження економічної дипломатії дозволяє констатувати, що успішність залучення капіталу в умовах глобальних трансформацій визначається високим ступенем синергії між правовими гарантіями, цифровою інфраструктурою та стратегією національного суверенітету. Розглянуті динаміка та структура прямих іноземних інвестицій (ПІІ), зокрема значна частка реінвестування через офшорні юрисдикції та зростаюча роль азійських технологічних полюсів, мають бути враховані при формуванні проактивної державної політики, спрямованої на повернення капіталу та зміцнення технологічного базису промисловості.

Для забезпечення моніторингу інвестиційних потоків, захисту інтересів національних інвесторів за кордоном та координації суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні було розбудовано систему цифрової дипломатії, ключовим елементом якої стала платформа "Nazovni". Вказаний напрям включає комплекс завдань: створення прозорих інформаційних каналів між державними регуляторами та іноземними партнерами, впровадження високотехнологічних систем моніторингу ринків, а також інституційну підтримку виходу вітчизняних експортерів на нові перспективні ринки Глобального Півдня.

Відповідно до положень, що реалізуються на рівні Міністерства закордонних справ та Міністерства економіки України, сучасна організаційна модель економічної дипломатії повинна відповідати вимогам цифрового суверенітету та принципам "м'якої сили". Реформа інституційного механізму, що базується на цифровізації послуг (зокрема через сервіси "Дія.Бізнес" та е-системи експортного контролю) та розвитку мережі торговельних представництв, спрямована на мінімізацію бюрократичних бар'єрів та формування нової архітектури взаємодії з глобальними технологічними гігантами.

Згідно з сучасними трендами, нова система управління інвестиційним супроводженням ЗЕД в Україні має такі характерні риси:

децентралізація та інклюзивність — залучення до дипломатичних процесів не лише державних установ, а й ділових рад, бізнес-асоціацій та інститутів розвитку;

цифрова візуалізація та швидкість — перехід до використання інтерактивних інвестиційних карт, хмарних сервісів для узгодження контрактів та відеоконференцзв'язку як стандарту оперативної комунікації;

спрямованість на технологічний суверенітет — пріоритетність залучення інвестицій у виробничі ланцюги з високою доданою вартістю та захист власного інформаційного простору;

орієнтація на проактивний PR — використання інструментів цифрової дипломатії (соціальних мереж, стримінгових платформ) для формування позитивного іміджу країни як безпечного та інноваційного хабу.

The conducted analysis of global experience and domestic practice regarding the investment support of economic diplomacy allows for the conclusion that the success of capital attraction in the context of global transformations is determined by a high degree of synergy between legal guarantees, digital infrastructure, and the national sovereignty strategy. The examined dynamics and structure of foreign direct investment (FDI), particularly the significant share of reinvestment through offshore jurisdictions and the growing role of Asian technological poles, must be taken into account when forming a proactive state policy aimed at capital repatriation and strengthening the technological basis of industry.

To ensure the monitoring of investment flows, protect the interests of national investors abroad, and coordinate the subjects of foreign economic activity (FEA) in Ukraine, a digital diplomacy system has been developed, with the "Nazovni" platform serving as its key element. This area includes a complex set of tasks: the creation of transparent information channels between state regulators and foreign partners, the implementation of high-tech market monitoring systems, and institutional support for domestic exporters entering new promising markets of the Global South.

According to the provisions implemented at the level of the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economy of Ukraine, the modern organizational model of economic diplomacy must meet the requirements of digital sovereignty and the principles of "soft power." The reform of the institutional mechanism, based on the digitalization of services (particularly through "Diia.Business" services and e-systems for export control) and the development of a network of trade representative offices, is aimed at minimizing bureaucratic barriers and forming a new architecture for interaction with global technological giants.

In accordance with modern trends, the new management system for the investment support of FEA in Ukraine has the following characteristic features:

Decentralization and inclusiveness — involving not only state institutions but also business councils, trade associations, and development institutes in diplomatic processes;

Digital visualization and immediacy — transitioning to the use of interactive investment maps, cloud services for contract negotiation, and video conferencing as a standard for rapid communication;

Focus on technological sovereignty — prioritizing the attraction of investment into production chains with high added value and protecting the national information space;

Orientation toward proactive PR — utilizing digital diplomacy tools (social networks, streaming platforms) to shape a positive image of the country as a secure and innovative hub.

Ключові слова: інвестиційне супроводження, економічна дипломатія, цифрова трансформація, ПІІ, технологічний суверенітет, Nazovni.

Key words: investment support, economic diplomacy, digital transformation, FDI, technological sovereignty, Nazovni.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

До найбільш значущих викликів у сфері управління інвестиційними процесами належить формування глобальних технологічних полюсів (США та КНР), що змушує інші держави шукати шляхи забезпечення власного цифрового суверенітету. Досвід провідних країн показує, що традиційні методи дипломатії поступають-

ся місцем мережецентричним моделям, де інформація, швидкість та візуалізація стають головними інструментами конкурентної боротьби за капітал.

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Як зазначається у працях провідних дослідників (А. Лихачова, А. Яковенка та ін.), сучасна цифрова дип-

ломатія пройшла шлях від простого інформування через інтернет-портали до складних систем інтегровано-го обміну даними. Важливим аспектом є перехід від контролюючих функцій держави до ролі стратегічного фасилітатора, що забезпечує бізнесу доступ до глобальних баз даних та політичну підтримку на найвищому рівні.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Провести комплексний аналіз інвестиційного супроводження економічної дипломатії в умовах цифрової трансформації, визначити роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні державного суверенітету та обґрунтувати напрями вдосконалення організаційного механізму управління ПІІ в умовах глобальної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Найважливішими інструментами вітчизняної економічної дипломатії в контексті військово-технічного співробітництва є закордонні представництва (насамперед дипломатичні місії), а також інститути, що забезпечують прямий діалог на вищому та високому рівнях. В Україні лобювання через прямий двосторонній міжурядовий діалог інституціоналізоване в рамках діяльності Міжурядових комісій (МК) з питань торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва, де функціонують спеціалізовані робочі групи з питань ВТС, а також двосторонні ділові ради.

Що стосується закордонних представництв, інтереси України в частині економічної дипломатії та експорту продукції оборонно-промислового комплексу представляють не лише традиційні дипломатичні інститути (Посольства та Торговельно-економічні місії у складі закордонних дипломатичних установ), а й мережа представництв великих державних компаній-посередників, передусім ДК "Укрспецекспорт" та АТ "Українська оборонна промисловість" (колишній ДК "Укроборонпром"), а також представництва окремих потужних виробників ПВН. Слід зазначити, що з лібералізацією зовнішньої торгівлі та наданням права на пряму зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) провідним підприємствам галузі [1], суб'єкти господарювання дедалі частіше контактують із закордонними партнерами безпосередньо і самі за потреби засновують свої представництва або сервісні центри за кордоном. Важливим ресурсом для просування інтересів може виступати активна українська діаспора та бізнес-спільноти за кордоном, здатні сприяти організації постачання на комерційно взаємовигідних умовах.

З метою забезпечення принципу єдності зовнішньої політики ключова роль у проведенні єдиної зовнішньополітичної лінії належить Міністерству закордонних справ України. Дане положення закріплене нормативно-правовими актами про координуючу роль МЗС у проведенні зовнішньої політики [2], що передбачає не лише координацію діяльності органів виконавчої влади в галузі міжнародних

відносин, а й міжнародні зв'язки суб'єктів, контроль за виконанням Україною міжнародних зобов'язань, зокрема у сфері нерозповсюдження та експортного контролю.

Для організації роботи на економічному та військовому напрямках у Посольствах функціонують економічні відділи та апарати військових аташе (апарати аташе з питань оборони). До обов'язків останніх входить глибока аналітика воєнно-політичної та воєннотехнічної ситуації в країні перебування, а також забезпечення роботи профільних делегацій органів державної влади та підприємств ОПК.

Більше того, згідно з чинним законодавством, Надзвичайним і Повноважним Послам України в іноземних державах ставиться в обов'язок забезпечення єдиної зовнішньополітичної лінії України в державах перебування та здійснення координації діяльності та контроль за роботою всіх закордонних представництв України, представництв органів виконавчої влади, державних установ, корпорацій та підприємств, їхніх делегацій і груп фахівців [2]. У числі цих представництв особливе місце посідають Торговельно-економічні місії (ТЕМ), які є частиною дипломатичної місії і покликані працювати на ниві економічної дипломатії, відстоюючи інтереси українських учасників ЗЕД на ринках товарів подвійного та військового призначення.

Інститут торговельно-економічних місій України за кордоном, що пройшов низку трансформацій, на сучасному етапі тісно інтегрований у структуру Міністерства закордонних справ та Міністерства економіки, а у частині специфічної продукції — координується Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості України.

На етапі формування системи підтримки експорту основними завданнями закордонних представництв (включаючи апарати військових аташе та державних посередників) є:

1. взаємодія з міжнародними економічними та безпековими організаціями;
2. сприяння роботі міжурядових органів з торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва України з державою перебування;
3. аналітична функція, зокрема підготовка пропозицій щодо розвитку відносин з державою перебування, участь у підготовці та проведенні міжурядових переговорів з військово-технічних та економічних питань [3];
4. надання сприяння у виконанні двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів;
5. участь у врегулюванні торговельних та господарських суперечок у сфері ВТС;
6. моніторинг і оцінка перспектив розвитку економіки та законодавства, заходів торговельної політики та стандартів безпеки держави перебування [4];
7. надання сприяння українським учасникам ЗЕД у підборі партнерів для реалізації спільних проектів, зокрема щодо локалізації виробництва та створення сервісних хабів [5].

Результати аналізу положень про діяльність спецекспортерів та дипломатичних установ показують, що в умовах глобальних викликів документ фокусує

увагу на посиленні зовнішньоторговельних зв'язків та сприянні експортним поставкам високотехнологічної продукції. Це застосовується не лише в ситуації стабільного розвитку, а й у стані значного зовнішнього впливу на досягнення українських національних інтересів. Елементами цього завдання виступають:

- надання сприяння в отриманні зацікавленими учасниками ЗЕД (державними та приватними) замовлень на поставку товарів, робіт і послуг;

- сприяння розвитку промислової кооперації та вбудовуванню українських оборонних підприємств у міжнародні виробничі ланцюжки країн-партнерів та членів НАТО [6].

Детальний аналіз функціоналу показує, що хоча аналітична функція та залучення інвестицій присутні в діяльності економічних місій, вони часто підпорядковуються оперативним завданням підтримки експорту. Однією з ключових функцій Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України є підтримка експорту промислової продукції та забезпечення доступу на ринки. У цьому зв'язку функції підтримки зовнішньої торгівлі озброєнням закріплені за спеціалізованими державними посередниками, такими як ДК "Укрспецекспорт", що мають власну мережу офісів. Однак відповідальність за вироблення загальної державної політики у сфері інвестиційної діяльності та макроекономічного супроводу залишається за Міністерством економіки України [1, 6].

Розширення функцій із підтримки зовнішньої торгівлі та економічної дипломатії між декількома відомствами (МЗС, Мінекономіки, Мінстратегпром) в Україні на сучасному етапі створює певну нормативну та управлінську проблему. Консолідація функціоналу в частині курування системи міжнародних переговорів дозволила б суттєво підвищити ефективність державного механізму оперативного реагування на проблеми учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), особливо в сегменті експорту озброєнь. Реалізація такого консолідованого підходу дозволила б за допомогою інструментів економічної дипломатії вирішувати не лише суто комерційні завдання, а й пов'язувати їх у контексті актуального світового порядку денного з політичними питаннями та безпековими гарантіями.

Результатами дослідження встановлено, що в ході реформування системи торговельно-економічних місій (ТЕМ) України спостерігалася певна розрізненість зусиль. Функціонал та штатні одиниці фахівців з економічних питань періодично перерозподілялися між закордонним апаратом Міністерства закордонних справ та апаратами профільних міністерств. Як наслідок, закордонний апарат, що працює у сфері економічної дипломатії, виявився функціонально розділеним, що без урахування розгалуженої мережі представництв державних компаній-спецекспортерів (таких як ДК "Укрспецекспорт") створює ризики дублювання функцій [7].

Практичний професійний досвід свідчить, що завдання економічних відділів посольств та завдання представництв державних експортерів озброєння багато в чому перетинаються. У зв'язку з цим видається логіч-

ним об'єднання цих функцій під загальною "арочною" структурою єдиної української дипломатичної місії. Дана пропозиція щодо формування інтегрованої структури набуває особливої актуальності в період трансформації системи міжнародних відносин та в умовах постійного санкційного тиску на агресора, коли українські дипломатичні та торговельні представники мають діяти як єдиний механізм просування національних оборонних інтересів.

Крім того, на базі закордонних дипломатичних установ або в автономному форматі функціонують представництва великих державних компаній ОПК. Практикується перебування у складі місій штатних співробітників компаній (наприклад, представників АТ "Українська оборонна промисловість") відповідно до міжурядових та міжвідомчих договорів. Такі представники, будучи частиною дипмісії, обмежені у веденні прямої комерційної діяльності згідно з Віденською конвенцією про дипломатичні зносини (стаття 41) [8], однак така форма присутності дозволяє успішно лобіювати інтереси вітчизняних виробників, забезпечувати їх підтримку та юридичний захист. Водночас зазначена форма представництва є менш витратною для бюджету компаній, оскільки торговельні місії користуються дипломатичним імунітетом та привілеями (згідно зі статтями 22, 23, 34-37 Віденської конвенції) [8].

З 2023 року в Україні активно йде процес зміцнення закордонної мережі підтримки експорту через платформу "Nazovni", яка координується МЗС. Основною метою цієї мережі є координація діяльності з підтримки експорту української продукції та результатів інтелектуальної діяльності, що за своїми завданнями доповнює функціонал традиційних спецекспортерів у частині диверсифікації ринків збуту товарів і послуг ОПК [9].

Інформаційно-аналітична робота займає найбільшу кількість часу співробітників закордонних точок присутності, проте останнім часом через надмірну бюрократизацію вона буває малозатребуваною. Низька затребуваність та тривала відсутність відчутних результатів демотивують співробітників. Автор констатує, що на таку роботу у вітчизняній економічній дипломатії немає часу на тривале розкачування. В емерджентному стані сучасної системи міжнародних відносин потрібні оперативні механізми вироблення рішень, які дають швидкий, а в ідеалі — негайний ефект для обороноздатності та бюджету.

У роботі закордонних точок присутності необхідний акцент на ті цілі, які допоможуть вийти на нові точки росту "тут і зараз". Коли стабільність виключена зі світового контексту, основоположним базисом мають стати національні стратегічні завдання розвитку України. Необхідне складання чіткого переліку послуг, що надаються Торговельно-економічними місіями та військовими аташе українським компаніям. Потребують коригування також надмірна зацикленість на паперовій звітності та недостатня інформаційна відкритість.

Закордонні точки присутності, що утримуються державним бюджетом, повинні працювати спільно. Для прискорення темпів вони мають бути пов'язані єдиною інформаційною системою (на кшталт CRM-

системи для держсектору) з українськими компаніями. Основні функції закордонних точок повинні включати:

- аналітику ринку (виявлення бар'єрів, санкційних обмежень та способів їх подолання);
- просування товарів (пошук покупця, участь у виставках IDEX, MSPO тощо);
- оперативне формування пропозицій за запитами імпортерів;
- забезпечення доступу на ринки (консультації щодо сертифікації за стандартами НАТО);
- консультування щодо фінансових інструментів (страхування від ЕКА, кредитно-гарантійна підтримка) [14].

Охоплення закордонних ринків офіційними представництвами не може бути всеосяжним. Важливим елементом реалізації експортної експансії в сучасних умовах є наявність масштабного ресурсу посередників та агентів. У концепції Єдиної системи просування експорту така роль має відводитися мережі експортних торгових радників — осіб, які володіють компетенціями, зв'язками та досвідом на місцях. Такі представники могли б на платній основі надавати консультативну допомогу українському малому та середньому бізнесу у сфері Military-Tech, а за "гонорар успіху" (success fee) сприяти укладанню конкретних експортних угод.

Порівняно з ОЕЗ, спеціальний інвестиційний контракт (СПІК) — це більш молодий інструмент промислової політики, спрямований на стимулювання довгострокових інвестицій у промислове виробництво. СПІК передбачає пакет пільг, які можна розділити на "фіскальні" (зниження податку на прибуток, звільнення від місцевих податків) та "пільги з просування продукції" (надання статусу національного виробника, доступ до державних закупівель як єдиного постачальника). Важливим елементом є "дідусева застереження" (stabilization clause) — гарантія незмінності умов ведення бізнесу, що надзвичайно цінується іноземними інвесторами.

Аналіз наведених даних та поточної практики реалізації спеціальних інвестиційних контрактів (СПІК) дозволяє зробити такі ключові висновки:

1. Затребуваність інструментів інвестиційної політики. Механізм СПІК демонструє високу привабливість для іноземного капіталу. Навіть за умов санкційного протистояння "заморожені" проекти свідчать про збереження економічного інтересу іноземних ділових кіл. Після стабілізації міжнародної системи ці інструменти стануть фундаментом для відновлення господарських зв'язків [13; 16].

2. Адаптивність внутрішніх ресурсів. Використання внутрішніх резервів та залучення нових партнерів із нейтральних юрисдикцій дозволило не лише зберегти, а й наростити обсяги інвестицій через механізми державної підтримки.

3. Стратегія імпортозаміщення. Підтримка підприємницької ініціативи через інвестиційні преференції є критично важливою для розвитку вітчизняного виробництва, особливо в секторі ПВН (продукції військового призначення) та товарів подвійного використання [1; 14].

Невід'ємною частиною розширення ринків збуту є захист вітчизняних інвесторів за кордоном. Історично цей захист базувався на нормах міжнародного публічного права та інституті дипломатичного захисту. Ситуація змінилася на межі 1940—1950-х рр. із появою двосторонніх угод про захист капіталовкладень, ініційованих США як інструмент економічної експансії в межах доктрини "стримування".

Україна в сучасних умовах продовжує активно використовувати Угоди про поощрення та взаємний захист капіталовкладень. Ці документи закріплюють ключові гарантії:

- недопущення незаконної експропріації;
- забезпечення безперешкодного переказу платежів;
- механізми врегулювання спорів між інвестором і державою [3; 17].

Локалізація виробництва за кордоном є необхідною для нарощування економічної могутності, оскільки дозволяє знизити собівартість продукції та наблизити її до споживача і сировинної бази. У цьому контексті особливого значення набуває міжнародний арбітраж. Важливим інструментом міг би стати повний цикл взаємодії в межах Вашингтонської конвенції 1965 р. та Міжнародного центру з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID) при Світовому банку [10]. Проте практика показує, що рішення ICSID часто приймаються на користь країн — великих експортерів капіталу, що вимагає від української економічної дипломатії посилення юридичної та експертної підтримки національних компаній [12].

Окрім правових механізмів, захист бізнесу вимагає ефективного політико-дипломатичного лобіювання. У вирішенні складних питань повинні брати участь не лише торговельні представництва, а й дипломатичні місії (посольства), що мають вихід на вищий політичний рівень країни перебування [7; 8].

Ключовими координаторами цієї роботи виступають МЗС та Міністерство економіки України. Зокрема, при МЗС України діє Рада експортерів та інвесторів (PEI), яка є аналогом ділових рад при зовнішньополітичних відомствах провідних країн. Її завданням є:

- політична підтримка великих контрактів;
- просування економічних інтересів на ринках Глобального Півдня (Азія, Африка, Латинська Америка) [5; 9];
- формування нових механізмів кооперації в умовах глобальних трансформацій.

Ще однією опорою для відстоювання інтересів інвесторів залишається інститут Міжурядових комісій (МК), який дозволяє системно знімати бар'єри на рівні урядів країн-партнерів.

Основні висновки з аналізу інвестиційних потоків:

1. потенціал реінвестування. Величезний оборот із офшорами демонструє готовність бізнесу повертати кошти за умови створення сприятливого клімату: надійної банківської системи, прозорого судочинства та вигідних інструментів зберігання активів [12; 17];

2. успішність попередніх стратегій. До 2022 року економічна дипломатія на західному напрямку (Нідер-

ланди, Німеччина, Франція) працювала ефективно, забезпечуючи реальний приплив технологій та капіталу у виробничі сектори;

3. азійський вектор. Намітилася чітка тенденція зростання активності Сінгапуру, Гонконгу та Китаю. Саме на цих перспективних напрямках мають бути зосереджені зусилля дипломатичних служб для ознайомлення нових партнерів із внутрішніми інструментами підтримки (ОЕЗ, СПІК).

Сучасна трансформація міжнародних відносин нерозривно пов'язана з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Цифровізація змінила не лише робочі процеси, а й специфіку дипломатичних переговорів та методи просування державних інтересів через "м'яку силу" [3; 16].

Важливим аспектом є подолання інформаційних бар'єрів. У зарубіжному медіапросторі країна часто подається як технологічно відстала, що не відповідає реальному рівню впровадження цифрових сервісів. Сучасні інструменти, такі як цифрова платформа Nazovni [11], електронні системи ліцензування та сервіси для експортерів, роблять взаємодію з державою прозорою та мінімізують корупційні ризики.

Ключові інструменти цифрової дипломатії:

— соціальні мережі та технологічні платформи: Використовуються для поширення об'єктивної інформації на широку зарубіжну аудиторію;

— цифрове супроводження: Просування економічних інтересів шляхом переконання та формування симпатій до інтелектуальних і культурних здобутків країни;

— інтернет-телебачення та медіа-хаби: Вплив на громадську думку в країнах-партнерах.

ВИСНОВКИ

Для подолання технологічної залежності та забезпечення реального суверенітету, країни намагаються вибудовувати власні цифрові екосистеми. Україна має значний потенціал для утвердження своїх позицій у цій сфері завдяки:

1. Потужному ІТ-сектору: Експорт цифрових рішень з розпізнавання образів, машинного зору та систем "розумного міста".

2. Захисним технологіям: Розробка власних систем кібербезпеки та захисту даних.

3. Міжнародній кооперації: Участь у спільних цифрових проєктах та інтегрованих інформаційних системах з надійними партнерами.

У рамках інтеграційних об'єднань (зокрема в межах співпраці в регіоні) критичного значення набувають Інтегровані інформаційні системи (ІІС). Вони забезпечують міждержавний обмін даними у сферах:

— Митно-тарифного регулювання;

— Технічних стандартів та фітосанітарних заходів;

— Статистики та фінансових ринків.

Створення власних, захищених від зовнішнього впливу (наприклад, від відключення SWIFT або санкційного тиску), каналів обміну даними є головним завданням економічної дипломатії на сучасному етапі. Експансія власних цифрових технологій на закордонні ринки — це єдиний шлях до фінансового забезпечення наукових розробок та зупинки "відтоку мізків" [12; 17].

Література:

1. Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання: Закон України від 20.02.2003 № 549-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15> (дата звернення: 20.01.2026).

2. Про заходи щодо вдосконалення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері зовнішніх зносин: Указ Президента України від 18.09.1996 № 841/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841/96> (дата звернення: 20.01.2026).

3. Копійка В. В., Шнирков О. І. Економічна дипломатія: Навчальний посібник. Київ: Київський університет, 2021. 240 с.

4. Шнирков О. І. Міжнародні економічні відносини: практикум. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2022. 160 с.

5. Ukraine's Foreign Policy Strategy: Approved by the Decree of the President of Ukraine No. 448/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/en/documents/4482021-40017> (дата звернення: 20.01.2026).

6. Савченко О. В. Державне регулювання військово-технічного співробітництва України в умовах глобалізації. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 34—40.

7. Про дипломатичну службу: Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19> (дата звернення: 20.01.2026).

8. Віденська конвенція про дипломатичні зносини від 18.04.1961. Міжнародний документ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048 (дата звернення: 20.01.2026).

9. Кулеба Д. І. Економічна дипломатія в умовах війни: пріоритети та інструменти. Україна дипломатична. 2023. Вип. 24. С. 15-22.

10. World Trade Statistical Review 2023. World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr2023_e.htm (дата звернення: 20.01.2026).

11. Цифрова платформа Nazovni: інструмент підтримки українського експорту. Офіційний сайт МЗС України. URL: <https://nazovni.online/> (дата звернення: 20.01.2026).

12. Верба В. А., Решетняк Т. І. Стратегічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.

13. Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період до 2026 року. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=32491a9d-6481-4211-b0e6-99645678> (дата звернення: 20.01.2026).

14. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку надання державної підтримки експортерам оборонної продукції" від 12.01.2024 № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-2024-%D0%BF> (дата звернення: 20.01.2026).

15. Statista Research Department. Trends in global export value of trade in goods from 1950 to 2024 (in billion U.S. dollars). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/> (дата звернення: 20.01.2026).

16. Сіденко В. Р. Економічна дипломатія в умовах глобальних трансформацій. Економіка України. 2022. № 9. С. 3—21.

17. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: монографія. Київ: КНТЕУ, 2021. 384 с.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2003), Law of Ukraine "On State Control over International Transfers of Military and Double-Use Goods", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15> (available at 20.01.2026).

2. The President of Ukraine, (1996), Decree "On measures to improve coordination of the activities of executive authorities in the field of foreign relations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/841/96> (available at 20.01.2026).

3. Kopiika, V.V. and Shnyrkov, O.I., (2021), Ekonomichna diplomatiia [Economic Diplomacy: Study Guide], Kyivskyi universytet, Kyiv, Ukraine.

4. Shnyrkov, O.I., (2022), Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: praktykum [International Economic Relations: Workshop], VPC Kyivskyi universytet, Kyiv, Ukraine.

5. The President of Ukraine, (2021), Decree "Ukraine's Foreign Policy Strategy", available at: <https://www.president.gov.ua/en/documents/4482021-40017> (available at 20.01.2026).

6. Savchenko, O.V., (2023), "State regulation of military-technical cooperation of Ukraine in the conditions of globalization", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 34—40.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine, (2018), Law of Ukraine "On the Diplomatic Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19> (available at 20.01.2026).

8. UN (1961), "Vienna Convention on Diplomatic Relations, dated April 18, 1961", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_048 (available at 20.01.2026).

9. Kuleba, D.I., (2023), "Economic diplomacy in war conditions: priorities and instruments", Ukraina dyplomatychna, vol. 24, pp. 15—22.

10. WTO, (2023), "World Trade Statistical Review 2023", World Trade Organization, available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr-2023_e.htm (available at 20.01.2026).

11. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, (2026), "Digital platform Nazovni: a tool for supporting Ukrainian exports", available at: <https://nazovni.online/> (available at 20.01.2026).

12. Verba, V.A. and Reshetniak, T.I., (2021), Stratehichniy analiz zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Strategic analysis of the foreign economic activity of the enterprise: Study Guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.

13. Ministry of Economy of Ukraine, (2021), "Export Strategy of Ukraine: Strategic Trade Development Roadmap for the period until 2026", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=32491a9d-6481-4211-b0e6-99645678> (available at 20.01.2026).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine, (2024), Resolution "On approval of the Procedure for providing state support to exporters of defense products", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-2024-%D0%BF> (available at 20.01.2026).

15. Statista, (2024), "Trends in global export value of trade in goods from 1950 to 2024", Statista Research Department, available at: <https://www.statista.com/statistics/264682/worldwide-export-volume-in-the-trade-since-1950/> (available at 20.01.2026).

16. Sidenko, V.R., (2022), "Economic diplomacy in the context of global transformations", Ekonomika Ukrainy, vol. 9, pp. 3—21.

17. Mazaraki, A.A. and Melnyk, T.M., (2021), Rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v Ukraini [Regulation of foreign economic activity in Ukraine: Monograph], KNTU, Kyiv, Ukraine.

Отримано редакцією журналу / Received: 26.01.26

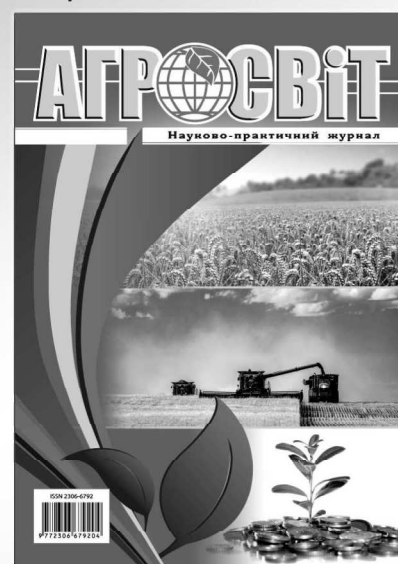
Прорецензовано / Revised: 02.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

В. В. Даценко,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2712-7861>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.352

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

V. Datsenko,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

INFORMATIZATION OF SOCIETY AS A PREREQUISITE FOR THE EMERGENCE
AND DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING IN STATE AUTHORITIES
AND LOCAL GOVERNMENTS

У статті здійснено дослідження інформатизації як передумови виникнення та розвитку цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування. Зокрема, окреслено ключові етапи розвитку інформаційного суспільства; проаналізовано медіатизацію як інструмент організації цифрового маркетингу органів державної влади та місцевого самоврядування; виокремлено можливості для формування глобальних інформаційних мереж, пов'язаної з ними інформаційно-мережевої інфраструктури та, відповідно, цифрового маркетингу через розвиток цифрових технологій обробки та передачі різноманітних даних.

Показано, що інформатизація суспільства є процесом, в якому соціальні, технологічні, економічні, політичні та культурні механізми буквально злиті воедино. Вона є процесом дедалі більшого використання інформаційних технологій для виробництва, переробки, зберігання та поширення інформації. Результатом цих процесів є виникнення інформаційного суспільства, що знаменується радикальними перетвореннями у сфері виробничих структур і технологій, але, головним чином, — у сфері соціальних та економічних відносин, у духовному житті, побуті й культурі загалом, що, відповідно, віддзеркалюється через цифровий маркетинг.

Зазначено, що цифрова технологія обробки та передачі різноманітних даних стала основою мережевих технологій та відкрила нові широкі можливості для формування глобальних інформаційних мереж, пов'язаної з ними інформаційно-мережевої інфраструктури та, відповідно, цифрового маркетингу. Таким чином, сучасний етап еволюційного розвитку людського суспільства характеризується загальним універсальним способом перетворень реального світу та програмування системних параметрів, основою яких виступає інформаційна технологія оцифрування, тобто подання найрізноманітніших предметів та явищ навколишнього світу у вигляді певним чином закодованої інформації.

Показано, що сьогодні одним із ключових завдань державної політики є побудова інформаційного суспільства, а також глобальна цифровізація й інформатизація соціально-економічних сфер життєдіяльності суспільства, що, відповідно, відображається через процеси організації цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Підкреслено, що в медіатизації, що є підпроцесом інформатизації, остання перестає бути тривіальним інженерно-технічним процесом та набуває особливого, глибинного гуманістичного змісту, наповнюється сутнісним змістом. Саме в межах медіатизації реалізуються процеси організації цифрового маркетингу органів державної влади та місцевого самоврядування. Інформатизація суспільства, інтегруючи, синтезуючи і акумулюючи в собі ряд технічних і технологічних підпроцесів, виходить за межі технологічної проблеми і постає як процес соціально-технологічної інформаційної революції, що розгортається.

The paper studies informatization as a prerequisite for the emergence and development of digital marketing in state authorities and local governments. In particular, the key stages of the development of the information society are outlined; the mediatization as a tool for organizing of digital marketing of state authorities and local governments is analyzed; the opportunities for the formation of global information networks, the associated information and network infrastructure and, accordingly, digital marketing through the development of digital technologies for processing and transmitting various data are allocated.

It is shown that informatization of society is a process in which social, technological, economic, political and cultural mechanisms that are literally fused together. It is a process of increasing of use of information technology for the production, processing, storage and dissemination. The result of these processes is the emergence of an information society, marked by radical transformations in the field of production structures and technologies, but mainly in the field of social and economic relations, in spiritual life, everyday life and culture in general, which, accordingly, is reflected through digital marketing.

It is noted that the digital technology of processing and transmission of various data has become the basis of network technologies and has opened up new opportunities for the formation of global information networks, related information and network infrastructure and, accordingly, digital marketing. Thus, the modern stage of the evolutionary development of human society is characterized by a general universal way of transforming of the real world and programming system parameters, the basis of which is the information technology of digitization, that is, the representation of a wide variety of objects and phenomena of the surrounding world in the form of encoded information in a certain way.

It is shown that today one of the key tasks of state policy is to build an information society, as well as global digitalization and informatization of socio-economic spheres of life of society, which, accordingly, is reflected through the processes of organizing of digital marketing in state authorities and local governments.

It is emphasized that in mediatization, which is a sub-process of informatization, the latter ceases to be a trivial engineering and technical process and acquires a special, deep humanistic content, is filled with essential content. It is within the framework of mediatization that the processes of organizing digital marketing of state authorities and local self-government are implemented. Informatization of society, integrating, synthesizing and accumulating a number of technical and technological subprocesses, goes beyond the technological problem and appears as a process of the unfolding of socio-technological information revolution.

Ключові слова: інформатизація суспільства, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, цифровий маркетинг, медіатизація.

Key words: informatization of society, state authorities, local governments, digital marketing, mediatization.

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

Сучасне суспільство перебуває в активній фазі початку нової цивілізаційної стадії свого розвитку. Вона характеризується розгортанням інформаційно-телеко-

мунікаційної революції, швидким поширенням інформаційних технологій, формуванням інформаційної сфери, а також рядом нових суспільних процесів, що мають глобальний характер. Усі ці процеси засновані на якісно нових способах зберігання, обробки та передачі інформації, а також розвитку її нових сутнісних властивостей.

Відповідно сьогодні одними із ключових завдань державної політики є побудова інформаційного суспільства, а також глобальна цифровізація й інформатизація соціально-економічних сфер життєдіяльності суспільства, що, відповідно, відображається через процеси організації цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових колах регулярно проводяться міжнародні та регіональні конференції та семінари, присвячені глобальним та локальним аспектам інформатизації. Активно розробляються наукові дисертації та видаються монографії, присвячені різним аспектам становлення інформаційного суспільства. У більшості наукових та аналітичних періодичних видань є відповідні рубрики та розділи присвячені питанням інформатизації.

Це підтверджується численними публікаціями, зокрема, таких авторів, як: П. Польовий, В. Рубан, І. Сердюк та ін. Проте недостатньо уваги приділяється дослідженню інформатизації як передумови виникнення та розвитку цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є дослідження інформатизації як передумови виникнення та розвитку цифрового маркетингу в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- окреслити ключові етапи розвитку інформаційного суспільства;
- проаналізувати медіатизацію як інструмент організації цифрового маркетингу органів державної влади та місцевого самоврядування;
- виокремити можливості для формування глобальних інформаційних мереж, пов'язаної з ними інформаційно-мережевої інфраструктури та, відповідно, цифрового маркетингу через розвиток цифрових технологій обробки та передачі різноманітних даних.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У становленні процесів цифровізації та інформатизації соціально-економічних сфер життя суспільства роль держави, як гаранта нормативно-правового регулювання, є безперечною, зокрема, в контексті закріплення основних напрямів державної політики у сфері застосування інформаційних і телекомунікаційних технологій.

Так, на саміті в Окінаві в липні 2000 р. було підписано Хартію глобального інформаційного суспільства, яка визнала, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології є одним із найважливіших чинників, що впливають на формування суспільства двадцятого століття. Вона наголосила на їхньому революційному впливі на зміну способу життя людей, їх освіти та роботи, а та-

кож взаємодії уряду та громадянського суспільства, розвитку світової економіки [1; 3].

За планом, схваленим резолюцією 56/183 Генеральної Асамблеї ООН, починаючи з 2003 р., під патронатом Генерального секретаря ООН проводяться зустрічі на найвищому рівні з проблем становлення інформаційного суспільства.

Зростаюча роль інформатизації в ході технічного прогресу та її роль у забезпеченні національної безпеки держави зумовила прийняття в 1994 р. Закону України "Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах" від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР, а в 2017 р. — Доктрини інформаційної безпеки України, затвердженої Указом Президента України "Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29.12.2016 р. "Про Доктрину інформаційної безпеки України" від 25.02.2017 р. № 47/2017. Крім того, у 1998 р. було затверджено Концепцію національної програми інформатизації (Закон України "Про Концепцію Національної програми інформатизації" від 04.02.1998 р. № 75/98-ВР).

У 2022 р. було прийнято Закон України "Про Національну програму інформатизації" від 01.12.2022 р. № 2807-ІХ. Крім того, на рівні областей України було прийнято регіональні програми широкого впровадження інформаційних технологій, покликани охопити практично всі сфери життя суспільства.

У наукових колах регулярно проводяться міжнародні та регіональні конференції та семінари, присвячені глобальним та локальним аспектам інформатизації. Активно розробляються наукові дисертації та видаються монографії, присвячені різним аспектам становлення інформаційного суспільства. У більшості наукових та аналітичних періодичних видань є відповідні рубрики та розділи присвячені питанням інформатизації [2; 4].

Усі наведені факти свідчать про те, що проблеми проникнення інформатизації в усі сфери суспільства давно вийшли за рамки теоретичних аспектів, а стали невід'ємною частиною дійсності. Такі поняття, як "глобальна інформатизація", "інформаційна сфера", "інформаційне суспільство", "електронний уряд", "інформаційно-комунікаційні технології" тощо міцно увійшли в науковий обіг і нормативно-правової сфери.

Цифровізація та інформатизація — це два поняття, які пов'язані із застосуванням цифрових технологій і комп'ютерів у різних сферах життя суспільства.

Так, інформатизація являє собою процес застосування інформаційних технологій для управління інформацією та забезпечення її доступності [1; 5].

Цифровізація — це процес перетворення інформації, що знаходиться в аналоговому вигляді до цифрового формату. Безпосередньо термін "цифровізація" з'явився на фоні інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій [3; 4]. У своєму первинному вигляді цифровізація передбачала автоматизацію технологій, розповсюдження мережі Інтернет, мобільного зв'язку, соціальних мереж, появи смартфонів, збільшенню кількості споживачів, які застосовували нові технології. Проте дуже швидко цифрові технології стали частиною політичного, економічного та культурного життя

людини. Відповідно, процес цифровізації економіки та інших сфер життя людини передбачає формування цифрової (інформаційної) культури, що, у свою чергу, дозволяє ефективно застосовувати можливості, що відкриваються, та органічно вбудовуватися в середовище інформаційного суспільства [1; 3]. Вищезазначене підтверджує тісний зв'язок між цифровізацією й інформатизацією.

Під інформатизацією зазвичай розуміють процес широкого впровадження у різні сфери людської діяльності нових інформаційних технологій, що дозволяють представляти предмети та явища навколишнього світу у вигляді певним чином закодованої інформації, що, в свою чергу, дає можливість якісно підвищити ступінь її обробки, зберігання та передачі для задоволення потреб людства.

Під інформатизацією також розуміється організаційний, соціально-економічний та науково-технічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб та реалізації прав громадян, органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного управління на основі формування та використання інформаційних ресурсів [1; 5].

Слід зазначити, що сучасним швидким процесам інформатизації передував тривалий шлях еволюції людської цивілізації, в якому дослідники виділяють низку стадій, специфіка яких зумовлюється відповідними типами розвитку інформаційних технологій. Цим стадіям відповідають:

- мовні технології передачі та відтворення доцільної інформації, пов'язані з виникненням осмисленої мови та мови як загальноприйнятого засобу комунікативного спілкування між людьми у суспільстві. Інформація передається за допомогою простого мовлення, а мовними носіями є безпосередньо люди;

- письмові технології, пов'язані з виникненням писемності та граматичних правил. Інформація передається за допомогою знакових носіїв (символи, сигнали, знаки, рукописи);

- книжкові технології, пов'язані із виникненням друкарства. Інформація передається за допомогою книжкових носіїв (листи, книги);

- радіо-телеграфні технології, пов'язані з виникненням різноманітних (електромагнітних) технологій передачі та відтворення доцільної інформації. Інформація передається за допомогою різноманітних електромагнітних сигналів, що перетворюються на зорово-звукові символи, по телеграфу, телефону, радіо, телебаченню;

- комп'ютерні технології передачі та відтворення доцільної інформації. Інформація передається, обробляється та відтворюється за допомогою електронно-обчислювальних машин і комп'ютерів;

- комп'ютерні речовинно-мережні інформаційні технології, пов'язані з виникненням та розповсюдженням комп'ютерних і телекомунікаційних мереж зв'язку та передачі інформації [3; 4].

Величезні потоки інформації збираються, обробляються та відтворюються за допомогою комп'ютерних мереж і мереж космічного супутникового зв'язку. Наприклад, нині сформовано всесвітню комп'ютерну ме-

режу Інтернет та її складові (Broadband Networks, Enterprise Networks, Public Carrier Networks, Wireless Networks) [1; 3]. На цьому етапі можна говорити про вступ людської цивілізації до початкової фази інформаційного суспільства.

Цифрова технологія обробки та передачі різноманітних даних стала основою мережових технологій та відкрила нові широкі можливості для формування глобальних інформаційних мереж, пов'язаної з ними інформаційно-мережової інфраструктури та, відповідно, цифрового маркетингу. Таким чином, сучасний етап еволюційного розвитку людського суспільства характеризується загальним універсальним способом перетворень реального світу та програмування системних параметрів, основою яких виступає інформаційна технологія оцифровування, тобто подання найрізноманітніших предметів та явищ навколишнього світу у вигляді певним чином закодованої інформації [2; 4].

Однак впровадження новітніх інформаційних технологій ще не повною мірою відображає процеси інформатизації, коли йдеться про інформатизацію суспільства загалом, оскільки суспільство є системою вищого порядку. Створення та впровадження нових інформаційних і телекомунікаційних технологій не можуть бути самоціллю розвитку суспільства, а є засобом його перетворення, та виступає суто технологічною стороною процесу інформатизації суспільства.

Технологічна сторона інформатизації може характеризуватись такими поняттями, як "електронізація", "комп'ютеризація" та "медіатизація". Зокрема, електронізація є інженерно-технічним процесом, що полягає у виробництві та широкому впровадженні електронних технологій у промисловість, наукові дослідження, транспорт, побутову сферу тощо [2; 5].

Комп'ютеризація, у свою чергу, як би надбудовується над електронізацією й передбачає створення сучасних комп'ютерів та їх широке впровадження для контролю та автоматизації виробництва, конструювання та використання роботів тощо.

Щодо медіатизації, то існує кілька підходів до її розуміння. На думку С. Хьюарда, медіатизація — це двосторонній соціальний процес, за допомогою якого соціум насичується засобами масової інформації в такій мірі, що ЗМІ можуть розглядатися лише в контексті суспільних інститутів. Самі по собі медійні технології не є причиною соціокультурної динаміки, однак занурення людини в інформаційний потік за умови формування певних соціальних, політичних, економічних, культурних реалій за допомогою нових технологій дає потужний поштовх для впливу на суспільну свідомість.

Проаналізувавши праці вітчизняних і зарубіжних дослідників [1; 3; 5], можна стверджувати, що термін "медіатизація" сьогодні широко затребуваний у комунікативістиці й закріпився як ключове позначення процесу впливу медіа на різні сторони життя соціуму.

Саме в медіатизації, що є підпроцесом ширшого явища інформатизації, остання перестає бути тривіальним інженерно-технічним процесом та набуває особливого, глибинного гуманістичного змісту, наповнюється

сутнісним змістом. Саме в межах медіатизації реалізуються процеси організації цифрового маркетингу органів державної влади та місцевого самоврядування. Інформатизація суспільства, інтегруючи, синтезуючи і акумулюючи в собі ряд технічних і технологічних підпроцесів, виходить за межі технологічної проблеми і постає як процес соціально-технологічної інформаційної революції, що розгортається [1; 4].

Таким чином, інформатизація суспільства є процесом, в якому соціальні, технологічні, економічні, політичні та культурні механізми буквально злиті воедино. Вона є процесом дедалі більшого використання інформаційних технологій для виробництва, переробки, зберігання та поширення інформації. Результатом цих процесів є виникнення інформаційного суспільства, що знаменується радикальними перетвореннями у сфері виробничих структур і технологій, але, головним чином, — у сфері соціальних та економічних відносин, у духовному житті, побуті й культурі загалом, що, відповідно, віддзеркалюється через цифровий маркетинг [1; 3].

Поняття "інформаційне суспільство" та "інформаційна цивілізація" стали загальноживаними у науковій літературі. Уявлення про інформаційне суспільство (часто в науковій літературі його аналогом виступає постіндустріальне суспільство) мають різні інтерпретації в літературі, проте всі вони мають загальним підґрунтям такий стан життя суспільства, в якому виробництво та використання інформації оголошується основним фактором соціального прогресу, що визначає собою основні параметри його існування та розвитку. Нова ера в історії людства, за якої всі сторони суспільства та аспекти культури, починаючи з техніки та економіки й закінчуючи мистецтвом та іншими складовими духовного буття людства, зазнають зазначеної трансформації, має назву інформаційної чи глобальної цивілізації. Вона характеризується створенням та встановленням єдиного загальнопланетарного інформаційного простору — глобальної інформаційної мережі, що є синтезом телебачення, комп'ютерів та енергетики.

Інформаційне суспільство — це нова постіндустріальна соціально-економічна організація з високорозвиненими інформаційно-телекомунікаційними інфраструктурами, призначеними для забезпечення можливості ефективного використання інтелектуальних ресурсів задля забезпечення сталого розвитку соціуму" [1; 4].

Поняття інформаційної сфери безпосередньо пов'язане з уявленням про багатовимірність та багатоплановість інформації, форм і методів її виробництва, кодування, зберігання, переробки та передачі, а також з визначенням ролі та місця людини в даній інфраструктурі. Її сутність розкривається через сукупність інформаційних процесів як результат конкретної діяльності людини, її здатності активно, цілеспрямовано реагувати на інформацію, що поступає, постійно розширюючи зону її сприйняття, виробництва та передачі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, сьогодні формується нове цілісне самостійне соціально-технічне явище, особливий просто-

рово-часовий феномен, який виявляє небачену раніше інформаційну інфраструктуру, яку називають інформаційною сферою або кіберпростором. Поняття інформаційної сфери в даний час також стало одним із ключових і часто вживаних у літературі, позначаючи собою якусь нову реальність.

Нові інформаційні технології, проникаючи у всі сфери життя через процеси цифрового маркетингу органів державної влади та місцевого самоврядування, ініціюють системні зміни у суспільстві загалом.

Література:

1. Лепьошкіна Т. Я. Маркетинг як важлива складова політики органів місцевого самоврядування у сфері місцевого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 8. URL: <http://surl.li/mlwtwi>.
2. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. Механізми публічного управління. Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління. 2021. № 2 (29). С. 37—43.
3. Рожко В. М. Механізми інформаційного забезпечення воєнно-політичної діяльності держави. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2024. № 1 (20). С. 166—170.
4. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 2-2 (08). С. 20—25.
5. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.

References:

1. Lepyoshkina, T. Y. (2012), "Marketing as an important component of local government policy in the field of local development", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok*, vol. 5, available at: <http://surl.li/mlwtwi> (Accessed 06 Feb 2026).
2. Polovyi, P. V. (2021), "Modernization of public administration in the context of the development of digital society. Mechanisms of public administration", *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 2 (29), pp. 37—43.
3. Rozhko, V. M. (2024), "Mechanisms of information support of military-political activity of the state", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 1 (20), pp. 166—170.
4. Ruban, V. V. (2017), "Digital marketing: role and features of use", *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 2-2 (08), pp. 20—25.
5. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3 (31), pp. 53—59, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 06 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Л. М. Дубова,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6552-8861>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.357

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ З ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

L. Dubova,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION
TECHNOLOGIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC HEALTH SERVICES

У статті здійснено вдосконалення механізмів публічного управління інформаційно-комунікаційними технологіями в системі державних послуг з охорони здоров'я. Зокрема, з'ясовано головні завдання інформаційно-комунікаційних технологій в системі охорони здоров'я; обґрунтовано необхідність створення системи інформаційного забезпечення великого науково-клінічного центру; визначено умови результативності діяльності інформаційного центру багатопрофільного клінічного закладу.

Зазначено, що головне завдання інформаційно-комунікаційних технологій в охороні здоров'я полягає в забезпеченні безпеки пацієнта. Виходячи з цього, інформатизація охорони здоров'я в країнах Європейської співдружності йде по шляху створення систем підтримки лікарських рішень, створення нового інформаційного середовища його діяльності, що дозволяє звертатися до професійних інформаційних ресурсів (інформаційно-довідкових систем і тематичним форумам), здійснювати навігацію між професійними асоціаціями та визнаними експертами.

Підкреслено, що інформаційне забезпечення науково-клінічного центру повинно бути направлено на створення і розвиток наступних основних блоків: інформація про медичний заклад; нормативно-правова база, яка регламентує медичну діяльність; медична інформаційна система; робота в зовнішніх інформаційних системах і порталах.

Визначено, що інформаційне забезпечення діяльності медичної установи — складний і трудомісткий процес, спрямований на вирішення професійних, організаційних і соціальних завдань. Це, перш за все, формування і структурування інформаційного простору медичного закладу з використанням всієї сукупності інформаційних ресурсів та інформаційних технологій з метою оптимізації діяльності організації.

Відмічено, що основною метою організації інформаційного простору медичної організації є підвищення доступності та якості надання спеціалізованої та кваліфікованої медичної допомоги на основі вдосконалення інформаційного забезпечення її діяльності.

Визначено, що важливою умовою результативності діяльності інформаційного центру є його структура, що забезпечує швидкий і простий доступ до наявної інформації. До складу Інформаційного центру доцільно включити: комп'ютерний клас, що включає робоче місце викладача, робочі місця слухачів; зали з постійно поновлюваними наочними і інтерактивними стендами, присвяченими різним структурним підрозділам і окремим аспектам життя установи; демонстраційний зал, що представляє розвиток діагностичних і лікувальних методик клініки з моменту її створення по сьогоднішній день і має в своєму складі як інтерактивні і наочні стенди, так і реальні експонати — зразки і тренажери діагностичного та лікувального обладнання.

The paper improves the mechanisms of public administration of information and communication technologies in the system of public health services. In particular, the main tasks of information and communication technologies in the health care system are clarified; the need to create an information support system for a large scientific and clinical center is substantiated; the conditions for the effectiveness of the information center of a multidisciplinary clinical institution are determined.

It is determined that the information support of the activity of a medical institution is a complex and time-consuming process aimed at solving professional, organizational and social tasks. This is, first of all, the formation and structuring of the information space of a medical institution using the entire set of information resources and information technologies in order to optimize the activities of the organization.

It is noted that the main task of information and communication technologies in health care is to ensure the security of the patient. Based on this, the informatization of health care in the countries of the European Community is on the way to creating systems for supporting medical decisions, creating a new information environment for its activities, which allows to access professional information resources (information and reference systems and thematic forums), navigation between professional associations and recognized experts.

It is emphasized that the information support of the scientific and clinical center should be aimed at the creation and development of the following main blocks: information about the medical institution; regulatory framework for medical activities; medical information system; work in external information systems and portals.

It is noted that the main purpose of organizing the information space of a medical organization is to increase the availability and quality of providing of specialized and qualified medical care based on improving of the information support of its activities.

It is determined that an important condition for the effectiveness of the information center is its structure, which provides quick and easy access to the available information. It is advisable to include the following components to the Information Center: a computer class, including a teacher's workplace, students' workplaces; halls with constantly updated visual and interactive stands dedicated to various structural units and individual aspects of the life of the institution; demonstration hall, which represents the development of diagnostic and therapeutic methods of the clinic from the moment of its creation to the present day and includes both interactive and visual stands, and real exhibits — samples and simulators of diagnostic and therapeutic equipment.

Ключові слова: механізми публічного управління, інформаційно-комунікаційні технології, державні послуги, охорона здоров'я.

Key words: mechanisms of public administration, information and communication technologies, public services, health care.

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

У практичній охороні здоров'я система інформаційного забезпечення громадян стає повсякденною потребою, яка зумовлена зростаючими обсягами даних і необхідністю активної участі самого пацієнта в лікувальному процесі. В охороні здоров'я якість інформації ха-

рактеризується її основними властивостями: об'єктивність, повнота, достовірність, адекватність, доступність, актуальність. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В рамках управління охороною здоров'я України реалізовані в основному процеси узагальнення та на-

дання на більш вищій рівень агрегованої інформації. При цьому відсутня можливість, по-перше, перевірити таку інформацію на предмет достовірності, а, по-друге, оперативне змінення складу форми подання агрегованої інформації в залежності від характеру розв'язуваних управлінських завдань.

Це підтверджується публікаціями численних авторів, зокрема, таких, як: О. Бобровська, М. Саєнко, Н. Перцева та ін. Проте недостатньо уваги приділяється ролі механізмів публічного управління інформаційно-комунікаційними технологіями в системі державних послуг з охорони здоров'я.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є вдосконалення механізмів публічного управління інформаційно-комунікаційними технологіями в системі державних послуг з охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- з'ясувати головні завдання інформаційно-комунікаційних технологій в системі охорони здоров'я;
- обґрунтувати необхідність створення системи інформаційного забезпечення великого науково-клінічного центру;
- визначити умови результативності діяльності інформаційного центру багатoproфільного клінічного закладу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційні системи в охороні здоров'я проектуються і розробляються децентралізовано в умовах відсутності єдиної методології, а тому не дозволяють розглядати і аналізувати діяльність системи охорони здоров'я в цілому.

Медичні організації акумулюють значні обсяги інформації, яка повинна бути конфіденційною. У той же час питання інформаційної безпеки при проектуванні та експлуатації інформаційних систем охорони здоров'я історично не були пріоритетними [1; 3].

За даними досліджень бостонської клініки Brigham and Women's Hospital, сьогодні налічується понад 10000 захворювань, 3000 міжнародних непатентованих назв лікарських препаратів, 300 різних радіологічних процедур і 1000 лабораторних досліджень. Практикуючий лікар повинен пам'ятати про 4000 активних використовуються в світі медикаментів, серед яких зафіксовано понад 2000 взаємодій, істотно впливають на можливість їх застосування при тій чи іншій патології.

Тому головне завдання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в охороні здоров'я полягає в забезпеченні безпеки пацієнта. Виходячи з цього, інформатизація охорони здоров'я в країнах Європейської співдружності йде по шляху створення систем підтримки лікарських рішень, створення нового інформаційного середовища його діяльності, що дозволяє звертатися до професійних інформаційних ресурсів (інформаційно-довідкових систем і тематичним форумам), здійснювати навігацію між професійними асоціаціями та визнаними експертами. Це створює середовище безперервної освіти лікарів за допомогою регулярного моніторингу останніх досягнень в області медицини і фармацевтики [2; 5].

Системи комп'ютерної підтримки лікарських призначень дозволяють майже на 80% скоротити кількість лікарських помилок при призначенні ліків і на 55% знизити несприятливі побічні реакції. В окремих країнах лікар не може отримати ліцензії на професійну діяльність без відповідних знань в області інформаційних технологій (наприклад, в Нідерландах).

Сьогодні рівень інформатизації та використання інформаційних технологій в медичних установах різних, немає однаковості програмного забезпечення, відчувається серйозний недолік фінансових коштів. У програмі модернізації охорони здоров'я були виділені кошти для вирішення цих завдань, але поки результати не очевидні. Залишаються значимими проблемами: питання класифікації і термінології інформаційних систем в охороні здоров'я, визначення основоположної мети інформатизації, розробка і впровадження стандартів щодо забезпечення сумісності різних інформаційних систем в охороні здоров'я, створення нормативно закріплених стандартів електронної медичної документації та інші. Дуже актуальними є питання забезпечення працездатності систем в медичних організаціях, їх технічне обслуговування та супровід програмного забезпечення. Все це вимагає фінансування, виділення штатів, нормативного регулювання і досвідченого керівництва [2; 4].

Створення системи інформаційного забезпечення великого науково-клінічного центру має на увазі організацію його інформаційного простору з метою своєчасного надання максимально повних, достовірних, об'єктивних відомостей співробітникам і пацієнтам для оптимізації лікувально-діагностичного процесу і науково-практичної діяльності.

В якості основної системоутворюючої структури єдиного організаційного та інформаційного простору центру може виступати інформаційна система, що надає реальну можливість управління складними лікувально-діагностичними процесами, диверсифікації медичних послуг і раціонального використання фінансових коштів.

Інформаційне забезпечення медичного закладу дозволяє значимо збільшити ефективність діяльності і передбачає вирішення таких пріоритетних завдань:

- перехід установи до інноваційного соціально орієнтованого типу розвитку;
- реалізація системи стандартизації в галузі охорони здоров'я з метою впровадження сучасних медичних технологій надання медичної допомоги;
- конкретизація виконання державних гарантій щодо видів, обсягів, порядку та умов надання безкоштовної медичної допомоги в умовах зміни правил обов'язкового медичного страхування;
- розвиток системи добровільного медичного страхування;
- раціональне використання і планування ресурсів установ;
- забезпечення високої якості адміністрування в сферах надання медичних послуг та економіки;
- підвищення професійного рівня кадрів;
- створення внутрішньої комплексної системи інформування та оповіщення пацієнтів;
- поліпшення умов доступу співробітників і пацієнтів до ресурсів [4; 5].

Інформаційне забезпечення діяльності медичної установи — складний і трудомісткий процес, спрямований на вирішення професійних, організаційних і соціальних завдань. Це, перш за все, формування і структурування інформаційного простору медичного закладу з використанням всієї сукупності інформаційних ресурсів та інформаційних технологій з метою оптимізації діяльності організації.

Як і інформаційний ринок, в якому виділяють три основні сектори: ділової інформації, інформації для фахівців і масової споживчої інформації; інформаційний простір медичного закладу ділиться на три потоки: інформація для пацієнтів (споживча), інформація для співробітників (професійна), інформація для партнерів, страхових компаній, підприємств (ділова).

Інформаційне забезпечення науково-клінічного центру повинно бути направлено на створення і розвиток наступних основних блоків.

1. Інформація про медичний заклад.
2. Нормативно-правова база, яка регламентує медичну діяльність.
3. Медична інформаційна система.
4. Робота в зовнішніх інформаційних системах і порталах.

Основною метою організації інформаційного простору медичної організації є підвищення доступності та якості надання спеціалізованої та кваліфікованої медичної допомоги на основі вдосконалення інформаційного забезпечення її діяльності. При цьому пріоритетами є:

- орієнтованість на пацієнта;
- оптимізація лікувально-діагностичного процесу;
- підвищення інформованості співробітників в професійних і правових аспектах;
- підвищення ефективності діяльності медичної організації [2; 3].

Інформаційні сервіси для пацієнтів (блок споживчої інформації) погано розроблені, за винятком новомодного напрямку — запис до фахівця через інтернет. Важливо відзначити, що вони є досить дорогими і трудомісткими як з боку розробників, так і з боку медиків.

Створюючи систему інформації для пацієнтів необхідно пам'ятати, що, по-перше, передача інформації пацієнту повинна здійснюватися як мінімум двома шляхами — візуальним і аудіальним; по-друге, вона повинна бути в доступній для нього формі і значима для пацієнта.

Інформаційні джерела про медичний заклад діляться на два наступних види.

1. Для потенційних пацієнтів існують інформаційні джерела зовнішнього рівня (інформація про існування центру, його профільності, видах медичних послуг, місце знаходження, докладної схемою проїзду і телефонах для зв'язку тощо).
2. Для дійсних пацієнтів стаціонару або консультативно-діагностичного центру є інформаційні джерела, з яких пацієнти, "переступивши поріг" установи, отримують більш розширену інформацію про можливості установи, послуги, про навігацію (система руху пацієнта по стаціонару або КДЦ), інформацію про умови перебування, оплати послуг, правила розпорядку, особливості проведення досліджень, про власні призначення тощо [1; 4].

Важливо відзначити, що від повноти, доступності форми викладу і достовірності інформації, що надається пацієнту, залежить його задоволеність отриманою медичною допомогою.

Основним і самим найважливішим засобом накопичення, зберігання, обміну, аналізу медичної, статистичної, фінансово-економічної інформації в медичному закладі повинна стати медична інформаційна система (МІС).

МІС виступає в якості комплексного інформаційного ресурсу, що забезпечує повний спектр функціональних можливостей, спрямованих на забезпечення науково-практичного та лікувально-діагностичного процесу. Набір модулів залежить від профільності медичного закладу, завдань і можливостей, які декларуються при впровадженні інформаційних технологій. Однак, практично для будь-якого типу установи необхідні такі модулі і підсистеми, як: "Електронна історія хвороби", "Амбулаторна допомога", "Аптека", "Товарно-матеріальний облік", "Кадри", "Економіка", "Статистика", "договірна діяльність", "Аналітика".

Серйозним завданням МІС є освітня діяльність зі створенням бази довідників (довідник послуг, МКБ-10, лікарський довідник, стандарти медичної допомоги, програми страхових компаній тощо) Для безперервного навчання співробітників та підвищення ефективності діяльності. Наявність в базі МІС повноцінної діючої інформації дозволяє регламентувати і контролювати питання якості надання медичної допомоги за допомогою експертизи відповідності стандартам, алгоритмам і рекомендацій, прийнятих до виконання [2; 5].

Актуальною проблемою для медичного закладу є поєднання для обміну інформацією власної МІС з іншими наявними інформаційними системами, медичним обладнанням та єдиної державної інформаційної системи охорони здоров'я (ЕДІСЗ).

Цікавим рішенням проблеми забезпечення доступності інформації шляхом об'єднання існуючих в установі незалежно один від одного інформаційних систем та інформаційних потоків є створення інформаційного центру. Інформаційний центр багатопрофільного медичного закладу — це структура, що забезпечує централізований доступ до всього обсягу актуальної інформації, необхідної для навчання нових співробітників, ознайомлення з історією і роботою клініки пацієнтів і відвідувачів. Основними напрямками діяльності є:

- освітня;
- довідкова;
- архівна;
- представницька.

Зокрема, освітня функція полягає в роботі з знову які надходять на роботу співробітниками, кожен з яких в рамках інструктажу при влаштуванні на роботу проходить обов'язкове навчання в інформаційному центрі. В ході навчання співробітники виходять інформацію про історію та сьогодишній структурі клініки, основних підрозділах і їх функціях, лікарі навчаються роботі з медичною інформаційною системою, довідковими правовими системами, мережею Інтернет. Безумовно, передати всю наявну інформацію в рамках одного заняття неможливо, тому кожному знову працевлаштовують співробітнику надається можливість розширити свої пізнання в тому чи іншому напрямку, самостійно звернувшись до ресурсів Інформаційного центру [3; 4].

Довідкова (інформує) діяльність полягає в наданні в зручній формі актуальної інформації про діяльність установи та "націлена" на три групи "реципієнтів інформації":

- співробітників (як нових, так і діючих);
- пацієнтів (та візитних їх родичів);
- відвідувачів клініки (колег з інших медичних організацій, страхових компаній, учасників науково-практичних конференцій).

Ресурси Інформаційного центру дозволяють здійснювати доступ до медичної інформаційної системи, мережі Інтернет, довідковим правовим системам, бібліотекам, web-конференцій тощо. Інтерактивні стенди варто згадати окремо — вони являють собою комп'ютерні термінали, що містять різні презентаційні, фото— і відеоматеріали по тій чи іншій тематики і дозволяють надавати доступ до великого обсягу інформації в обмеженому просторі.

Важливим розділом діяльності інформаційного центру є його архівна функція — збір, систематизація, зберігання і надання інформації, що утворюється в процесі роботи клініки і що стосується всіх аспектів життя установи. Таким чином, Інформаційний центр дозволяє простежити хід розвитку різних напрямків діяльності клініки, визначити тенденції і подальші цілі.

Представницька функція інформаційного центру реалізується як шляхом його використання в якості конференц-залу для проведення відеоконференцій, вебінарів, прес-конференцій та інших зібрань, так і при використанні можливості за короткий період часу надати бажаним інформацію по цікавлять [1; 5].

Важливою умовою результативності діяльності інформаційного центру є його структура, що забезпечує швидкий і простий доступ до наявної інформації. До складу Інформаційного центру доцільно включити:

- комп'ютерний клас, що включає робоче місце викладача, робочі місця слухачів;
- зали з постійно поновлюваними наочними і інтерактивними стендами, присвяченими різним структурним підрозділам і окремим аспектам життя установи;
- демонстраційний зал, що представляє розвиток діагностичних і лікувальних методик клініки з моменту її створення по сьогоднішній день і має в своєму складі як інтерактивні і наочні стенди, так і реальні експонати — зразки і тренажери діагностичного та лікувального обладнання [2; 3].

Велика кількість інформації, що потребує постійного оновлення та подання в наочній і доступній формі, обумовлює необхідність залучення для забезпечення роботи Інформаційного центру кваліфікованих фахівців за профілями і програмістів.

Безумовно, за рамками статті залишаються дуже багато цікавих аспекти використання інформаційних ресурсів для співробітників медичного закладу і їх партнерів по професійної та комерційної діяльності, однак, ці теми можна присвятити ще не одну статтю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На закінчення обговорення актуальної і важливої теми організації інформаційного простору медичного закладу і використання сучасних інформаційних технологій в медицині необхідно відзначити, що соціально-економічна обста-

новка вимагає серйозного підвищення ефективності діяльності медичних організацій. Практика показала, що одним з механізмів, що дозволяє істотно підвищити ефективність, є впровадження комплексної інформаційної системи. Крім того, багаторічний досвід використання інформаційних технологій дозволив нам перетворити інформаційний простір науково-клінічного центру в середу узгодження сторін:

- медиків і пацієнтів,
- процесів виробництва і споживання медичних послуг,
- інфраструктуру управління і потоків ресурсів великого федерального науково-клінічного закладу.

Література:

1. Бобровська О., Хожило І. Розвиток управління сферою охорони здоров'я в Україні на корпоративних засадах. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. № 4. С. 25—28.
2. Данилевич Ю. О., Наумова Л. В., Мілевська-Вовчук Л. С. Роль інформаційно-комунікативних технологій у навчальному процесі. Медична освіта. 2021. № 1. С. 83—88.
3. Сасенко М. С., Моховець Г. Ю. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у майбутній професійній діяльності в процесі вивчення медичної інформатики. Імідж сучасного педагога. 2018. № 3 (180). С. 18—21.
4. Самофалов Д. О. Упровадження електронної системи охорони здоров'я як складник публічного управління охороною здоров'я: світовий досвід. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 1 (44). С. 92—99.
5. Перцева Н. О., Моршенець К. І. Застосування сучасних інформаційних технологій в медичній освіті. Перспективи та інновації науки. 2021. № 4. С. 455—461.

References:

1. Bobrovska, O. and Khozhylo I. (2010), "Development of healthcare management in Ukraine on a corporate basis", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 4, pp. 25—28.
2. Danylevych, Yu. O., Naumova, L. V. and Milevska-Vovchuk, L. S. (2021), "The role of information and communication technologies in the educational process", *Medychna osvita*, vol. 1, pp. 83—88.
3. Saienko, M. S. and Mokhovets, H. Yu. (2018), "The use of information and communication technologies in future professional activities in the process of studying of medical informatics", *Imidzh suchasnoho pedahoha*, vol. 3 (180), pp. 18—21.
4. Samofalov, D. O. (2020), "Implementation of the electronic health system as a component of public administration of health: world experience", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1 (44), pp. 92—99.
5. Pertseva, N. O. and Morshenets, K. I. (2021), "Application of modern information technologies in medical education", *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, vol. 4, pp. 455—461.

Отримано редакцією журналу / Received: 30.01.26

Процеженовано / Revised: 04.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

Д. М. Левицький,
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту,
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
ДЗВО "Університет менеджменту освіти"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5681-3673>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.362

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У ЖИТЛОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ: ВІД ДЕТІНІЗАЦІЇ ОРЕНДИ ДО МОБІЛІЗАЦІЇ ВАКАНТНОГО ЖИТЛА

D. Levytskyy,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management, Educational
and Research Institute of Management and Psychology of the SIHE "University of Educational Management"

REFORMING FISCAL POLICY IN UKRAINE'S HOUSING SECTOR:
FROM RENTAL MARKET FORMALIZATION TO VACANT HOUSING MOBILIZATION

У статті досліджено проблему вакантного й покинутого житла в Україні як прихованого резерву для задоволення нагальних житлових потреб громадян в умовах повномасштабної війни. Констатовано існуючу диспропорцію, коли на тлі гострого дефіциту житла для внутрішньо переміщених осіб та соціально вразливих верств населення значний обсяг наявного житлового фонду залишається фактично вилученим з економічного обороту.

Проаналізовано чинну податкову модель та виявлено її неспроможність стимулювати власників до ефективного використання житла з огляду на надмірну лояльність до власників вакантного й покинутого житла та непропорційне навантаження на легальний ринок оренди.

На основі узагальнення іноземного досвіду застосування фіскальних інструментів для мобілізації вакантного житла обґрунтовано необхідність зміни філософії фіскальної політики у житловій сфері з акцентом на стимулюючій функції податкових інструментів замість виключно фіскальної.

Запропоновано комплексну модель мобілізації вакантного житла, що включає:

- усунення законодавчих прогалин, які дозволяють забудовникам уникати оподаткування "непроданих" квартир,*
- запровадження підвищених і прогресивних ставок податку на нерухоме майно для вакантного житла з географічним зонуванням залежно від рівня дефіциту житла в громадах,*
- створення системи виявлення та верифікації вакантного житла на основі інтеграції державних реєстрів.*

Визначено інструменти детінізації ринку оренди через зниження податкового навантаження та спрощення адміністрування, що в поєднанні з необхідністю реєстрації договору оренди для уникнення статусу "вакантності" створить потужний стимул до легалізації орендних відносин.

Запропоновано механізм залучення приватного житлового фонду до використання як соціального, що передбачає повне звільнення від оподаткування в обмін на надання житла для соціальних потреб за зниженою орендною платою. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі дозволить перетворити вакантне житло з "мертвого капіталу" на активний ресурс для забезпечення житлових потреб громадян без значних прямих бюджетних витрат на нове будівництво.

The article examines the issue of vacant and abandoned housing in Ukraine as a hidden reserve for addressing urgent housing needs of citizens amid the full-scale war. A significant disparity is identified whereby, against the backdrop of an acute housing shortage for internally displaced persons and socially vulnerable populations, a substantial portion of the existing housing stock remains effectively withdrawn from economic circulation.

The current tax framework is analysed and found inadequate for incentivising property owners to utilise their housing efficiently, given its excessive leniency towards owners of vacant and abandoned properties coupled with a disproportionate burden on the legitimate rental market.

Drawing upon international experience in deploying fiscal instruments to mobilise vacant housing, the necessity of reorienting fiscal policy philosophy in the housing sector is substantiated, emphasising the regulatory function of tax instruments rather than a purely revenue-raising one.

A comprehensive model for mobilising vacant housing is proposed, encompassing:

- elimination of legislative loopholes that enable developers to evade taxation on unsold apartments;*
- introduction of elevated and progressive property tax rates for vacant housing with geographical zoning based on housing deficit levels across communities;*
- establishment of a system for identifying and verifying vacant housing through the integration of state registries.*

Instruments for formalising the rental market are identified through reduced tax burden and simplified administration which, combined with the requirement to register lease agreements to avoid "vacancy" status, would create a strong incentive for legalising rental arrangements.

A mechanism for engaging private housing stock for social use is proposed, providing for complete tax exemption in exchange for making housing available for social needs at reduced rental rates. It is demonstrated that implementing the proposed model would transform vacant housing from "dead capital" into an active resource for meeting citizens' housing needs without substantial direct budgetary expenditure on new construction.

Ключові слова: житло; житлова політика; покинуте житло; вакантне житло; соціальне житло; фінансова політика; оподаткування.

Key words: housing; housing policy; abandoned housing; vacant housing; social housing; fiscal policy; taxation.

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

У сучасних умовах Україна переживає гострий дефіцит житла для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та соціально вразливих верств населення, спричинений руйнуванням житлового фонду та масовою міграцією внаслідок повномасштабної військової агресії російської федерації. Водночас у багатьох територіальних громадах спостерігається зростання обсягу житла, яке фактично вилучене з економічного обороту. Йдеться про так зване вакантне, в тому числі покинуте, житло.

Цей дисбаланс перетворюється на системну проблему національного масштабу. Вакантне й покинуте житло не лише створює неоптимальне навантаження на комунальну інфраструктуру та погіршує санітарно-технічний стан будинків і прилеглих територій, але й є "мертвим капіталом", який міг би частково покрити потребу в житлі для ВПО. Водночас ринок оренди житла зали-

шається переважно в тіні через несприятливе фінансове регулювання та адміністративні бар'єри.

За таких умов важливим науковим та практичним завданням є переосмислення пріоритетів фінансової політики в житловій сфері. Очевидною є необхідність першочерговим пріоритетом визначити використання фінансових (податкових) інструментів задля вирішення нагальної житлової проблеми. Питання наповнення бюджету за рахунок оподаткування житлової сфери має відійти на другий план аж до розв'язання гострої житлової кризи, в якій перебуває наша країна.

Чинна податкова модель не створює стимулів та заохочень для власників житла: вона карає високими ставками прозорий ринок оренди (підштовхуючи його в "тінь") і водночас є занадто лояльною до власників, які неефективно використовують або занедбують своє житло.

Відтак, виникає об'єктивна необхідність у розробці комплексної моделі регулювання, яка поєднувала б стимули для виведення вакантного й покинутого житла на

ринок оренди й купівлі-продажу з заохоченнями для виведення з "тіні" оренди житла, а також поширення "соціальної" його оренди.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика публічного управління в житловій сфері та забезпечення житлових прав громадян знайшла відображення у працях низки вітчизняних науковців, зокрема Н. Олійник, О. Кучеренка, Д. Харечка, Ю. Тюленєвої та інших.

Інші дослідники приділяють увагу більш загальним питанням оподаткування (зокрема, податку на майно) як інструменту регулювання суспільного добробуту та соціально-економічним наслідкам оподаткування нерухомості. Наприклад, економісти В. Дем'янишин і В. Горин в своїй роботі [1] звертають увагу на стримування спекуляцій на ринку житла податковими інструментами.

Втім, у вітчизняному науковому дискурсі досі переважає погляд на податкові інструменти крізь призму фіскальної ефективності (наповнення бюджету), тоді як їхня стимулююча функція — вплив на пропозицію житла та детінізацію ринку оренди — залишається малодослідженою. Практично відсутня увага до застосування фіскальних інструментів впливу на поведінку власників саме вакантного й покинутого житла.

У зарубіжній науці й практиці останніх років питання фіскального регулювання у житловій сфері вийшли на передній план. Важливим узагальнюючим документом, що окреслює рамку сучасних підходів, стала робота 2021 року [2], підготовлена Джулі Лоусон (Julie Lawson), однією з провідних дослідниць у житловій сфері, коло інтересів якої охоплює також Україну, у співавторстві з Мішель Норріс (Michelle Norris) та Хольгером Вальбаумом (Holge Walbaum). У цьому документі оподаткування вакантного житла класифікується як ключова регуляторна політика, спрямована на боротьбу зі спекулятивним утриманням нерухомості. В іншій роботі [3] Джулі Лоусон і Мішель Норріс доводять, що податки є інструментом "приборкання фінансiалiзацiї" житла. Новіші рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), викладені в [4] та [5], роблять фокус на адміністративній спроможності держав виявляти приховані житлові активи та використовувати податки як гнучкий інструмент соціальної політики, а не лише фіскального наповнення бюджетів.

Особливий інтерес для нашого дослідження становить емпіричне підтвердження ефективності оподаткування вакантного житла. Маріона Сегу (Mariona Segú) у своїй роботі [6] на прикладі Франції довела прямий причинно-наслідковий зв'язок між запровадженням більш суворого оподаткування вакантного житла та зменшенням кількості порожніх квартир. Згідно з її розрахунками, "податок на вакантність" забезпечив зниження рівня вакантності на 13% протягом чотирьох років, причому значна частина цих об'єктів перейшла в статус основного житла його мешканців.

Аналогічних висновків доходять і дослідники північноамериканського досвіду. Герардо Карачоло та Енріко Мільїно в роботі [7] проаналізували наслідки введення податку на порожні будинки у Ванкувері та, використовуючи метод "різниця в різницях" ("difference-

in-difference"), констатували, що податок ефективно знизив кількість порожніх будинків, збільшивши пропозицію на ринку довгострокової оренди, і при цьому не мав негативного впливу на темпи нового будівництва. Це спростовує поширені побоювання щодо того, що фіскальний тиск може зупинити будівництво житла.

Отже, іноземні дослідники забезпечили достатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування доцільності та ефективності застосування фіскальних інструментів у житловій політиці. Наше завдання — коректно застосувати ці висновки в реаліях України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цього дослідження є запропонувати й обґрунтувати прикладну модель регулювання ринку житла в Україні за допомогою податкових інструментів, яка дозволить вирішити низку нагальних задач у житловій сфері, а саме:

- вивести на ринок купівлі-продажу та оренди житла значний обсяг існуючого вакантного й покинутого житла,
- заохотити фізичних осіб-орендодавців житла вивести орендні відносини з "тіні",
- заохотити власників житла надавати його для використання як соціальне житло.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для нашого дослідження важливо визначитися з поняттями вакантного й покинутого житла.

Ми спираємося на визначення житла, наведене в статті 379 Цивільного кодексу України [8]. Відтак, під "вакантним житлом" ми розуміємо житловий будинок, квартиру, інше жите приміщення, що призначені та придатні для постійного або тимчасового проживання в них, але які не використовуються за таким призначенням.

"Покинуте житло" ми розглядаємо як особливий випадок вакантного житла, який має низку власних особливостей, виведених нами в роботі [9]. Тож під "покинутим житлом" ми розуміємо житловий будинок, квартиру, інше жите приміщення, що призначені та придатні для постійного проживання в них та мають свого власника, який, з одного боку, не відмовляється від свого права власності, а з другого — не здійснює їх утримання належним чином та не користується ними сам і не передає їх у користування іншим особам.

Потенціал вакантного і покинутого житла та основні категорії його власників

Гостра потреба в житлі для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інших категорій громадян у теперішніх умовах є очевидною, і ми та інші дослідники неодноразово на ній наголошували. Втім, досі переважаючою пропозицією у відповідь на цей виклик є екстенсивний шлях будівництва нового житла. Однак такий підхід потребує значних капіталовкладень і часу. Тому критично важливо розглянути ще один — інтенсивний — шлях використання наявного житла. Хоча чинне законодавство України передбачає можливість запровадження квартирної повинності, ми свідомі того, що це є крайнім заходом, до того ж вкрай непопулярним. Тому доцільно відшукати інструменти, які дозво-

лять, не втручаючись прямо в правомочності власників житла та не провокуючи соціальної напруги, вивести на ринок житло, яке з різних причин не використовується за своїм призначенням. Найбільш придатними для цього видаються податкові інструменти, завдяки яким можна створити гнучкі позитивні заохочення та негативні стимули для власників житла.

Чому ми вважаємо, що такий "незадіяний ресурс" житла взагалі наявний, і що він здатен вплинути на забезпечення ВПО житлом? Наразі відсутній належний облік вакантного і покинутого житла (і це є причиною, чому в інших наших роботах ми надавали практичні пропозиції з виявлення такого житла, формалізації його статусу, а також створення й функціонування єдиної системи обліку (бази даних) "проблемної власності"). Але навіть без бази верифікованих даних найпростіші розрахунки дозволяють оцінити наявність вакантного/покинутого житла в кількості сотень тисяч одиниць.

Відповідно до даних Інформаційно-обчислювального центру Міністерства соціальної політики України, кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в Україні сягає 4,6 млн осіб [10]. Питання забезпечення цих громадян житлом досить гостро стоїть перед державою в цілому, а особливо — перед місцевими громадами, в яких внутрішньо переміщені особи зупинилися.

Водночас, за оцінкою Міжнародної організації з міграції, за кордон внаслідок повномасштабної війни виїхало близько 5,6 млн біженців з України [11]. Хоча ми не можемо беззастережно ототожнювати кількість громадян, що виїхали з України, з кількістю помешкань, що внаслідок цього не використовуються власниками для проживання, обсяг такого житла все одно є значним. Враховуючи, що близько 98% житла в Україні до повномасштабного вторгнення Російської Федерації перебувало у приватній власності, доречно припустити, що громадяни, які виїхали за межі України, та громадяни, які залишилися в нашій державі в статусі внутрішньо переміщених осіб, були приблизно однаково забезпечені житлом до вимушеного виїзду з домівки. Якщо прийняти середній розмір домогосподарства в 2,5 особи, то обсяг потенційно вакантного житла (житла тих 5,6 млн осіб, хто виїхав за кордон) становить приблизно 2,24 млн одиниць. Звісно, не всі сім'ї виїхали в повному складі, і багато хто з біженців залишив житло на окупованих територіях чи в зоні активних бойових дій. Але навіть якщо ми припустимо, що лише кожна десята сім'я, що виїхала за кордон, зробила це у повному складі, залишивши неушкоджене житло на вільній від ворога території, все одно отримуємо цифру в понад 200 тисяч одиниць житла. Це може покрити суттєву частку житла, яке до вимушеного переїзду мали внутрішньо переміщені особи (4,6 млн осіб = 1,84 млн сімей, з розрахунку 2,5 особи на домогосподарство).

Крім того, до згаданого вище вакантного житла слід додати житло, яким власники з різних причин припинили користуватися ще до повномасштабного вторгнення.

Отже, є всі раціональні підстави розглядати наявне вакантне житло приватної власності як потенційне джерело задоволення житлових потреб значної частини ВПО.

Фізичні особи, що виїхали за межі України внаслідок збройної агресії або трудової міграції, складають на сьогодні найчисельнішу категорію власників вакантного й покинутого житла в Україні. Однак є ще одна вагома категорія власників незадіяного на ринку житла — забудовники (цей термін ми використовуємо в контексті, визначеному Законом України "Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю").

Після введення будинку в експлуатацію забудовники часто не реєструють право власності на "непродані" квартири, трактуючи їх як "готову продукцію" для реалізації, а не самостійні об'єкти нерухомості — необоротні активи. Як наслідок, доки забудовник не знайде покупця квартири, він не реєструє право власності на неї. Навіть коли покупця знайдено — право власності реєструється зразу за покупцем, "омінаючи" забудовника.

Тож забудовники утримують такі "зайві" квартири, не продаючи і не здаючи їх в оренду в очікуванні зростання цін. Низький попит і повільні темпи продажів мало спонукають до продажу таких квартир, адже забудовники фактично не несуть витрат, пов'язаних з володінням ними — ухиляючись від реєстрації права власності на квартири, вони тим самим ухиляються і від сплати податку на нерухоме майно, і від участі у витратах з утримання будинку та сплати комунальних послуг, і від інших обов'язків, які законодавство покладає на власника житлової нерухомості в багатоквартирному будинку.

Така ситуація створює нерівні умови на ринку та спотворює статистику житлового фонду, а тому є виправданим розглядати "непродані" забудовниками квартири як ще одне потенційне джерело інтенсивного задоволення попиту на житло в Україні.

Зміна підходів до оподаткування вакантного житла

Отже, яким чином можна заохотити названі вище дві категорії власників вакантного житла — фізичних осіб, що виїхали за кордон, та забудовників — вивести належну їм вакантну нерухомість на ринок купівлі-продажу та оренди житла?

Ми вважаємо, що основним механізмом стимулювання пропозиції на ринку житла має стати зміна підходів до оподаткування майна, відмінного від земельної ділянки. Чинна модель, яка передбачає широкі пільги та низькі ставки, не виконує регулюючої та стимулюючої функції [12]. Необхідно перейти до моделі, яка робить пасивне володіння вакантною житловою нерухомістю економічно не вигідним.

По-перше, слід усунути "шпарини", які дозволяють сьогодні забудовникам уникати сплати податку на нерухоме майно з "непроданих" квартир. Для цього пропонується запровадити в податковому законодавстві презумпцію права власності забудовника: до моменту державної реєстрації права власності на новозбудовану квартиру за іншою особою (довірителем, покупцем) власником усього об'єкта для цілей оподаткування вважається забудовник (замовник будівництва), що ввів об'єкт в експлуатацію. Такий підхід унеможливить багаторічне утримання квартир без реєстрації та стимулюватиме швидший продаж або здачу в оренду — адже з моменту здачі будинку поставатиме стимул якнайш-

видше реалізувати квартири, щоб уникнути підвищеного оподаткування вакантного житла, яке ми пропонуємо нижче.

По-друге, взаємодоповнюючим інструментом має стати законодавча заборона на відчуження окремих квартир у багатоквартирному будинку без попередньої реєстрації права власності на кожен самостійний об'єкт нерухомості. Після такої первинної реєстрації будь-яка подальша реєстрація "нових" об'єктів у будинку має бути заборонена, якщо тільки це не поділ раніше зареєстрованого об'єкта. Такий підхід застосовується в багатьох країнах Європи: забудовник зобов'язаний одночасно зафіксувати початковий юридичний статус — включаючи кількість, площі та призначення — всіх окремих об'єктів нерухомості в будівлі, зареєструвавши їх за собою, і лише потім передати право власності покупцям чи інвесторам.

По-третє, для вакантного житла пропонується повне скасування "пільгових" площ (60 кв. метрів для квартири, 120 — для будинків), які сьогодні виключаються з бази оподаткування. Уся площа вакантного житла має оподатковуватися без винятків.

По-четверте, для вакантного й покинутого житла доцільно передбачити значно вищу ставку податку — наприклад, на рівні 3% розміру мінімальної заробітної плати за квадратний метр. За поєднання таких підходів власник вакантної квартири, наприклад, площею 60 кв. метрів сплачуватиме щороку 14 400 грн (при мінімальній заробітній платі 8 000 грн) замість теперішніх 0 грн — тобто суму, яка вже є вагомим економічним фактором і створює для власника дилему: платити податок з власної кишені або здати квартиру в оренду, перевівши її зі статусу "вакантної" у статус "використовуваної".

По-п'яте, для посилення ефекту пропонується запровадити прогресивну шкалу оподаткування житлової нерухомості залежно від тривалості вакантності, наприклад: за перший рік — 3% мінімальної заробітної плати, за другий — 6%, за третій і кожен наступний — 12%. Аналогічний підхід успішно застосовується, зокрема, у Франції. Він робить довгострокове утримання вакантного житла фінансово неприйнятним і є прямим сигналом державної політики "спекулятивним інвесторам" та безвідповідальним власникам.

По-шосте, за прикладом тої ж Франції [13], окрему увагу слід приділити географічному зонуванню територіальних громад для цілей оподаткування. У зонах високого попиту — великих містах (Київ, Львів, Дніпро, Одеса тощо) та громадах, що прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, — застосування підвищеної ставки та скасування пільг є абсолютно виправданим і необхідним для стимулювання ринку. Натомість у депресивних та прифронтових зонах, що постраждали від бойових дій або мають значний відтік населення, застосування "штрафних" податкових ставок є недоцільним; тут мають працювати інші механізми реорганізації житлового фонду.

По-сьоме, для боротьби зі спекулятивною концентрацією житла в одних руках пропонується запровадити "коефіцієнт концентрації власності": якщо сукупна площа житлової нерухомості у власності однієї особи (фізичної або юридичної) перевищує певний поріг (наприклад, у десять разів перевищує середню площу квар-

тири в країні або громаді), до ставки податку має застосовуватися додатковий підвищувальний коефіцієнт. У випадку вакантного житла в зонах високого попиту цей коефіцієнт має поєднуватися з відповідними підвищеними ставками податку на нерухоме майно, про які йшлося вище.

Верифікація "вакантності" житла

Для ефективного впровадження запропонованих інструментів критично важливою є система виявлення та верифікації вакантного житла. Візуальний метод (обхід будинків працівниками органів місцевого самоврядування), на який часом покликаються іноземні дослідники, вбачається неефективним і трудомістким, особливо в умовах великих міст. Тому механізм виявлення має спиратися на сучасні цифрові інструменти та інтеграцію даних з різних державних реєстрів — тим більше, що в цій сфері Україна посідає лідерські позиції в світі.

Базовим індикатором вакантності житла є відсутність зареєстрованих осіб у житловому приміщенні. Орган місцевого самоврядування, використовуючи дані Реєстру територіальної громади, може автоматично сформувати перелік адрес, де кількість зареєстрованих осіб дорівнює нулю. Якщо за певною адресою ніхто не зареєстрований і щодо цього житла не зареєстровано договору оренди у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно, виникає презумпція вакантності. Додатковими індикаторами можуть слугувати дані Державної прикордонної служби про тривале перебування власника за кордоном, а також інформація про нульове або мінімальне споживання комунальних послуг. Цю інформацію органи місцевого самоврядування також можуть отримати в межах своїх повноважень.

Якщо при цьому накопичується заборгованість з оплати житлово-комунальних послуг, сплати податку на нерухоме майно, з'являються підстави розглядати житло не просто як вакантне, а як покинуте. І лише на цьому етапі є сенс вдаватися до візуального огляду, згаданого вище.

Окремо слід наголосити на необхідності формалізації статусу вакантного (а в окремих випадках — покинутого) житла через запровадження відповідного реєстру або окремого розділу в існуючих інформаційних системах. Як свідчить зарубіжний досвід, на ранніх етапах виявлення "проблемної власності" ще не можна достеменно визначити, до якої саме категорії "проблемної власності" вона потрапить — чи буде це вакантне житло, покинуте житло, відумерла спадщина або безхазяйне майно. Тому об'єднання інформації в єдиній базі даних дозволяє ефективніше її обробляти та приймати більш зважені рішення. Певні кроки в цьому напрямку вже зроблені із прийняттям Закону України "Про внесення змін до деяких законів України щодо додаткових заходів, пов'язаних із забезпеченням внутрішньо переміщених осіб житлом", який передбачив створення інформаційно-аналітичної системи об'єктів нерухомого майна. Втім, ми вважаємо, що цей механізм є занадто вузьким, і пропонуємо охопити такою системою весь спектр об'єктів так званої "проблемної власності" — безвідносно до потенційної можливості їх використання для потреб внутрішньо переміщених осіб. Формальне присвоєння житлу статусу "вакантного" чи "покину-

того" створить правову підставу для застосування підвищених ставок оподаткування та спростить вжиття подальших заходів щодо такого житла.

Водночас власник має зберігати право спростувати статус вакантності/покинутості житла, надавши докази фактичного проживання або зареєстрований договір оренди. Саме ця вимога — необхідність офіційної реєстрації договору оренди для уникнення підвищеного оподаткування — стане потужним стимулом для детінізації ринку оренди житла.

Детінізація ринку оренди

Досі ми розглядали переважно негативні податкові стимули. Однак податковий тиск має бути збалансований інструментами, що спрощують життя доброчесним власникам житла. Адже метою фіскальної політики в житловій сфері має стати не покарання власника, а заохочення його до виводу вакантного житла на ринок, чи то для продажу, чи то для легальної здачі в оренду.

Для розуміння причин масового ухилення від сплати податків у сфері оренди житла необхідно проаналізувати структуру податкового навантаження на фізичних осіб-орендодавців. Чинне законодавство не передбачає спеціального податкового режиму для доходів від оренди, отриманих фізичними особами, які не зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. Такі доходи підлягають оподаткуванню на загальних підставах: за ставкою 18% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 5% військового збору (ВЗ). Таким чином, сукупне номінальне податкове навантаження сягає 23% від валового доходу — тобто власник житла повинен сплатити як податок майже чверть отриманих від оренди коштів.

Водночас ті громадяни, які обирають альтернативний шлях — реєстрацію фізичною особою-підприємцем (ФОП) на спрощеній системі оподаткування третьої групи — сплачують лише 5% єдиного податку та 1% військового збору, тобто разом 6% від доходу. Така диспропорція (23% проти 6%) порушує принцип горизонтальної справедливості оподаткування, караючи тих, для кого оренда є пасивним додатковим доходом, а не професійною діяльністю.

Фінансовий аспект є лише частиною проблеми. Не менш вагомим фактором тінізації є процедурна складність адміністрування — значний адміністративний тягар, що лягає на пересічного орендодавця. Чинна процедура декларування вимагає подання річної податкової декларації про майновий стан і доходи — комплексного документа, надто складного для заповнення особою без спеціальних знань у сфері бухгалтерського обліку. Громадянин зобов'язаний самостійно вести облік доходів протягом року, розраховувати суму податкових зобов'язань і декларувати не лише дохід від оренди, а й усі інші доходи, навіть якщо податки з них вже були утримані податковими агентами. Ризик допустити помилку при заповненні декларації, що може призвести до штрафних санкцій, стає додатковим психологічним бар'єром. Як наслідок, більшість пересічних орендодавців не сплачує податків не тому, що докладає зусиль для ухилення, а тому, що для того, щоб заплатити податок, треба докласти зусиль. Це принципова помилка держави в адмініструванні ПДФО з доходів від

оренди, і проблема насамперед в адмініструванні, а не в ставці податку.

Для детінізації ринку оренди пропонуємо комплексний підхід, що базується на трьох стовпах: зниженні податкового тиску, спрощенні адміністрування та цифровій дерегуляції. За приклад можемо взяти досвід Польщі, яка пішла шляхом максимального спрощення та зниження ставок для приватних орендодавців [14].

По-перше, необхідно законодавчо запровадити окремий режим оподаткування доходів фізичних осіб від надання в найм (оренду) житлової нерухомості, встановивши ставку ПДФО на рівні 5% від суми орендної плати, а військового збору — 1% (аналогічно до ФОП — платників єдиного податку третьої групи). Ми вважаємо, що поточна ставка 23% при масовому ухиленні дає бюджету менше, ніж дасть ставка 6% при масовій легалізації — адже бюджет де-факто нічого не втрачає, оскільки ці доходи наразі взагалі майже не декларуються.

По-друге, доцільно запровадити спеціальну спрощену декларацію для доходів фізичних осіб від оренди житла, окрему від загальної річної декларації про майновий стан і доходи. Відсутність необхідності вести складний облік витрат, і заради однієї квартири заповнювати декларацію про всі доходи, робить вихід з тіні організаційно легким.

По-третє, пропонуємо реалізувати концепцію "податок як сервіс" через екосистему "Дія". Власнику та орендарю слід надати можливість укласти або реєструвати договір оренди через "Дію" шляхом підтвердження в додатку факту оренди та суми орендної плати. Надалі податкові органи через "Дію" могли би щомісяця чи щокварталу генерувати повідомлення-нагадування про сплату податку із зазначенням актуальних реквізитів. Для громадян, які не користуються смартфонами (насамперед літніх людей), має бути збережена можливість подання спрощеної декларації-заяви через ЦНАП або поштою.

Така "сервісна лібералізація" перетворить сплату податку з обтяжливого обов'язку на зручну процедуру, створюючи умови, за яких легальна здача житла в оренду стане адміністративно простою та фінансово необтяжливою.

Залучення приватного житла до фонду соціального житла

Описані вище інструменти є не самоціллю, а засобом розв'язання актуальної проблеми — збільшення пропозиції житла на ринку. Втім, ми повинні брати до уваги і ті категорії громадян, для яких ринкові умови придбання чи оренди житла є "непідйомними".

В Україні, попри наявність нормативно-правової бази (зокрема, Закону України "Про житловий фонд соціального призначення"), фонд соціального житла на практиці так і не був сформований. Водночас майже весь житловий фонд країни перебуває в приватній власності — переважно фізичних осіб. Ця обставина вимагає не покладатися виключно на екстенсивну модель (будівництво нового житла), а використовувати й інтенсивну — залучення наявного приватного житлового фонду для соціальних потреб.

Ми пропонуємо практичне впровадження філософії "соціального контракту" між власником житла та

суспільством. Суть його полягає в тому, що власник добровільно передає своє житло для соціальних потреб за орендною платою, нижчою за ринкову, а держава в обмін повністю звільняє його від фіскального навантаження та бере на себе ризики управління майном. Такий підхід дозволяє мобілізувати приватний житловий фонд без примусового втручання у право власності.

Для практичної реалізації цієї моделі пропонуємо запровадити два альтернативні механізми, тотожні за своєю суттю, але з деякими юридичними відмінностями. Перший — оренда житла територіальною громадою з правом суборенди: власник укладає договір оренди з громадою на фіксованих умовах (із зниженою орендною платою), а громада здає житло у суборенду визначеним категоріям громадян, несучи перед власником усі обов'язки орендаря та гарантуючи повернення житла в належному стані після завершення договору. Другий механізм — договір комісії, за яким громада виступає посередником: укладає договір оренди з кінцевим наймачем від власного імені, але в інтересах власника, при цьому гарантуючи йому визначену суму платежу незалежно від фактичних надходжень від орендарів. В обох варіантах власник звільняється від клопотів з управління житлом та застрахований від неплатежів.

Що стосується податкових преференцій, пропонується механізм повинен передбачати комплексне звільнення власника від усіх видів податків, пов'язаних із володінням та отриманням доходу від житлової нерухомості, на період її використання як соціального житла.

По-перше, це повне звільнення від сплати податку на нерухоме майно незалежно від площі об'єкта та кількості об'єктів у власності. Для власників значних площ (зокрема, забудовників) це стає вагомим альтернативним підвищеному оподаткуванню вакантного житла: замість прогресивної ставки за "простий" активу — нульова ставка за виконання соціальної функції.

По-друге, доходи від надання житла в "соціальну оренду" мають бути звільнені від оподаткування ПДФО та військовим збором для фізичних осіб.

По-третє, аналогічні пільги (звільнення від податку на прибуток та податку на додану вартість) мають поширюватися на благодійні та інші неприбуткові організації, які надають житло вразливим категоріям населення. Для неприбуткових ініціатив критично важливо спрямовувати всі надходження на статутну мету діяльності, а не витратити їх на сплату податків.

На перший погляд, надання широких податкових пільг може видатися втратою для бюджету. Однак бюджету наразі де-факто не отримують податків з більшої частини житла, яке здається в оренду, а отже "легалізація" через соціальну оренду з нульовою ставкою не зменшує реальних надходжень. Водночас вартість будівництва однієї "соціальної" квартири становить десятки тисяч доларів, тоді як вартість "недоотриманих" податків з однієї приватної квартири за рік — кілька тисяч гривень. Економічна ефективність залучення наявного житла є беззаперечною.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі аналізу структурних дисба-

лансів на ринку житла в Україні та узагальнення іноземного досвіду застосування фіскальних інструментів у житловій політиці нами запропоновано комплексну модель трансформації фіскальної політики у житловій сфері України. Запропоновано три взаємопов'язані напрями впровадження цієї моделі: стимулювання виведення вакантного й покинутого житла на ринок через підвищене оподаткування та усунення законодавчих "шпарин" для забудовників; детінізацію ринку оренди шляхом зниження ставок оподаткування, а також радикального спрощення адміністрування; залучення приватного житлового фонду до використання як соціального житла через механізм податкових преференцій. Обгрунтовано, що комплексне впровадження запропонованих інструментів дозволить мобілізувати внутрішні резерви наявного житлового фонду для задоволення нагальних потреб громадян, зменшити спекулятивний тиск на ринок та сформувати підвалини цивілізованого ринку соціальної оренди в Україні без значних прямих бюджетних витрат на будівництво нового житла.

У рамках подальших розвідок доцільно здійснити фінансово-економічне моделювання впливу запропонованих змін на надходження до місцевих бюджетів та на динаміку пропозиції житла на прикладі окремих територіальних громад із різним рівнем дефіциту житла. Окремої уваги потребує розробка нормативно-правових актів, необхідних для практичної імплементації запропонованої моделі, зокрема змін до Податкового кодексу України та законодавства про соціальне житло.

Література:

1. Дем'янишин В., Горин В. Податок на майно як інструмент фінансового регулювання суспільного добробуту. Світ фінансів. 2020. № 3 (64). С. 40—50. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1340> (дата звернення: 27.01.2026).
2. Lawson J., Norris M., Wallbaum H. Housing2030: Effective Policies for affordable housing in the UNECE region. Geneva: United Nations Publications, 2021. 188 p. URL: https://unece.org/sites/default/files/2021-10/Housing2030%20study_E_web.pdf (date of access: 27.01.2026).
3. Norris M., Lawson J. Tools to tame the financialisation of housing New political economy. 2023. No. 28(3). P. 363-379. URL: <https://doi.org/10.1080/13563467.2022.2126447> (date of access: 27.01.2026).
4. OECD. An agenda for housing policy reform. Paris: OECD Publishing, 2024. 12 p. URL: <https://doi.org/10.1787/db57031-en> (date of access: 26.01.2026).
5. OECD. Strengthening international tax transparency on real estate — from concept to reality. Paris: OECD Publishing, 2024. 22 p. URL: <https://doi.org/10.1787/fa2db2a4-en> (date of access: 26.01.2026).
6. Segu M. The impact of taxing vacancy on housing markets: Evidence from France. Journal of public economics. 2020. Vol. 185. 104079. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.104079> (date of access: 26.01.2026).
7. Caracciolo G., Miglino E. Ripple effects: the impact of an empty-homes tax on the housing market. C.D. Howe Institute. URL: <https://cdhowe.org/wp-content/>

uploads/2024/12/E-Brief_356.pdf (date of access: 27.01.2026).

8. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 18.11.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 16.01.2026).

9. Левицький Д. М. "Покинута житло" в Україні: сутність і поняття. Наука і молодь — 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Київ, 14 квіт. 2023 р. Київ, 2023. С. 451—454. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Zbirnyk_tez_studkonf_2023.pdf (дата звернення: 16.01.2026).

10. Внутрішньо переміщені особи. Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення: 27.01.2026).

11. Дані та ресурси. IOM Ukraine. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> (дата звернення: 27.01.2026).

12. Левицький Д. М. Напрями вдосконалення організаційно-правового механізму вирішення проблеми покинутого житла в Україні. Наука і молодь — 2025: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали V Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Київ, 23 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 401—404. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-v-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-23-kvitnja-2025-r-m-kijiv-nauka-i-molodj-2025-prioritetni-naprijami-ghlobalizacijnikh-zmin> (дата звернення: 03.02.2026).

13. Taxe sur les logements vacants (TLV) et taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV), qui est concerne?. Impots.gouv.fr. URL: <https://www.impots.gouv.fr/particulier/questions/taxe-sur-les-logements-vacants-tlv-et-taxe-dhabitation-sur-les-logements> (date of access: 10.09.2025).

14. Rozliczenie przychodow z najmu. podatki.gov.pl. URL: <https://www.podatki.gov.pl/podatki-osobiste/pit/informacje-podstawowe/co-jest-opodatkowane/dochody-z-najmu/> (date of access: 16.01.2026).

References:

1. Dem'ianyshyn, V. and Horyn, V. (2020), "Property tax as a tool for financial regulation of public welfare", *Svit finansiv*, vol. 3 (64), pp. 40—50, available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1340> (Accessed 27.01.2026).

2. Lawson, J., Norris, M. and Wallbaum, H. (2021), *Housing2030: Effective Policies for affordable housing in the UNECE region*, United Nations Publications, Geneva, available at: https://unece.org/sites/default/files/2021-10/Housing2030%20study_E_web.pdf (Accessed 27.01.2026).

3. Norris, M. and Lawson, J. (2023), "Tools to tame the financialisation of housing", *New political economy*, vol. 28 (3), pp. 363—379. <https://doi.org/10.1080/13563467.2022.2126447>.

4. OECD (2024), *An agenda for housing policy reform*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/dbb57031-en>.

5. OECD (2024), *Strengthening international tax transparency on real estate — from concept to reality*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/fa2db2a4-en>.

6. Segu, M. (2020), "The impact of taxing vacancy on housing markets: Evidence from France", *Journal of public economics*, Vol. 185. 104079. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2019.104079>.

7. Caracciolo, G. and Miglino, E. (2024), "Ripple effects: the impact of an empty-homes tax on the housing market", C.D. Howe Institute, available at: https://cdhowe.org/wp-content/uploads/2024/12/E-Brief_356.pdf (Accessed 27.01.2026).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Accessed 16.01.2026).

9. Levyts'kyj, D.M. (2023), "Abandoned housing" in Ukraine: essence and concept", *Nauka i molod'* — 2023: prіorytetni napriamy hlobalizatsijnykh zmin: materialy III Mizhnar. naukovo-prakt. konf. zdobuvachiv vysch. osvity i molodykh uch. [Science and Youth — 2023: priority areas of globalization changes: materials of the III International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists], Kyiv, Ukraine, pp. 451-454, available at: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2023/Zbirnyk_tez_studkonf_2023.pdf (Accessed 16.01.2026).

10. Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine (2026), "Internally Displaced Persons", available at: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (Accessed 27.01.2026).

11. IOM Ukraine (2026), "Data and Resources", available at: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> (Accessed 27.01.2026).

12. Levyts'kyj, D.M. (2025), "Directions for improving the organizational and legal mechanism for solving the problem of abandoned housing in Ukraine", *Nauka i molod'* — 2025: prіorytetni napriamy hlobalizatsijnykh zmin: materialy V Mizhnar. naukovo-prakt. konf. zdobuvachiv vysch. osvity i molodykh uch. [Science and Youth — 2025: priority areas of globalization changes: materials of the V International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists], Kyiv, Ukraine, pp. 401-404, available at: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/materiali-v-mizhnarodnoji-naukovo-praktichnoji-konferenciji-23-kvitnja-2025-r-m-kijiv-nauka-i-molodj-2025-prioritetni-naprijami-ghlobalizacijnikh-zmin> (Accessed 03.02.2026).

13. Impots.gouv.fr (2023), "Taxe sur les logements vacants (TLV) et taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV), qui est concerne?", available at: <https://www.impots.gouv.fr/particulier/questions/taxe-sur-les-logements-vacants-tlv-et-taxe-dhabitation-sur-les-logements> (Accessed 10.09.2025).

14. podatki.gov.pl (2025), "Settlement of rental income", available at: <https://www.podatki.gov.pl/podatki-osobiste/pit/informacje-podstawowe/co-jest-opodatkowane/dochody-z-najmu/> (Accessed 16.01.2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Процежено / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

М. Д. Гончаренко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2091-3845>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.370

ГУМАНІТАРНІ МІСІЇ ТА БЛАГОДІЙНА ДОПОМОГА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

М. Honcharenko,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

HUMANITARIAN MISSIONS AND CHARITABLE AID AS INSTRUMENTS OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN CRISIS SITUATIONS

У статті досліджено гуманітарні місії та благодійну допомогу як інструменти публічного управління в кризових ситуаціях в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність проблематики у зв'язку з повномасштабною збройною агресією РФ проти України, руйнуванням критичної інфраструктури, масовим переміщенням населення та зростанням гуманітарних ризиків. На основі узагальнення наукових підходів і нормативно-правових засад визначено управлінські функції гуманітарної допомоги, зокрема оцінку потреб, планування логістики, моніторинг та звітність. Проаналізовано інституційну взаємодію держави, військових адміністрацій, підрозділів ЦВС, міжнародних місій та благодійного сектору у забезпеченні життєдіяльності громад. Застосовано SWOT-аналіз для оцінки потенціалу й обмежень гуманітарного реагування. Запропоновано напрями удосконалення координації, цифровізації обліку, посилення прозорості процедур і контролю використання ресурсів, а також підвищення інституційної спроможності гуманітарного управління.

The article examines humanitarian missions and charitable aid as instruments of public administration in crisis situations under martial law and a large-scale humanitarian crisis caused by the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. The relevance of the issue is substantiated in the context of the destruction of critical infrastructure, disruption of life-support systems (electricity supply, water supply, heating), limited access of the population to medical and social services, as well as massive internal displacement and the relocation of local self-government bodies. It is demonstrated that under such conditions humanitarian missions and charitable aid acquire systemic significance and transform from auxiliary forms of support into important elements of crisis public administration aimed at ensuring the functioning of territorial communities, minimizing social risks, and preventing humanitarian catastrophes.

Based on the synthesis of scholarly approaches and the regulatory framework, the managerial functions of humanitarian response are identified, including needs assessment, the setting of aid priorities, humanitarian logistics organization, performance monitoring, and reporting. The institutional interaction among public authorities, military and military-civil administrations, civil-military cooperation units, international humanitarian missions (the UN and other organizations), charitable foundations, and the volunteer sector is analyzed. Particular emphasis is placed on the role of civil-military cooperation as a coordinating and analytical component of humanitarian governance, capable of ensuring communication, assessing the civilian environment, and supporting the security dimension of humanitarian activities.

A SWOT analysis is applied to assess the potential and limitations of the system of humanitarian missions and charitable aid, identifying strengths and weaknesses, development opportunities, and key threats related to security risks, logistics disruption, loss of resources, and "donor fatigue." Directions for improving humanitarian response mechanisms are proposed, including strengthening inter-institutional coordination, institutionalizing the role of civil-military cooperation, digitalizing the accounting, monitoring, and control of aid distribution, as well as increasing transparency and accountability of humanitarian assistance procedures under martial law.

Ключові слова: публічне управління, гуманітарні місії, благодійна допомога, воєнний стан, цивільно-військове співробітництво, військова агресія, гуманітарна політика; механізм, кризові ситуації.

Key words: public administration, humanitarian missions, charitable aid, martial law, civil-military cooperation, military aggression, humanitarian policy; mechanism, crisis situations.

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

Повномасштабна збройна агресія проти України стала чинником масштабної гуманітарної кризи, що супроводжується значними втратами серед цивільного населення, руйнуванням житлової та соціальної інфраструктури, порушенням системи постачання критичних ресурсів (електроенергії, води, тепла), обмеженням доступу до медичних та соціальних послуг. Окупація частини територій, ведення активних бойових дій у прифронтових районах, релокація органів місцевого самоврядування та масове внутрішнє переміщення населення суттєво підвищили навантаження на систему публічного управління та актуалізували потребу у використанні додаткових інструментів кризового реагування.

За таких умов гуманітарні місії та благодійна допомога набули системного значення й фактично перетворилися з допоміжних механізмів підтримки на інструменти публічного управління, спрямовані на забезпечення життєдіяльності громад, мінімізацію соціальних ризиків та запобігання гуманітарним катастрофам. Вони виконують не лише функцію ресурсного забезпечення, а й впливають на процеси управлінського планування, координації, моніторингу потреб та прийняття рішень на національному й місцевому рівнях. Особливо гостро ці процеси проявляються у громадах, що перебувають у зоні бойових дій або функціонують у релокації, де традиційні адміністративні механізми розподілу ресурсів і надання послуг є обмеженими або частково недієздатними.

Практика засвідчує, що в умовах високого рівня небезпеки та нестабільної логістики міжнародні гуманітарні місії, благодійні структури і навіть органи державної влади стикаються з труднощами щодо адресної доставки допомоги, забезпечення прозорого обліку, звітності й контролю її розподілу. У таких ситуаціях ключового значення набуває інституційна взаємодія між державою, міжнародними гуманітарними організаціями, волонтерським сектором та підрозділами цивільно-військового співробітництва, що забезпечують оцінку цивільного середовища, координацію гуманітарних потоків та підтримку безпекової складової гуманітарної діяльності.

У науково-практичному вимірі актуальність проблематики полягає в необхідності удосконалення управлінських механізмів гуманітарного реагування, інституціоналізації взаємодії суб'єктів гуманітарної політики, підвищення ефективності координації та мінімізації ризиків втрати ресурсів. Відповідно, дослідження гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління є важливим для розробки практичних рішень щодо зміцнення стійкості територіальних громад та підвищення дієздатності держави в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика гуманітарних місій та благодійної допомоги як складових кризового реагування в умовах збройних конфліктів активно досліджується в межах публічного управління, міжнародних відносин, права та безпекових студій. В Україні зазначена те-

матика набула особливої актуальності після початку повномасштабної агресії РФ, коли гуманітарна допомога стала ключовим ресурсом забезпечення базових потреб населення та підтримки стійкості територіальних громад у прифронтових і деокупованих регіонах.

Значний внесок у розвиток наукових підходів до гуманітарного реагування зроблено в працях, присвячених міжнародним практикам, зокрема діяльності системи ООН. Так, О. Гогоша підкреслює роль ООН у координації багатосекторальної допомоги, захисті цивільного населення та забезпеченні доступу до базових послуг, наголошуючи на управлінських компонентах гуманітарних місій — оцінці потреб, логістичному плануванні, моніторингу та звітності [1].

Окремий напрям формують дослідження міжнародних гуманітарних організацій у контексті війни в Україні. І. Федорович і К. Цибенко узагальнюють підходи до організації допомоги, механізмів координації з локальними партнерами, а також проблем доступу до постраждалого населення за умов безпекових ризиків і руйнування інфраструктури [6]. Питання соціально-економічних і гуманітарних наслідків війни комплексно висвітлено в аналітичних працях О. Пищуліної, В. Юрчишина, К. Маркевич, М. Міщенко, Д. Добровольського, які доводять системний характер гуманітарної кризи та необхідність гнучких механізмів публічного управління в умовах високих ризиків [4].

Нормативно-правова база гуманітарної діяльності визначається положеннями законодавства про гуманітарну допомогу та благодійність, що регламентує статус суб'єктів, процедури обліку, контролю і звітності. Разом із тим практична реалізація цих норм у громадах, які перебувають у зоні бойових дій або діють у релокації, супроводжується управлінськими труднощами, пов'язаними з логістикою, документуванням та нестачею ресурсів.

Важливими є дослідження ролі цивільно-військового співробітництва у підтримці гуманітарного реагування. Доктрина ЦВС ЗСУ визначає функції взаємодії з населенням, органами влади та гуманітарними організаціями, що сприяє узгодженості дій і підтримці гуманітарних процесів [2]. У роботах І. Ушакова підкреслено зарубіжний досвід ЦВС і необхідність інтеграції управлінських підходів у військово-гуманітарну взаємодію [5].

Таким чином, попри значний доробок науковців, гуманітарні місії та благодійна допомога переважно розглядаються як гуманітарний чи міжнародно-правовий феномен, тоді як їх інституційна роль як інструментів публічного управління (координація ресурсів, управління ризиками, інтеграція ЦВС та забезпечення стійкості громад) висвітлена недостатньо. Це обумовлює необхідність подальших досліджень у напрямі систематизації та інституціоналізації механізмів гуманітарного управління в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління в кризових ситуаціях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління, актуалізуючи проблему швидкого реагування держави на масштабні гуманітарні кризи. Масове переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури, загрози життю і здоров'ю цивільних осіб зумовили зростання ролі гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів реалізації публічної політики у надзвичайних умовах.

В умовах воєнного стану класичні механізми публічного управління виявилися недостатніми для оперативного забезпечення базових потреб населення. Саме тому гуманітарна допомога, яка традиційно розглядалася як допоміжний або тимчасовий інструмент, набула системного характеру і стала складовою антикризового управління. Її ефективність значною мірою залежить від узгоджених дій органів влади, міжнародних донорів, громадських та волонтерських організацій, а також від рівня інституційної спроможності держави.

Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво змінює архітектуру публічного управління, перерозподіляючи повноваження між цивільними та військовими інститутами. У таких умовах держава зобов'язана забезпечити безперервність надання життєво необхідних послуг, захист прав громадян і підтримку найбільш вразливих груп населення.

Гуманітарна політика в період війни виходить за межі соціальної допомоги та охоплює питання продовольчої безпеки, медичного забезпечення, житла, евакуації, захисту внутрішньо переміщених осіб. Саме гуманітарні місії та благодійна допомога стають інструментами реалізації цих завдань, доповнюючи можливості державного бюджету та адміністративних структур.

Водночас особливістю українського контексту є функціонування військових і військово-цивільних адміністрацій, які в окремих регіонах виконують повноваження органів місцевого самоврядування. Це створює додаткові управлінські виклики, пов'язані з обліком, розподілом та контролем гуманітарних ресурсів.

Гуманітарні місії в умовах збройного конфлікту виступають формою організованого міжнародного та національного втручання, спрямованого на запобігання гуманітарним катастрофам. В Україні ключову роль у цій сфері відіграють структури Організації Об'єднаних Націй, міжнародні гуманітарні організації, а також іноземні уряди та донорські інституції.

Практика діяльності гуманітарних місій засвідчує, що вони виконують не лише функцію надання допомоги, а й стають елементом системи публічного управління, впливаючи на процеси планування, координації та прийняття рішень на місцевому і національному рівнях. Через механізми оцінки потреб, моніторингу та звітності гуманітарні місії формують інформаційну базу для управлінських рішень.

Особливе значення має співпраця гуманітарних місій з органами влади в прифронтових і деокупованих громадах. Тут гуманітарна допомога фактично компенсує обмежену спроможність державних інституцій, забез-

Таблиця 1. SWOT-аналіз гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструменту публічного управління

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень міжнародної підтримки України	Фрагментарність координації між суб'єктами
Оперативність реагування на гуманітарні кризи	Недостатня інституціоналізація ролі ЦВС
Гнучкість благодійних організацій	Проблеми обліку та звітності в зоні бойових дій
Досвід міжнародних гуманітарних місій	Залежність від зовнішніх донорів
Соціальна довіра до волонтерського сектору	Обмежені управлінські ресурси громад
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інституційне закріплення гуманітарних механізмів	Тривалі бойові дії та руйнування інфраструктури
Інтеграція ЦВС у систему публічного управління	Ризики втрати гуманітарної допомоги
Адаптація PMESII-PT до гуманітарного управління	Воснні загрози персоналу гуманітарних місій
Розвиток цифрового обліку допомоги	Політизація гуманітарної допомоги
Міжнародне партнерство та відновлення	Втома донорів і зменшення фінансування

Джерело: сформовано автором.

печуючи мінімальний рівень життєдіяльності населення.

Благодійна допомога, на відміну від гуманітарної, має більш гнучкий характер і часто спрямовується безпосередньо кінцевим бенефіціарам через благодійні організації та волонтерські мережі. В умовах війни вона стала важливим ресурсом мобілізації громадянського суспільства та проявом соціальної солідарності.

Разом з тим інтеграція благодійної допомоги в систему публічного управління потребує чіткого нормативного регулювання. Органи місцевого самоврядування та військові адміністрації, будучи отримувачами допомоги, зобов'язані дотримуватися вимог обліку, прозорості та цільового використання ресурсів. Недотримання цих вимог створює ризики втрати довіри донорів і зниження ефективності допомоги.

В українських реаліях благодійна допомога часто виконує функцію оперативного реагування, тоді як гуманітарна — функцію системної підтримки. Поєднання цих двох інструментів дозволяє підвищити адаптивність публічного управління в кризових умовах.

Важливим елементом забезпечення ефективності гуманітарних місій є цивільно-військове співробітництво (ЦВС). Підрозділи ЦВС Збройних Сил України відіграють роль посередника між військовими, органами влади, гуманітарними організаціями та населенням.

Застосування інструментів аналізу цивільного середовища, зокрема підходу PMESII-PT, дозволяє комплексно оцінювати політичні, економічні, соціальні та інфраструктурні умови в громадах. Це створює передумови для більш адресного та ефективного розподілу гуманітарної допомоги, мінімізує ризики дублювання або нецільового використання ресурсів.

Практика доводить, що залучення підрозділів ЦВС до організації логістики, моніторингу та контролю гуманітарних місій є одним із найбільш дієвих механізмів подолання гуманітарних криз у зоні бойових дій.

Для поглиблення управлінського аналізу у статті застосовано SWOT-аналіз як інструмент стратегічної оцінки системи гуманітарних місій та благодійної допомоги в умовах воєнного стану (Таблиця 1). Об'єктом аналізу визначено не окрему гуманітарну організацію чи проєкт, а систему гуманітарного реагування як складову кризового публічного управління, що забезпечує життєздатність територіальних громад, стабільність соціального середовища та підтримку вразливих категорій населення.

Отримані результати засвідчили, що до сильних сторін досліджуваної системи належать високий рівень міжнародної підтримки України, оперативність реагування на гуманітарні потреби, гнучкість благодійного сектору та значний кредит суспільної довіри до волонтерських ініціатив. Водночас слабкими сторонами залишаються фрагментарність координації між суб'єктами гуманітарної діяльності, недостатня інституціоналізація ролі цивільно-військового співробітництва, а також проблеми обліку й звітності в умовах безпекових ризиків у зоні бойових дій. Виявлені можливості пов'язані насамперед з інституційним закріпленням гуманітарних механізмів у системі публічного управління, інтеграцією ЦВС як координаційного та аналітичного інструменту, а також упровадженням цифрових рішень для моніторингу й розподілу допомоги. При цьому ключові загрози визначаються тривалістю бойових дій, руйнуванням інфраструктури, загрозами безпеці персоналу гуманітарних місій та ризиками втрати гуманітарних ресурсів, що посилюється потенційною "втомою донорів" і скороченням фінансування. Таким чином, SWOT-аналіз забезпечив системне узагальнення потенціалу та обмежень гуманітарних місій і благодійної допомоги як інструментів публічного управління та створив аналітичне підґрунтя для подальшого формування практичних рекомендацій щодо удосконалення координації, нормативно-правового регулювання, прозорості процедур і ролі цивільно-військового співробітництва в гуманітарному управлінні. Результати SWOT-аналізу засвідчили, що ефективність гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління визначається не лише обсягами ресурсів і міжнародною підтримкою, а передусім узгодженістю дій ключових суб'єктів, які беруть участь у плануванні, координації, логістиці, розподілі та контролі гуманітарної допомоги. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інституційний підхід, який дозволяє визначити функціональні ролі кожного учасника гуманітарного реагування та характер їх взаємодії в умовах воєнного стану.

З метою систематизації таких зв'язків та уточнення управлінських функцій основних інституцій гуманітарної сфери, у дослідженні узагальнено модель інституційної взаємодії органів публічної влади, військових структур, міжнародних гуманітарних місій та благодійних організацій. Узгодження функціональних ролей зазначених суб'єктів є необхідною умовою ефективного гуманітарного реагування, оскільки дозволяє уніка-

Таблиця 2. Інституційна взаємодія суб'єктів гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління в умовах збройної агресії

Суб'єкт взаємодії	Основна функція в системі публічного управління	Форми взаємодії з іншими інституціями	Управлінський результат
Держава (органи публічної влади)	Стратегічна	- формування гуманітарної політики; - нормативно-правове регулювання; - визначення пріоритетів допомоги	Створення єдиних правил і цілей гуманітарного реагування
Військові та військово-цивільні адміністрації	Реалізаційна та організаційна	- координація на місцевому рівні; - розподіл гуманітарних ресурсів; - взаємодія з гуманітарними ХАБами	Забезпечення доступу населення до допомоги в умовах воєнного стану
Підрозділи цивільно-військового співробітництва (ЦВС)	Координаційна та аналітична	- оцінка цивільного середовища; - посередництво між військовими, владою та гуманітарними місіями; - інформаційний обмін	Підвищення узгодженості рішень і мінімізація гуманітарних ризиків
Міжнародні гуманітарні місії (ООН, міжнародні організації)	Операційна	- надання ресурсів і допомоги; - логістика та моніторинг; - співпраця з органами влади та ЦВС	Задоволення базових гуманітарних потреб населення
Благодійні та волонтерські організації	Адаптивна та компенсаторна	- адресна допомога; - швидке реагування на локальні кризи; - доповнення державних і міжнародних програм	Компенсація управлінських і ресурсних прогалин
Територіальні громади та населення (бенефіціари)	Соціальна	- формування запиту на допомогу; - зворотний зв'язок; - участь у локальних ініціативах	Підвищення ефективності та адресності гуманітарної політики

Джерело: сформовано автором.

ти дублювання допомоги, знижувати управлінські ризики та підвищувати адресність підтримки. Особливої ваги набуває координаційний аспект взаємодії у прифронтових громадах, де поєднуються високі безпекові загрози, дефіцит ресурсів та обмежені можливості органів місцевого самоврядування. Водночас ефективність системи залежить від прозорості розподілу ресурсів, оперативного інформаційного обміну та наявності механізмів управлінського контролю. У зв'язку з цим важливим є визначення результатів взаємодії кожного суб'єкта в межах єдиної системи кризового публічного управління. Інституційна взаємодія суб'єктів гуманітарних місій та благодійної допомоги як інструментів публічного управління представлена у таблиці 2.

Отже, наведена інституційна модель взаємодії засвідчує, що гуманітарні місії та благодійна допомога в умовах збройної агресії формують цілісну систему кризового публічного управління, у межах якої кожен суб'єкт виконує визначену управлінську роль. Держава забезпечує стратегічне регулювання гуманітарної політики та створення нормативно-правових умов її реалізації, військові та військово-цивільні адміністрації відпо-відують за організацію та реалізацію допомоги на місцевому рівні, тоді як міжнародні гуманітарні місії здійснюють операційне забезпечення ресурсами, логістикою та моніторингом.

Водночас ключовим елементом підвищення ефективності системи виступають підрозділи цивільно-військового співробітництва, які забезпечують координацію, аналітичну підтримку та інформаційний обмін між органами влади, гуманітарними структурами і населенням. Благодійні та волонтерські організації виконують адаптивну й компенсаторну функції, забезпечуючи оперативне реагування на локальні потреби та заповнюючи управлінські прогалини. Територіальні громади та бенефіціари, у свою чергу, формують запит і забезпечують зворотний зв'язок, що дозволяє підвищити адресність гуманітарних заходів.

Таким чином, ефективність гуманітарного реагування визначається не лише наявністю ресурсів, а насамперед рівнем інституційної узгодженості, розподілом функцій та координаційними механізмами, що створює підґрунтя для удосконалення управлінських підходів у гуманітарній сфері в умовах воєнного стану.

В умовах збройної агресії та динамічної гуманітарної ситуації прифронтових територій ключовою проблемою гуманітарного реагування залишається недостатня узгодженість інституційних дій і фрагментарність координації між суб'єктами забезпечення допомоги. Як показано у SWOT-аналізі, до слабких сторін гуманітарної системи належать роз'єднаність координаційних механізмів та проблеми інформаційного обліку і звітності в умовах бойових дій. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження прикладних управлінських процедур, здатних забезпечити безперервний моніторинг цивільного середовища, оперативність прийняття рішень та безпечну логістику гуманітарних місій.

Одним із практичних інструментів підвищення ефективності кризового гуманітарного управління є алгоритм взаємодії між підрозділом/тактичними групами цивільно-військового співробітництва (ЦВС) та Управлінням ООН з координації гуманітарних справ (УКГС ООН). Його впровадження дозволяє інституціоналізувати координаційні функції ЦВС як "інформаційно-аналітичного вузла" гуманітарної системи та скоротити час реагування на кризові ситуації в межах 30-кілометрової зони, наближеної до лінії бойових дій.

Метою алгоритму виступає забезпечення системної міжвідомчої взаємодії у таких управлінських компонентах: обмін інформацією між загоном ЦВС та УКГС ООН; аналіз гуманітарних потреб та кризових ситуацій у прифронтовій зоні; формування спільного інформаційного простору щодо гуманітарних потреб населення з використанням цифрових платформ (зокрема DELTA або аналогічних систем); узгодження взаємодії з органами влади та місцевим населенням з метою вирішення гума-

нітарних проблем; організаційна участь представників ЦВС у підготовці й реалізації гуманітарних місій УКГС ООН.

Цільовим результатом реалізації алгоритму визначено постійний моніторинг кризових ситуацій у прифронтовій зоні для зменшення часу підготовки гуманітарних місій та підвищення їх результативності, адресності й безпеки.

Управлінська логіка алгоритму базується на послідовності трьох етапів практичної взаємодії.

I етап — ініціація взаємодії передбачає два варіанти запуску процесу:

- ініціація з боку тактичних груп ЦВС: група встановлює контакт з місцевими органами влади та лідерами громад, виявляє гуманітарні потреби і визначає обсяги необхідної підтримки. Інформація передається до загону у формі звіту, після чого представник загону ініціює комунікацію з УКГС ООН. Після спільного аналізу робоча група ухвалює рішення щодо доцільності та параметрів гуманітарної місії;

- ініціація з боку УКГС ООН: під час планування або реалізації місії УКГС ООН направляє запит представнику загону ЦВС щодо чинників, здатних вплинути на місію (безпекові ризики, логістичні обмеження, ситуація в громаді). Тактична група відпрацьовує визначені питання та надає інформаційно-аналітичну довідку (звіт), що використовується для ухвалення рішень про подальші управлінські дії.

II етап — робота спільної робочої групи забезпечує координаційне ядро гуманітарного реагування. Робоча група формується з представників загону ЦВС та УКГС ООН; її діяльність здійснюється у форматі очних або дистанційних нарад (відеоконференції), із забезпеченням оперативного обміну інформацією через захищені канали (SIGNAL / узгоджена електронна пошта). На цьому етапі:

- уточнюються пріоритети місії та логістика її реалізації;
- розмежовуються функціональні ролі сторін і визначається обсяг практичної участі кожного суб'єкта;
- погоджуються терміни та маршрути місії з урахуванням безпекової ситуації;
- формуються підсумкові управлінські рішення та звітні матеріали.

Важливою особливістю алгоритму є наявність механізму екстреного ухвалення рішень, коли ситуація вимагає термінових управлінських дій. Такі рішення фіксуються та доводяться до відома всіх членів робочої групи під час найближчої координаційної наради.

III етап — взаємодія з тактичними групами конкретизує завдання на місцях. З огляду на безпековий режим, комунікація з групами можлива виключно через представника загону ЦВС або офіцера, відповідального за напрям. У межах алгоритму чітко регламентується:

- порядок формування завдань;
- погодження дій із відповідальними особами загону;
- механізм корекції завдань у випадку неможливості їх виконання у визначений час;
- формування короткострокових актуальних довідок (інформація є релевантною на дату надходження або протягом обмеженого часу, не більше 72 годин).

Окремий управлінський блок алгоритму стосується роботи з інформацією та режиму конфіденційності. Передбачається, що інформація зі звітів тактичних груп ЦВС є конфіденційною та використовується виключно для підготовки і реалізації гуманітарних місій. Обмеження доступу до даних, зокрема внесених на платформу DELTA, дозволяє мінімізувати ризики витоку інформації, що може становити загрозу як гуманітарній місії, так і життю цивільного населення та персоналу. У такий спосіб алгоритм поєднує гуманітарну доцільність із безпековим управлінням, що є критично важливим для прифронтових територій.

Практичне впровадження алгоритму взаємодії забезпечило підвищення оперативності та узгодженості гуманітарного реагування: станом на кінець 2025 року проведено 4 успішні гуманітарні місії, що демонструє результативність координації між ЦВС та Управлінням гуманітарних справ місії ООН.

Таким чином, реалізований алгоритм взаємодії між ЦВС та УКГС ООН сформував прикладну модель управлінської координації гуманітарних процесів, яка забезпечує оперативність реагування, системність моніторингу потреб, цифровізацію інформаційного обліку, а також мінімізацію координаційних і безпекових ризиків. Запроваджений підхід доцільно розглядати як ефективну практику інституціоналізації механізмів гуманітарного управління в умовах воєнного стану та як основу для масштабування на інші території кризового гуманітарного реагування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила системну гуманітарну кризу та суттєво ускладнила функціонування класичних механізмів публічного управління. В умовах воєнного стану зростає потреба у застосуванні додаткових інструментів кризового реагування, здатних забезпечити безперервність життєво важливих послуг, підтримання соціальної стабільності та оперативне задоволення базових потреб населення, зокрема у прифронтових, деокупованих і релокованих громадах.

Обґрунтовано, що гуманітарні місії та благодійна допомога набули інституційного статусу інструментів публічного управління, оскільки забезпечують не лише ресурсну підтримку населення, а й виконують управлінські функції — формування інформаційної бази потреб, організацію логістики, координацію потоків допомоги, моніторинг результативності та звітність. Їх реалізація в умовах війни впливає на процеси прийняття рішень і планування як на центральному, так і на місцевому рівнях, доповнюючи обмежені можливості державного управління в кризових ситуаціях.

Застосування SWOT-аналізу дозволило систематизувати ключові параметри функціонування гуманітарного реагування як управлінської системи. Виявлено, що до сильних сторін належать міжнародна підтримка України, оперативність гуманітарних механізмів, гнучкість благодійного сектору та довіра населення до волонтерських ініціатив. Водночас основними слабкими сто-

ронами залишаються фрагментарність координації між суб'єктами гуманітарної діяльності, недостатня інституціоналізація ролі цивільно-військового співробітництва, а також труднощі обліку й контролю в умовах бойових дій. Серед можливостей ключовими є впровадження цифрових механізмів моніторингу допомоги, посилення координаційної ролі ЦВС, а також інституційне закріплення гуманітарних процедур. Основні загрози пов'язані з тривалим характером війни, руйнуванням інфраструктури, безпековими ризиками, втратами гуманітарних ресурсів і потенційним скороченням донорської підтримки.

Поглиблення інституційного аналізу дозволило сформувати модель взаємодії ключових учасників гуманітарного реагування. Встановлено, що ефективність гуманітарних місій та благодійної допомоги визначається узгодженістю функцій державних органів, військових і військово-цивільних адміністрацій, міжнародних гуманітарних структур, благодійних організацій, підрозділів ЦВС та територіальних громад. Доведено, що цивільно-військове співробітництво виступає важливим інтегруючим елементом системи, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку, безпечну логістику та організаційно-координаційні механізми реалізації гуманітарних заходів. У цьому контексті доцільним є застосування інструментів комплексної оцінки цивільного середовища (зокрема підходу PMESII-PT) як елементу управлінської діагностики та планування гуманітарної підтримки.

Окремої уваги заслуговує практичний аспект дослідження, що підтверджує прикладну значущість запропонованих управлінських рішень. Зокрема, розроблений алгоритм координації взаємодії між підрозділами цивільно-військового співробітництва та Управлінням ООН з координації гуманітарних справ був апробований у діяльності на прифронтових територіях, що дозволило підвищити оперативність обміну інформацією, узгодженість управлінських дій та адресність гуманітарного реагування. Практичне впровадження зазначеного алгоритму забезпечило проведення наприкінці 2025 року чотирьох успішних гуманітарних місій, що є емпіричним підтвердженням ефективності міжінституційної співпраці та доцільності інституціоналізації подібних механізмів у системі кризового публічного управління в умовах воєнного стану.

Таким чином, гуманітарні місії та благодійна допомога в умовах збройної агресії проти України мають розглядатися як складова системи кризового публічного управління, що формує управлінську стійкість держави та територіальних громад. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при вдосконаленні нормативно-правових механізмів гуманітарного забезпечення, підвищенні ефективності координації між суб'єктами гуманітарної сфери, впровадженні цифрових інструментів контролю допомоги та посиленні ролі цивільно-військового співробітництва у гуманітарному управлінні.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розробку механізмів інституціоналізації гуманітарного управління в системі публічної влади, формування моделей оцінки ефективності гуманітарних місій і благодійної допомоги, а також на аналіз цифро-

візації гуманітарної логістики, прозорості процедур обліку та моніторингу розподілу ресурсів у громадах, що перебувають у зоні бойових дій або у процесі відновлення.

Література:

1. Гогоша О. Гуманітарна складова миротворчих операцій ООН. Вісник Львівського університету. Серія міжнародних відносин. 2013. Вип. 32. С. 104—108.
2. Доктрина "Цивільно-військове співробітництво": ОП 9-0(112). АЖР-3.19. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2025. 56 с.
3. Ліпкан В. А. Національна безпека України: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 552 с.
4. Пищуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добровольський Д. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Київ: Центр Разумкова, 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf
5. Ушаков І. В. Сучасний стан реалізації цивільно-військового співробітництва у секторі безпеки і оборони України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 146—154.
6. Федорович І., Цибенко К. Огляд роботи міжнародних гуманітарних організацій. Київ, 2022. URL: <https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Ohliad-mizhnarodnykh-humanitarnykh-orhanisatsiy-1.pdf>

References:

1. Hohosha, O. (2013), "Humanitarian component of UN peacekeeping operations", Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya mizhnarodnykh vidnosyn, vol. 32, pp. 104—108.
2. Central Directorate of Civil-Military Cooperation of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine (2025), Doktryna "Tsyvil'no-viys'kove spivrobitnytstvo" [Doctrine "Civil-Military Cooperation"], NUTsZU, Kharkiv, Ukraine.
3. Lipkan, V.A. (2008), Natsional'na bezpeka Ukrainy [National Security of Ukraine], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Pyshchulina, O., Yurchyshyn, V., Markevych, K., Mishchenko, M. and Dobrovolskyi, D. (2022), Sotsial'no-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society], Razumkov Centre, Kyiv, Ukraine, available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf (Accessed 24 January 2026).
5. Ushakov, I.V. (2023), "Current state of implementation of civil-military cooperation in Ukraine's security and defence sector", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 146—154, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1206> (Accessed 24 January 2026).
6. Fedorovych, I. and Tsybenko, K. (2022), Ohliad roboty mizhnarodnykh humanitarnykh orhanizatsii [Review of international humanitarian organizations' activities], Kyiv, Ukraine, available at: <https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/Ohliad-mizhnarodnykh-humanitarnykh-orhanisatsiy-1.pdf> (Accessed 24 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26